

TUTKINNANJOHTAJIEN ITSENSÄ JOHTAMINEN JA AJANHALLINTA

Laura Naumanen

10/2017

Tiivistelmä

Tekijä	Tutkinto	
Laura Naumanen	Poliisi (ylempi AMK)	
Julkaisun nimi	Julkisuusaste	
Tutkinnanjohtajien itsensä johtaminen ja ajanhallinta	Julkinen	
Ohjaaja	Opinnäytetyön muoto	
Timo Korander, yliopettaja Mari Koskelainen, lehtori	Tutkimuksellinen opinnäytetyö	
Tiivistelmä		
<p>Itsensä johtamisen ja ajanhallinnan taidot ovat ensiarvoisen tärkeitä muuttuvassa työelämässä. Kaikki johtaminen alkaa itsensä johtamisesta ja ennen kuin voi johtaa muita, on osattava johtaa itseään. Tässä opinnäytetyössä käsitellään poliisin tutkinnanjohtajien itsensä johtamisen ja ajanhallinnan taitoja sekä niiden kehittämistä. Tavoitteena oli henkilöhaastattelujen avulla selvittää tutkinnanjohtajien itsensä johtamisen ja ajanhallinnan ajankohtaisia haasteita ja millaisilla konkreettisilla keinoilla tutkinnanjohtajat itse voivat kyseisiä taitoja kehittää. Opinnäytetyötä varten haastateltiin kahdeksaa Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen tutkinnanjohtajaa.</p> <p>Haastatteluja analysoitiin Stephen R. Coveyn luoman asioiden tärkeysjärjestyksen havainnollistamiseen perustuvan Eisenhowerin ajanhallintamatriisina tunnetun nelikentän näkökulmasta. Haastattelujen käsittely- ja analyysiprosessin pohjalta havaittiin itsensä johtamisen ja ajanhallinnan kehittämiskohteita, joista valittiin viisi yleisimmäksi osoittautunutta lähempään tarkasteluun. Haastatteluvastauksiin perustuvan kehittämiskohteiden tarkastelun päätteeksi ehdotettiin konkreettisia keinoja haasteisiin vastaamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön tärkeimmäksi johtopäätökseksi osoittautui se, että tutkinnanjohtajat käyttävät runsaasti työaikaansa sellaisten asioiden parissa, jotka eivät välttämättä ole Coveyn ajanhallintamatriisijattelun mukaan heidän ydintehtäviensä kannalta olennaisimpia. Tulosten perusteella työaika kuluu paljon sellaisiin asioihin, jotka eivät usein tosiasiaa auta työntekijää itseään saavuttamaan tavoitteitaan, vaan ensisijaisesti auttaa ja palvelee muita henkilöitä.</p> <p>Saadut tulokset ja tehdyt havainnot osoittavat, että itsensä johtamisen ja ajanhallinnan teemojen käsittelylle on tarvetta poliisihallinnossa ja tutkinnanjohtajat hyötyisivät opinnäytetyössä ehdotettujen itsensä johtamisen ja ajanhallinnan työkalujen soveltamisesta työssään.</p>		
Sivumäärä	Tarkastuskuukausi ja vuosi	Opinnäytetyökoodi (OPS)
78 + 4 liitesivua	marraskuu 2017	Yamk2016ON
Avainsanat		
asiantuntijatyö, itsensä johtaminen, ajanhallinta, priorisointi, työelämä, kehittäminen		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	3
1.2 Työelämä, ajanhallinta ja itsensä johtaminen tänään	4
1.3 Poliisin johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä	6
2 ITSENSÄ JOHTAMINEN	7
2.1 Itsensä johtaminen tieteenalana	7
2.2 Mitä itsensä johtaminen on?	8
2.3 Itsensä johtaminen ja työelämä	9
2.4 Kolme näkökulmaa itsensä johtamiseen	10
2.4.1 Oy Minä Ab	10
2.4.2 Oman mielen johtamisen osa-alueet -malli	10
2.4.3 Itsensä johtamisen avainalueet -kaavio	11
2.5 Itsetuntemus ja itsehallinta	12
3 AJANHALLINTA	13
3.1 Aikakäsitys ja ajanlasku	13
3.2 Ajanhallinta	13
3.3 Ajanhallinta ja työelämä	14
4 EISENHOWERIN AJANHALLINTAMATRIISI	20
4.1 I Kiireellistä ja tärkeää	21
4.2 II Ei-kiireellistä ja tärkeää	21
4.3 III Kiireellistä ja ei-tärkeää	22
4.4 IV Ei-kiireellistä ja ei-tärkeää	22
5 TUTKIMUSHAASTATTELUT	22
5.1 Tutkimuksen suunnitteluvaihe	22
5.2 Haastattelumenetelmä	23
5.3 Haastateltavat	23
5.4 Haastatteluiden teemat	24
5.5 Haastatteluiden toteutus	24
6 TUTKIMUSAINEISTON KÄSITTELY JA ANALYYSI	24
6.1 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	25
6.1.1 Litterointi	25
6.1.2 Taulukointi	25
6.1.3 Redusointi	26
6.1.4 Luokittelu	26
6.1.5 Luokkien yhdistely	26
6.2 Aineiston luotettavuuden arviointi ja aineiston keruun eettisyys	27
6.2.1 Itsemääräämisoikeus	27
6.2.2 Vahingoittamisen välttäminen	27
6.2.3 Yksityisyys ja tietosuoja	28
7 TULOKSET	28
7.1 Tutkinnanjohtajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen haasteet	29

7.2 Tutkinnanjohtajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen haasteet Eisenhowerin ajanhallintamatriisissa	30
7.2.1 III-lohkon asioihin keskittymisen aiheuttamat ongelmat	31
7.2.2 Miksi keskittyä enemmän II-lohkoon.....	31
7.2.3 II-lohko, itsensä johtaminen ja Coveyn tehtävälista.....	32
7.3 Palaverit ja niiden haasteet tutkinnanjohtajien kokemana	34
7.3.1 Kehittämisehdotuksia palaverien haasteisiin	38
7.3.2 Tutkinnanjohtajan muistilista palavereista	41
7.4 Puhelin ja sen haasteet tutkinnanjohtajien kokemana	42
7.4.1 Kehittämisehdotuksia puhelimen haasteisiin.....	44
7.4.2 Tutkinnanjohtajan muistilista puhelimesta.....	45
7.5 Sähköposti ja sen haasteet tutkinnanjohtajien kokemana	46
7.5.1 Kehittämisehdotuksia sähköpostin haasteisiin	49
7.5.2 Tutkinnanjohtajan muistilista sähköpostista.....	51
7.6 Kalenterin ja suunnittelun haasteet tutkinnanjohtajien kokemana.....	51
7.6.1 Kehittämisehdotuksia kalenterin ja suunnittelun haasteisiin.....	54
7.6.2 Tutkinnanjohtajan muistilista kalenterista ja suunnittelusta.....	57
7.7 Häiriöt ja keskeytykset sekä niiden haasteet tutkinnanjohtajien kokemana	57
7.7.1 Kehittämisehdotuksia häiriöiden ja keskeytysten haasteisiin.....	60
7.7.2 Tutkinnanjohtajan muistilista häiriöstä ja keskeytyksistä	62
8 TUTKIMUKSEN JA SEN TULOSTEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	62
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	64
9.1 Ajanhallintamatriisiin II-lohkoon perustuvan toiminnan lisääminen.....	64
9.2 Työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen	65
9.3 Häiriöiden ja keskeytysten hallinta	66
9.4 Säännöllinen itsereflektointi.....	66
9.5 Ajanhallintaan liittyvien sääntöjen luominen.....	67
9.6 Poliisiorganisaation rooli.....	68
9.7 Ajanhallinta-ajattelun uudistaminen	69
10 POHDINTA	70
LÄHTEET	72
LIITTEET	79

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön aiheena ovat tutkinnanjohtajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen taidot, joiden on todettu olevan yhä tärkeämmässä roolissa muuttuvassa työelämässä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa poliisin tutkinnanjohtajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen ydinhaasteita ja tuoda selvitykseen perustuen esiin käytännönläheisiä ja yksinkertaisia ehdotuksia tutkimukseen pohjautuvista ajanhallinnan ja itsensä johtamisen menetelmistä, joiden avulla työn tekeminen tehostuu, oman työn hallinnan tunne kasvaa ja saadaan enemmän aikaa vähemmällä työllä. Kiinnostuksen kohteena oli se, millaisia itsensä johtamisen ja ajanhallinnan haasteita poliisin tutkinnanjohtajat kohtaavat omissa arjessaan ja millaisia mahdollisia vaikutuksia työelämän muutostrendit, kuten teknologian kehitys ja digitalisaatio, ovat tuoneet tutkinnanjohtajien arkipäiväiseen työhön, työvälineiden käyttöön ja toimintatapoihin. Opinnäytetyö keskittyy työelämään ja ajanhallintaa ja itsensä johtamista tarkastellaan ensisijaisesti yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta. Huomiota on kiinnitetty myös siihen, että nykykäsityksen mukaan perinteiset yksilölähtöiset ajanhallinnan tekniikat eivät enää usein yksin riitä, vaan työyhteisöjen ja organisaatioiden on yhtä lailla kehityttävä asiantuntijatyön ajankäytön hallitsemisessa (Viljanen & Toivanen 2017, 199–200).

Opinnäytetyön tausta-ajatuksena on, että toistaiseksi poliisin perus- tai jatkokoulutuksessa tai poliisin työpaikkakoulutuksissa ei juurikaan käsitellä ajanhallintaa tai itsensä johtamista, vaikka kyseisten työelämätaitojen on arvioitu olevan ensiarvoisen tärkeitä nykyajan työelämässä. On todettu, että julkisella sektorilla panostetaan johtamisen kehittämiseen yhä paljon vähemmän yksityiseen sektoriin verrattuna (Sydänmaanlakka 2015, 17), vaikka lyhyilläkin ajanhallinnan koulutuksilla on saatu lupaavia tuloksia tietotyöläisillä (esim. Häfner & Stock 2010; Oettingen ym. 2015). Ylipäättään mielenhallinnan taitoja ei vielä valmenneta organisaatioissa riittävästi, vaikka niistä olisi hyötyä jokaiselle, joka työskentelee vaativassa ja paineisessa ympäristössä (Åhman 2014, 19).

Julkisen johtamisen toimintaympäristö on yhä monimutkaisempi ja johtajan on osattava toimia organisaatiossa, joka on hajautunut, kaottinen, ristiriitainen ja nopeasti muuttuva. Monitulkintaisuudesta on pystyttävä jäsentämään selkeitä kokonaisuuksia. Toimintaympäristön muutos luo johtamiselle lukuisia haasteita, joista selviytyäkseen johtajan on yhä tärkeämpää tiedostaa omat arvonsa, merkityksensä ja tulkintansa sekä ymmärtää oman maailmankuvansa subjektiivisuus. Oman toimintakyvyn säilyttäminen näissä haastavissa ja muuttuvissa tilanteissa on ensiarvoisen tärkeä menestystekijä ja tässä itsensä johtaminen ja ajanhallinta keskeisinä taitoina korostuvat. (Sydänmaanlakka 2015, 148–149.) Mielen johtamisen tärkeyden ymmärtäminen on kriittinen osa tulevaisuuden johtamista ja sen merkityksen on arveltu olevan dramaattisempi, kuin osaamme ehkä ajatellakaan. Kun omaa mieltä johdetaan hyvin, on seurauksena menestymistä, joka näkyy oman potentiaalnin toteuttamisena ja tasapainoisena elämän kautta myös työsuorituksissa. (Åhman 2003, 223; 2014, 20.)

Edellä kuvattuihin haasteisiin vastaamisen yhtenä tärkeänä välineenä ovat tässä opinnäytetyössä käsiteltävät ajanhallinnan ja itsensä johtamisen taidot. Kyseiset taidot ovat ensiarvoisen tärkeitä muuttuvassa, kompleksisessa, yhä hektisemmässä ja enemmän erilaista teknologiaa ja tietoverkkoja sisältävässä työelämässä. Tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella ajanhallinnalla on mahdollista muun muassa helpottaa työajan suunnittelua ja seurantaa, vähentää työstä johtuvaa stressiä, varmistaa tärkeiden tehtävien valmistuminen ajallaan, parantaa työn laatua, saada enemmän aikaan sekä priorisoida tehtävät paremmin (esim. Sammalisto 2014a). Tällä puolestaan on suora vaikutus organisaation tehokkuuden parantumiseen ja alaisten työhön. Opinnäytetyön nimenomaisena tavoitteena on ollut tutkinnanjohtajien haastattelujen kautta löytää yleisimmät ja työnteon kannalta haitallisimmat sudenkuopat sekä pureutua niihin tarkemmin tutkinnanjohtajien työn ja sen erityispiirteiden näkökulmasta.

Jo hyvin yksinkertaisilla jokapäiväisten tapojen ja rutiinien muutoksilla jokaisen on mahdollista tehdä työnsä yhä laadukkaammin, tehokkaammin ja paremmin. Poliisiorganisaatiossa olisi hyödyllistä ymmärtää, että nykyajassa hyvää suoritusta on yhä haastavampaa saada aikaan vain ulkopuolelta tulevalla kontrollilla (Åhman 2003, 133). Opinnäytetyöstä voi pitkällä tähtäimellä olla hyötyä sekä työntekijöille itselleen, että poliisiorganisaatiolle ylipäätään. Tehokkaasti käyttöön otettuna ajanhallinnan ja itsensä johtamisen menetelmät tehostavat työtä huomattavasti ja parantavat samalla työssä jaksamista. Itsensä johtamisessa kyse on nimenomaan taidosta, joka on opittavissa ja jota voidaan kehittää (Salmimies 2008). Tässä yhteydessä on hyvä kysyä, mitä tarkoittaisikaan poliisiorganisaation tuloksellisuudelle esimerkiksi se, jos saisimme koulutuksella ja tietoisuuden lisäämisellä nostettua tutkinnanjohtajien ja miksei kaikkien työntekijöidenkin itsensä johtamisen ja ajanhallinnan taitoja 20 prosenttia? Kehityskeskusteluja käydään poliisissa jo ahkerasti esimiesten ja alaisten välillä, mutta olisiko kehityskeskustelu syytä käydä säännöllisesti myös itsensä kanssa?

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan poliisiorganisaation esimiesten haasteisiin parhaiten vastaavia ajankohtaisia ja käytännönläheisiä ajanhallinnan ja itsensä johtamisen työkaluja jokapäiväisen työn tueksi sekä ylipäätään lisätään tietoisuutta ja herätellään ihmisiä ajattelemaan uudella tavalla omaa työn tekemisen tapaansa. Poliisi on perinteisesti ollut hierarkkinen linjaorganisaatio, joka ei kenties aina ole ollut kaikista hedelmällisin maaperä oman itsenäisen ajattelun tai uudistuvien toimintamallien kehittymiselle. Uudenlainen ajanhallinta voisi kuitenkin olla yksi tapa parantaa työssä selviytymistä.

1.2 Työelämä, ajanhallinta ja itsensä johtaminen tänään

Olemme siirtyneet teollisuusyhteiskunnan jälkeisestä tietoyhteiskunnasta globaaliin verkostoyhteiskuntaan, jonka tunnusmerkkejä ovat yllätyksellisyys, kompleksisuus, digitalisaatio ja kiihtyvä muutoksen tahti (Sydänmaanlakka 2015, 29–30). Nykypäivän esimiehen työelämä on kiistatta täynnä sähköposteja, jatkuvia keskeytyksiä, informaatiotulvaa, viestien ja ärsykkeiden sarjatulta, päällekkäisiä työtehtäviä ja tehottomia palavereja, myös poliisiorganisaatiossa. Työssä koettu kiire ja työn aiheuttama kognitiivinen kuormitus ovat lisääntyneet ja noin puolet suomalaisista kertoo ajattelevansa työasioita kotonaan (Ala-Kivimäki 2016). Informaatiotulva ja sen hallitsemattomuus

aiheuttavat ihmisille työn organisointiin liittyviä oireita, stressiä ja jopa vakavaa uupumusta (Hakala 2010, 61). Huoli aivotyötä tekevien ihmisten sopeutumisesta muuttuvaan elinympäristöönsä ei kuitenkaan ole moderni ongelma, sillä Beard ja Rockwell (1894) havaitsivat yhdysvaltalaisilla liikemiehillä voimakkaita henkisiä ja fyysisiä väsymysoireita jo 1800-luvun loppupuolella (Müller 2013, 2473).

Myös byrokratia lisääntyy ja työpäivät koostuvat kiireisestä ja pirstaleisesta silpputekemisestä (Tuominen & Pohjakallio 2012; Mansikka 2016). Työaikaa kuluu paljon sellaisiin asioihin, jotka eivät ole tärkeitä tai välttämättömiä. Tehokkuuttamme vähentävät esimerkiksi priorisoinnin ja suunnitelmallisuuden puute, epäoleellinen puuhastelu, epäselvät tavoitteet ja erilaiset häiriöt. (Salmimies 2008, 101; Takamäki 2016, 26–30) Teknologia mahdollistaa työnteon missä tahansa ja työstä on tullut yhä joustavampaa, mutta samalla se altistaa asiantuntijoita ylikuormittumiselle. Selvityksissä on todettu, että työelämää vaivaa paradoksi: useat asiantuntijatyötä tekevät kokevat työnsä mielekkääksi kärsien kuitenkin samaan aikaan muun muassa nukahtamisvaikeuksista, huonontuneesta keskittymiskyvystä ja uupumuksesta. Näiden oireiden on arveltu olevan yhteydessä ajankäytön ongelmiin. (Yli-Kaitala ym. 2016a, 2.) Digitalisaatio ja verkossa tehtävän työn lisääntyminen ovat muuttaneet työn ajallisia rakenteita ja työajan käyttöä. Työasiat eivät enää ole samalla tavoin sidoksissa kelloon tai aikaan (Toivanen 2016, 12.) Digitalisaation ansiosta työnteko on yhtäältä yhä joustavampaa ja tehokkaampaa, mutta toisaalta myös tahdiltaan yhä kiihtyvää ja sirpaloituneempaa (Toivanen & Yli-Kaitala 2016, 48).

Informaatio- ja viestintäteknologian yleistymisen on todettu lisänneen etenkin nuorilla useiden medialaitteiden ja niiden sisällön yhtäaikaista käyttöä eli mediamonisuorittamista. Mediamonisuorittamisen on todettu häiritsevän ja keskeyttävän ihmisen ajatteluprosesseja, mikä puolestaan todellisuudessa voi heikentää ihmisen älyllistä suorituskkyä. Todellisuudessa ihminen kykenee prosessoimaan tehokkaasti vain yhtä asiaa kerrallaan. (Ophir ym. 2009.) Tämän päivän työntekijä voi kyllä tehokkuuden nimissä yrittää tehdä monia asioita yhtä aikaa ja monisuorittajia saatetaan työpaikoilla jopa pitää varsinaisina tehopakkausina. Tutkimusten perusteella kuitenkin ”multitaskaus” eli monien asioiden tekeminen yhtä aikaa vain heikentää suoritusta, kun tarkkaavaisuus häiriintyy ja tekemisestä tulee sähläävää hyppimistä asiasta toiseen. (Müller 2013, 2475.) On arvioitu, että tiedon määrän eksponentiaalinen lisääntyminen ei ole lisännyt tietämismme määrää, vaan päinvastoin (Hakala 2010, 79).

Monet huippujohtajat ovat viime vuosina korostaneet itsensä johtamisen ja ajanhallinnan tärkeyttä johtamisessa. Suomalainen maailmalla menestynyt yritysjohtaja Märten Mickos sanoo itsensä johtamisen olevan digiajan johtajan tärkein ominaisuus (Lyytinen 2015). Myös toinen suomalainen johtamisen huippunimi, Matti Alahuhta, kertoo kalenterisuunnittelun ja ajanhallinnan olevan keskeisiä välineitä menestyksekkäässä johtajuudessa (Alahuhta 2015, 186–194). Itsensä johtamisen on sanottu olevan työelämässä ehdottoman tärkeää muun muassa siksi, että siinä piilee avain kykyymme lisätä toimintaamme reaktiivisuutta proaktiivisuuden sijaan (Tuominen & Pohjakallio 2012, 110). Jotain ajastamme kertoo myös se, että maailman menestyneimmän it-alan yrityksen Googlen henkilöstö on jo vuodesta 2007 alkaen saanut käyttää työaikaansa tietoiseen läsnäoloon perustuvan ja vahvasti tieteeseen nojaavan Search Inside Yourself -

ohjelman harjoittamiseen. Ohjelman kolme osa-alueita ovat tarkkaavaisuuden harjoittaminen, itsetuntemus ja itsehallinta sekä hyödyllisten mielen tottumusten luominen. Ohjelman yhtenä tarkoituksena on saada työntekijöissä aikaan oivalluksia mielen- ja ajanhallintaan, itsetuntemukseen, ajatusten tarkkailuun ja hyödyllisten tottumusten luomiseen liittyen. Työntekijät ovat raportoineet loistavia työtä parantaneita tuloksia ohjelmassa mukana oltuaan. (Tan 2013, 21–26.)

Nykypäivän työelämän aikaan liittyvät ongelmat näyttävät usein liittyvän monimutkaisten ja eri tahoihin liittyvien toimintojen synkronoimiseen. Työ on usein asiakkaiden, verkostojen, yhteistyötahojen ja muiden asiantuntijan itsensä ulkopuolella olevien tahojen aikaan sidottua. On siis syytä huomata, että toisin kuin ehkä on totuttu ajattelemaan, yksilön ajanhallinta ei usein ole vain hänen omasta kyvykkyydestään kiinni. (Toivanen 2016, 46.)

1.3 Poliisin johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä

On selvää, että muuttuva maailma tulee väistämättä muuttamaan merkittävästi työn tekemistä niin organisaatio, ryhmä-, kuin yksilötasollakin. (Vielmitter & Sell 2014, 87). Tulevaisuuden johtamiseen vaikuttavat globaalit megatrendit, jotka tulevat vaikuttamaan myös poliisin johtamiseen muuttaessaan toimintaympäristöä suuntaan, jota emme kaikilta osin vielä osaa hahmottaa. Toimintaympäristön muutokset ja teknologinen kehitys ovat jo vaatineet esimerkiksi poliisikoulutuksen uudistuksia, uusien työkalujen käyttöönottoa sekä operatiivisen toiminnan johtamisen ja tutkintamenetelmien kehittämistä. (Sisäasiainministeriö 2009, 52–55). Tämän kehityksen voidaan uskoa jatkuvan. Megatrendeistä haastetta poliisiorganisaatioon tuovat todennäköisesti ainakin digitalisaation ja teknologian kehitys yhdessä väestörakenteen muutoksen kanssa diginatiivien ja suurten ikäluokkien kohdatessa työpaikoilla.

Poliisin työ on muuttunut paljon viimeisten vuosikymmenten aikana. Kun työtä tehtiin vielä 1970-luvulla ilman tietokoneita, vaihtuivat kirjoituskoneet ensin sähköisiin kirjoituskoneisiin ja 1990-luvun vaihteessa tietokoneisiin. Osa poliiseista koki jo tuolloin vuosikymmeniä sitten muutoksen tuoneen lisää paineita työhön ja kiihdyttäneen työrytmiä. Nopeutuvan työn myös koettiin lisänneen työn kuormittavuutta. (Levä 2017, 81–84.) Merkittävä kehitysaskel tapahtui vuonna 1992, jolloin ensimmäinen tietotekninen rikosilmoitusjärjestelmä (RIKI) otettiin käyttöön. Vuonna 2002 alettiin vaiheittain siirtää poliisiasian tietojärjestelmään (PATJA) ja vuonna 2003 otettiin käyttöön internetissä tehtävä sähköinen rikosilmoitus. (Sisäasiainministeriö 2009, 54–57). Tänä päivänä poliisin työ sisältää yhä enemmän Juha T. Hakalan (2010, 41) tietotyön määritelmään sopivia elementtejä, sillä se on työtä, jossa käsitellään, varastoidaan ja välitetään tietoa nykyaikaisen teknologian avulla. Nyt vuonna 2017 mobiiliteknologia ja mukana kulkevat tietotekniset laitteet ovat arkipäivää ja poliisiauto on monenlaista modernia teknologiaa sisältävä liikkuva toimisto. Teknologian kehittymiselle ja työrytmin kiihtymiselle ei näy loppua, vaan trendi näyttää olevan päinvastainen. Edellä kuvattu kehitys voi kuitenkin aiheuttaa fokuksen hajaantumista sekä organisaatio-, että yksilötasolla, minkä seurauksena

työ on entistä sirpaloituneempaa ja työympäristöt monimutkaisempia (Yli-Kaitala ym. 2016a, 3).

Maailmanlaajuisia muutoksia mukailien poliisin toimintaympäristö on muuttumassa kompleksisemmaksi ja sen myötä poliisin henkilöstö kohtaa uusia osaamisvaatimuksia sekä vertikaalisesti oman alan erityisasiantuntemuksen, että horisontaalisesti monipuolisen yhteistyön osalta. Poliisin työ on asiantuntijatyötä ja on jo todettu, että perustoimintamalleja on tarkasteltava uudelleen. Hallintorakenneuudistusten jälkeen poliisitoiminnan tehostaminen kohdistuu seuraavaksi työssä menestymisen mahdollisuuksien vahvistamiseen sekä uudenlaiseen johtamis- ja toimintakulttuuriin. (Muttilainen & Huotari 2014, 242–246.) Julkisella sektorilla tehokkuutta ei enää tämän päivänä synny tekemällä enemmän, vaan tekemällä asioita uudennlaisilla tavoilla. Julkisten organisaatioiden tulee aktiivisesti pyrkiä pois hierarkioista kohti verkostomaisempaa toimintatapaa ja julkisen johtamisen on jopa arveltu tarvitsevan johtamisen vallankumousta byrokratian purkamiseksi ja johtamisjärjestelmien yksinkertaistamiseksi. (Sydänmaanlakka 2015, 15–16.) Asiantuntijan tärkein työkalu on hänen mielensä, mikä aiheuttaa ajanhallinnalle haasteensa, koska mieli ja luova ajattelu eivät toimi ulkopuolelta tulevien aikataulujen mukaisesti (Viljanen 55–57).

Nykyinen poliisiylijohtaja Seppo Kolehmainen on todennut muutama vuosi sitten artikkelissaan, että poliisia on johdettava kuten asiantuntijaorganisaatiota ja tämän päivän poliisin esimiesten tulee omata valmiudet asiantuntijatyön ja asiantuntijoiden johtamiseen (Kolehmainen 2011, 70–72). Puolisotilaalliset byrokraattiset organisaatorakenteet ja toimintatavat eivät enää sellaisenaan ole tarkoituksenmukaisia modernissa työelämässä (Schafer 2012, 111), vaan tulevaisuuden älykkäässä, tehokkaassa ja hyvinvoivassa julkisessa organisaatiossa myös johtamisen tulee uudistua ja henkilöstöön suhtautua organisaation arvokkaimpana resurssina (Sydänmaanlakka 2015, 72). Organisaatioissa on rekrytoitava johtajia, jotka tiedostavat työntekijöiden ja oman ajattelunsa kehittämisen ja ihmismielen tuntemuksen arvon (Åhman 2014, 23). Itsensä johtamisen on sanottu olevan tämän päivän asiantuntijatyöstä selviytymisen edellytys ja on esitetty, että asiantuntijoiden esimiesten roolina onkin nyt ja tulevaisuudessa yhä enemmän osallistaa, tsemptata ja valmentaa alaisiaan (Stewart ym. 2011).

2 ITSENSÄ JOHTAMINEN

2.1 Itsensä johtaminen tieteenalana

Itsensä johtaminen (*self-leadership*, *self-management*) on moniulotteinen ja monitieteellinen käsite, joka on noussut keskusteluun viimeisten vuosikymmenten aikana työelämän muutoksen mukana, koska työelämässä vaaditaan yhä enemmän joustavuutta, nopeita vastauksia, luovuutta ja erinomaista oppimiskykyä. Aihealueen käsittelyä on hankaloittanut kokonaisnäkömyksen puute ja sitä on tarkasteltu muun muassa psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden, filosofian, uskonnon, oikeustieteen, lääketieteen, taiteen ja luonnontieteiden näkökulmista. (Sydänmaanlakka 2003, 68; 2004; 2006, 27.)

Itsensä johtamisen suuntauksen ensimmäinen tuleminen ajoittuu johtamistieteiden kehityskulussa 1990-luvulle, jolloin alettiin ajatella kaiken johtamisen lähtevän ihmisestä itsestään itsetuntemuksen ja itsehallinnan kehittämisenä. Itsensä johtaminen on siis varsin uusi lähestymistapa ja varsinaista teoriaa on olemassa vielä verrattain vähän. Itsensä johtamisen tematiikkaan liittyviä tieteellisiä kirjoituksia sekä itseapukirjoja ovat viime vuosikymmenen aikana kyllä kirjoittaneet useat kirjailijat, mutta suuresta osasta puuttuu teoreettinen viitekehys (Sydänmaanlakka 2003, 68–70; 2015, 214) Kirjallisuuden ohella itsensä johtamista on myös tieteellisissä tutkimuksissa tarkasteltu useista eri näkökulmista, mutta varsinaisia tieteellisesti perusteltuja itsensä johtamisen malleja löytyy niitäkin vielä hyvin vähän (Åhman 2003, 120). Tieteellisessä kirjallisuudessa itsensä johtamista on viimeisten vuosikymmenten aikana käsitelty useissa teoreettisissa viitekehyksissä, kuten itsesääätelyteorian, sosiaalisen kognition teorian, sisäisen motivaatioteorian ja itsekontrolliteorian tutkimuksissa (Neck & Houghton 2006).

2.2 Mitä itsensä johtaminen on?

Itsensä johtaminen on systemaattista itsetuntemuksen kehittämistä ja itseen kohdistuva vaikuttamisprosessi, jolla tavoitellaan itsetuntemuksen lisääntymistä. Tavoitteena on, että henkilö oppii tuntemaan omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa, kohdistaa itseensä jatkuvaa ohjausta ja vaikuttamista sekä kyseenalaistaa omia asenteitaan ja uskomuksiaan. (Salmimies 2008, 21–23; Sydänmaanlakka 2015, 164–165.) Itsen ja oman mielen johtamisen avulla omia ajatuksia, tunteita ja tahtoa pyritään ohjaamaan käyttämällä apuna esimerkiksi kriittistä itsereflektointia ja tiedostamista (Åhman 2003, 12, 223).

Itsensä johtaminen on sellaista oman mielen johtamista, jossa tunteita, ajatuksia ja tahtoa ohjataan oman potentiaalin toteuttamiseksi ja tasapainon löytämiseksi elämässä. (Åhman 2003, 141.) Prosessin avulla ihminen oppii tuntemaan itseään paremmin ja pystyy ohjaamaan omaa elämäänsä paremmin (Sydänmaanlakka 2003, 68–69; 2004.) Ihmisen henkisen kypsyyden on sanottu koostuvan ajattelun, tunteiden ja tahdon välisestä suhteesta ja näin ollen itsensä johtamisen voidaan ajatella tarkoittavan näiden kolmen osa-alueen ohjaamista siten, että ihminen voi toteuttaa koko potentiaaliansa, mahdollisuuksiensa ja vahvuuksiensa. (Salmimies 2008, 22.) Menestyksekkäs itsensä johtaminen tulee sisältäpäin, kun ihminen on uskollinen omille arvoilleen ja hänellä on tahtoa ja taitoa suhteuttaa tunteensa, halunsa ja mielialansa arvoihinsa (Covey 1997, 156). Kaikki lähtee siis itsestä ja omasta mielestä. Asioista ei tehdä toisten vuoksi, vaan ensisijaisesti itselle kehittyäkseen ihmisenä ja kasvaakseen persoonana. (Hämäläinen 2015, 123.)

Ihmismielestä ja sen johtamisesta puhuttaessa on hyvä huomata, että itsensä johtamisen tavoin ihmisen mieltä on tieteessä tutkittu useasta näkökulmasta, joiden tiedostaminen on tärkeää ennen aiheen lähempää tarkastelua. Yksinkertaistetusti ajateltuna ihmismielessä voidaan ajatella olevan neljä osa-aluetta 1) psykologinen, 2) neurotieteellinen, 3) fyysinen ja 4) sosiaalinen. Ihmismielen johtamisen ja itsensä johtamisen säätelykeinoja on kaikilla neljällä osa-alueella ja ne muodostavat yhdessä todellisuuden. (Åhman 2014, 26–27.)

2.3 Itsensä johtaminen ja työelämä

Tärkeänä näkökulmana tässä opinnäytetyössä on se, että itsensä ja oman mielensä johtamisen on arvioitu saaneen työelämässä liian vähän huomioita (Åhman 2004, 121). Itseään johtavien työntekijöiden on kuitenkin todettu olevan muun muassa tehokkaampia ja antavan positiivisemmän panoksen työyhteisölleen (Stewart ym. 2011). Itsensä johtamisen strategioiden soveltamisen oletettuina seurauksina pidetään muun muassa lisääntynyttä sitoutumista, itsenäisyyttä, luovuutta, innovointikykyä, luottamusta, työtyytyväisyyttä, minäpystyvyyden tunnetta ja psykologista voimaantumista (Neck & Houghton 2006).

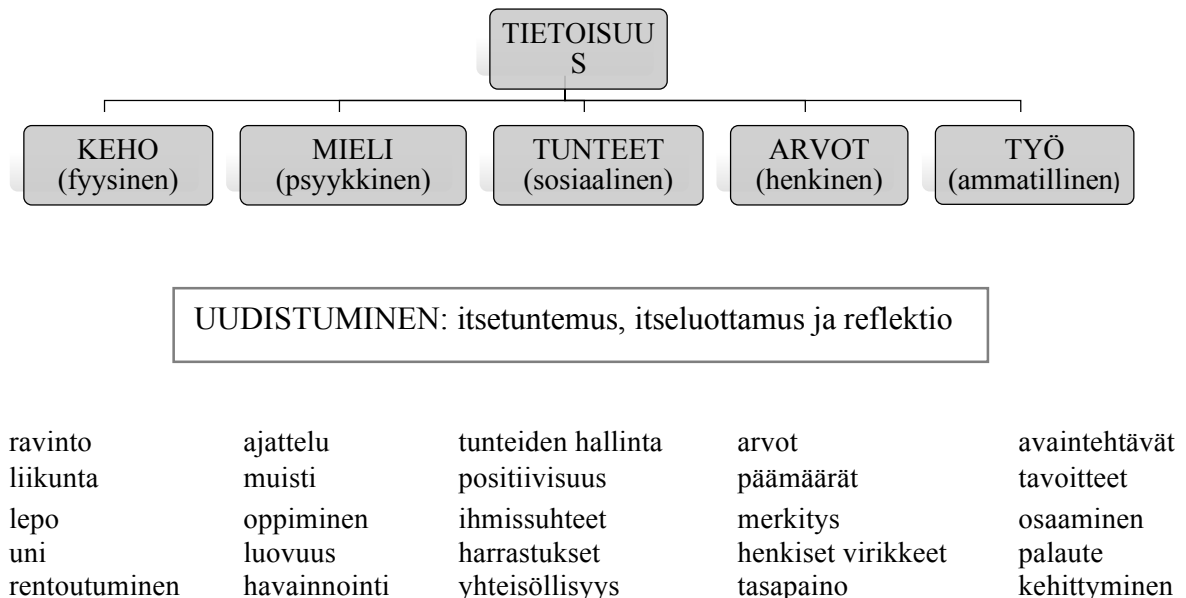
Itsensä johtamisen voidaan sanoa olevan kaiken johtamisen perusta ja on perusteltua kysyä, miten ihminen voi johtaa muita, jos hän ei osaa johtaa itseään. Ennen kuin voi johtaa muita, on tunnettava itsensä ja tämän vuoksi itsensä johtamisen tulisi olla organisaation johtamisjärjestelmän yksi tärkeä osa-alue myös muuttuvassa tulevaisuuden verkostoyhteiskunnassa. (Sydänmaanlakka 2015, 164–165.) Itsensä johtamiseen koostuu lopulta hyvin konkreettisista asioista ja siitä on kirjoitettu paljon. Ongelma ei aikojen saatossa olekaan ollut tiedon puute, vaan se, kuinka tietämys saadaan muutettua käytännön tekemiseksi. (Sydänmaanlakka 2004.) Itsenäinen asiantuntijatyö, mitä tässä tutkimuksessa käsiteltävä tutkinnanjohtajuuskin kiistämättä on, edellyttää vankkaa itsensä johtamisen taitoa, mutta myös asiantuntijan esimieheltä valmentavaa otetta ja tukea (Janhonen 2016, 91).

Kuten seuraavista luvuista huomataan, itsensä johtamista voidaan lähestyä useasta näkökulmasta, mutta työelämässä se tulisi nähdä osana organisaation johtamisjärjestelmää, koska organisaatioiden madaltuessa kaikilta työntekijöitä odotetaan yhä itsenäisempää toimintaa. Tämän vuoksi itsensä johtamisesta tulee yhä tärkeämpää myös julkishallinnossa (Sydänmaanlakka 2015, 55.) Viimeaikaiset tutkimukset ovat olleet melko yksimielisiä siitä, että itsensä johtaminen on hyödyllistä sekä yksilöille, että organisaatioille (Stewart ym. 2011). Erityisen tärkeää itsensä johtaminen on kuitenkin esimies- ja johtoasemassa oleville henkilöille (Åhman 2004, 123), minkä vuoksi on perusteltua keskittyä tarkastelemaan aihetta poliisin tutkinnanjohtajien näkökulmasta. Seuraavissa luvuissa käydään läpi kolme vaihtoehtoista suomalaisten asiantuntijoiden luomaa lähestymistapaa ja näkökulmaa itsensä johtamiseen.

2.4 Kolme näkökulmaa itsensä johtamiseen

2.4.1 Oy Minä Ab

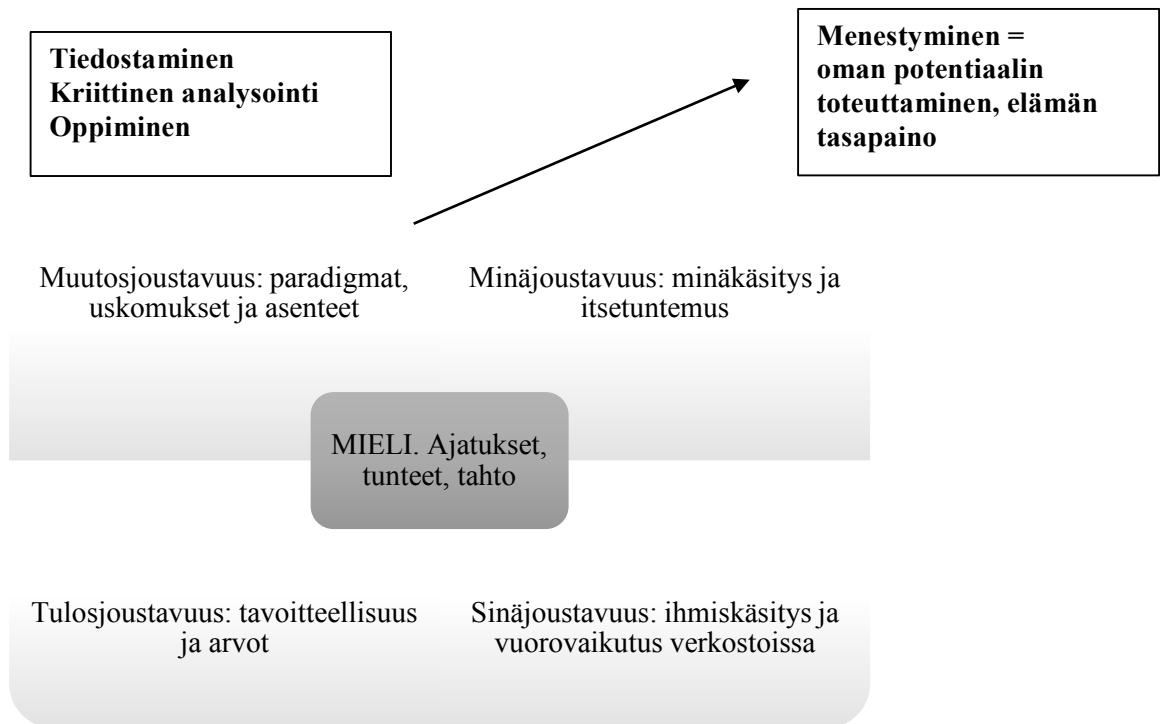
Pentti Sydänmaanlakka (2006, 29–33) on kehittänyt itsensä johtamiseen kaaviossa 1 esitellyn Oy Minä Ab -mallin. Kyseisen mallin mukaan olemme jokainen ikään kuin toimitusjohtajia yrityksessä nimeltään Oy Minä Ab ja meidän tulee olla kykeneviä johtamaan kaikkia viittä Oy Minä Ab:n osa-aluetta; kehoa, mieltä, tunteita, arvoja ja työtä. Jokaisen osaston johtamisen lisäksi meidän tulee kyetä johtamaan myös osastojen välistä keskinäistä vuorovaikutusta. Johtaja ja johdettava ovat siis ikään kuin sama henkilö. (Sydänmaanlakka 2004). Itsensä johtamisessa panostetaan omaan itseän kokonaisvaltaisesti pitämällä huolta tehokkuudesta, uudistumisesta ja hyvinvoinnista. Oy Minä Ab -malli pohjautuu stoalaisuuden, joogafilosofian, tietoisuuden tutkimuksen ja liikkeenjohdon teorioihin.



Kaavio 1. Oy Minä Ab. (Sydänmaanlakka 2006, 29–33)

2.4.2 Oman mielen johtamisen osa-alueet -malli

Helena Åhman (2003, 222) on luonut väitöskirjatutkimuksensa yhteydessä mallin oman mielen johtamisen osa-alueista (kaavio 2). Kyseisen mallin mukaan menestyminen on sitä, että yksilö toteuttaa omaa potentiaaliaan ja hänen elämänsä on tasapainossa. Kyseinen oman mielen johtamisen malli perustuu omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamiseen. Nämä kolme osa-aluetta sijoittuvat kaavion keskiöön ja niiden ympärille asettuvat neljä erilaista joustavuuden muotoa; minäjoustavuus, tulosjoustavuus, sinäjoustavuus ja muutosjoustavuus. Olennaista tässä mallissa ovat tiedostaminen, toiminnan ja ajatusten kriittinen analysointi sekä jatkuva oppiminen.



Kaavio 2. Oman mielen johtamisen osa-alueet (Åhman 2003, 222)

Minäjoustavuus

- Yksilö tuntee omat hyvät ja huonot puolensa sekä niiden merkityksen ja vaikutuksen itseensä ja ympäristöönsä.
- Yksilö uskoo omiin kehittymismahdollisuuksiinsa ja uskoo selviytyvänsä haasteellisistakin tehtävistä

Tulosjoustavuus

- Yksilö valikoi tietoisesti omat tavoitteensa, tiedostaa motivoitumistapansa ja kykenee toimimaan tavoitteiden suuntaisesti.
- Yksilö tiedostaa arvonsa ja toimii niiden mukaisesti.
- Tavoitteiden ja arvojen yhdenmukaisuus edistää tavoitteiden saavuttamista.

Sinäjoustavuus

- Yksilö kykenee tehokkaaseen vuorovaikutukseen myös verkostoissa.
- Yksilö tiedostaa ihmiskäsityksensä ja sen merkityksen toimiessaan toisten kanssa.

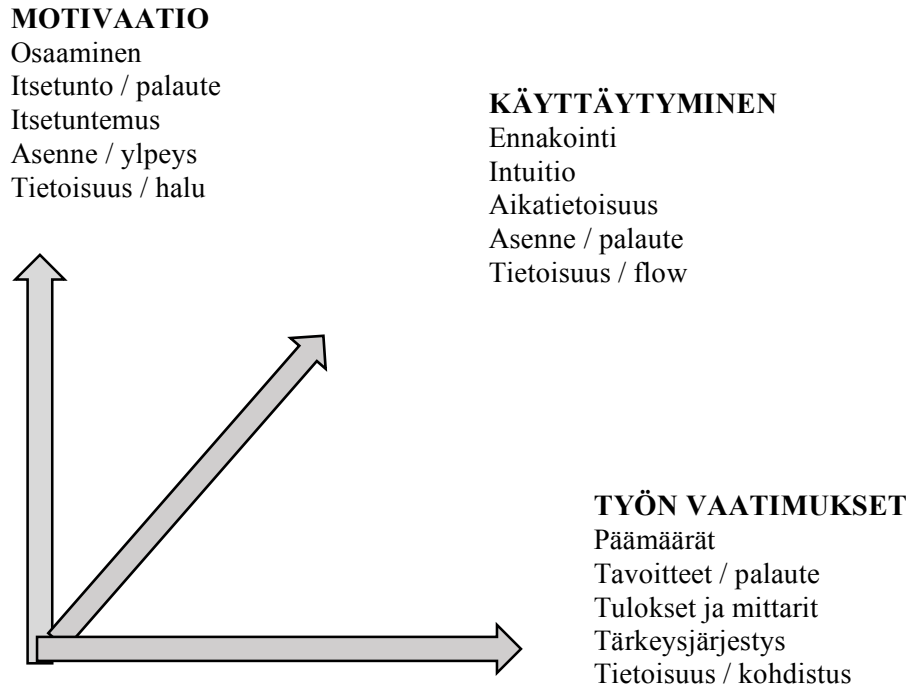
Muutosjoustavuus

- Yksilö tiedostaa oman maailmankuvansa, uskomuksensa ja asenteensa ja niiden merkityksen kokemuksilleen. Yksilö kykenee myös muokkaamaan niitä.

2.4.3 Itsensä johtamisen avainalueet -kaavio

Juha Wiskari (2014, 68–73) puolestaan näkee itsensä johtamisen koostuvan kolmesta ulottuvuudesta; motivaatiosta, käyttäytymisestä ja työn vaatimuksista. Lisäksi jokainen osa-alue sisältää erilaisia kaaviossa 3 esiteltyjä komponentteja. Wiskarin mukaan motivaation kohdalla on tärkeintä pohtia omia henkilökohtaisia perus- ja motivaatiotekijöitään ja sitä, mitkä niistä ovat kunnossa ja mitkä vaativat vahvistamista.

Työn vaatimusten osalta pohditaan omia päämääriä ja avainalueita, käytettävää panosta sekä oletettuja työn tuloksia. Oletuksensa on, että työn on oltava tuottavaa. Tuottavuutta ja tuloksia voidaan parantaa oikealla asenteella, käyttäytymisellä ja johdonmukaisella toiminnalla.



Kaavio 3. Itsensä johtamisen avainalueet (Wiskari 2014, 231).

2.5 Itsetuntemus ja itsehallinta

Itsetuntemus, eli tietoisuus omista tunnetiloista, voimavaroista ja mieltymyksistä, on olennainen osa itsensä johtamista. Itsetuntemus on perustana myös muille työelämässä tärkeille tunnetaidoille, kuten itsearvioinnille, itsetunnolle ja itseluottamukselle. Hyvä itsetuntemus auttaa työntekijää esimerkiksi ilmaisemaan asioita selkeästi ja tulemaan paremmin ymmärretyksi, toimimaan terveen itsekkäästi, tunnistamaan omien tunnetilojensa syitä ja vaikutuksia työsuoritukseen sekä hyväksymään omat puutteensa ja heikkoutensa. (Goleman 1999, 67–74; Salmimies 2008, 43–44.)

Itsetuntemus liittyy läheisesti itsehallintaan, jolla tarkoitetaan omien sisäisten tilojen, impulssien ja resurssien hallintaa. Itsehallinnan avulla ihminen säätelee sekä mielihalujaan, että kielteisiä tunteitaan. Kun itsehallinta on kunnossa, se muun muassa parantaa työntekijän joustavuutta, eettistä työskentelytapaa, innovatiivisuutta, vastuunkantoa ja itseuria. (Goleman 1999, 104.)

Kuten voimme huomata, itsensä johtaminen ja siihen läheisesti liittyvät käsitteet ovat laaja ja moniulotteinen kokonaisuus, eikä yhtä selkeää tieteellisesti perusteltua ja yleisesti hyväksyttyä näkökulmaa ole. Itsensä johtaminen linkittyy lukuisiin eri teemoihin tunneälystä ja voimaantumisteorioista aina psykologiaan ja neurologiaan saakka. Eri

tutkijat ja asiantuntijat ovat myös lähestyneet itsensä johtamista hyvinkin erilaisista lähtökohdista. Yhteistä kaikille edellä esitellyille itsensä johtamisen malleille näyttää kuitenkin olevan oman toiminnan, motiivien, asenteiden sekä niiden taustalla vaikuttavien tekijöiden refleктоiva ja tiedostava monipuolinen tarkastelu ja soveltaminen.

Tässä opinnäytetyössä ei ole tarkoitus keskittyä tämän tarkemmin itsensä johtamisen käsitteen määrittelemiseen, vaan tarkoitus on esitellä lukijalle mistä on kysymys itsensä johtamisesta puhuttaessa sekä perustella, miksi itsensä johtaminen on tärkeä teema otettavaksi huomioon myös poliisiorganisaatiossa. Opinnäytetyössä keskitytään itsensä johtamiseen lähtökohtaisesti vain työelämän, konkreettisten toimintamallien sekä työntekijän omaehtoisen kehittymisen näkökulmasta. Itsensä johtaminen nähdään kehitettävänä taitona, jonka avulla työntekijän itsetuntemus lisääntyy, hän tunnistaa vahvuutensa ja kehittämiskohteensa, ohjaa itseään, pyrkii vaikuttamaan toimintaansa myönteisesti sekä osaa kyseenalaistaa omia asenteitaan ja uskomuksiaan.

3 AJANHALLINTA

3.1 Aikakäsitys ja ajanlasku

Aikaa on tutkittu jo vuosituhansien ajan ja sillä on nykyään erilainen merkitys, kuin entisaikojen yhteisöissä tuhansia vuosia sitten, jolloin aikaa ei vielä mitattu. (Puronen 2005, 79–80.) Tapamme hahmottaa aikaa saattaa tuntua itsestään selvältä, mutta todellisuudessa se kuitenkin on toisiinsa nivoutuvia käytäntöjä ja sopimuksia, jotka ovat kehittyneet historian saatossa. Aikatietoisuutemme on riippuvainen psykologisten tekijöiden ja fysiologisten prosessien lisäksi myös kulttuurisista ja yhteiskunnallisista vaikutteista. Tietoisuus ajan kestosta ja menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden eroista erottaa ihmisen muista elävistä olennoista. (Whitrow 2000, 15–17, 228.) Länsimaalainen ajattelu perustuu lineaariseen aikakäsitykseen, jossa nykyhetken lisäksi on olemassa menneisyys ja tulevaisuus ja olennaisena elementtinä on ajan laskeminen. (Puronen 2005, 80–82.)

Ajankäyttöön liittyvät perinteet ja tavat ovat vahvasti kulttuurisidonnaisia. Modernissa yhteiskunnassa aikaa mitataan. Vuorokaudessa on 24 tuntia, viikossa seitsemän päivää ja muodikkaasti ilmaistuna monet asiat tapahtuvat tai niitä tehdään 24/7. Ajasta arkikielessä puhuessamme tarkoitamme yleensä sitä aikaa, jota voimme mitata kellolla ja suuri osa elämästämme on tänä päivänä riippuvainen erilaisista aikatauluista, kuten työajoista, julkisen liikenteen aikatauluista ja erilaisista ajanvarauksista (Puronen 2005, 77–79).

3.2 Ajanhallinta

Itsensä johtamiseen liittyy automaattisesti ajanhallinta (*time management*) ja ajanhallinta puolestaan on olennainen osa itsensä johtamista, sillä molempien asioiden edistäminen auttaa toisiaan. Yksi itsensä johtamisella tavoiteltava asia on parempi ajanhallinta ja hyvät ajanhallinnan taidot ovat itsensä johtamisen ytimessä. Toisin sanoen ajanhallinta on pyrkimystä hallita, eli johtaa itseä. (Salmimies 2008, 100.) On kysytty, onko ajanhallinta

ajatuksena mahdoton, koska aika on vakio ja kulkee eteenpäin omaa tahtiaan, teemme me mitä tahansa. Aiheellisesti on pohdittu, olisiko parempi ajanhallinnan sijaan puhua itsensä hallinnasta (Tuominen & Lindroos 2010, 111.) Nämä kaksi tässä opinnäytetyössä käsiteltävää käsitettä itsensä johtaminen ja ajanhallinta nivoutuvat siis toisiinsa ja niitä käsitellään läpi opinnäytetyön toisiaan edesauttavina asioina kuitenkin siten, että ajanhallinta nähdään yhtenä tärkeänä osana laajempaa itsensä johtamisen kokonaisuutta. Hallitakseen ajankäyttöään paremmin, on käytettävä itsensä johtamisen taitoja ja päinvastoin.

Siinä missä ajanhallinnan kautta tavoiteltava tehokkuus oli vielä 1800-luvun loppupuolella taylorismin aikakaudella läsnä lähinnä teollisuudessa ja suorittavissa töissä, on se nykyään enemmänkin vaatimus, jonka esitämme itse itsellemme. (Burkeman 2016.) Ajankäytön hallinnan menetelmät ovat kehittyneet vaiheittain. Ensin ihmiset alkoivat käyttää muistiinpanoja ja muistilistoja, minkä jälkeen kalenterit ja tapaamisten merkitseminen ylös otettiin käyttöön. Tätä seuranneessa modernimmassa tehokkuuteen tähtäävässä ajanhallinnassa korostettiin priorisointia, arvojen tarkastelua, asioiden tärkeyden pohtimista sekä suunnitelmien laatimista. Viimeisin, niin sanottu ajanhallinnan neljäs sukupolvi on hiljalleen siirtynyt ajanhallinnan ajattelusta kokonaisvaltaisempaan itsensä johtamisen viitekehykseen, jossa ajanhallinta nähdään osana itsensä johtamista. Painopiste on siirtynyt asioiden ja ajan tarkastelusta ihmissuhteiden säilyttämiseen ja tulosten saavuttamiseen. (Covey 1997, 157–158.) Tämä viimeiseksi mainittu neljännen sukupolven ajattelutapa ja sen tilan tarkasteleminen tutkinnanjohtajien työssä ovat tämän opinnäytetyön kulmakiviä.

Ajanhallinnan voidaan siis ajatella olevan yksi itsensä johtamisen kokonaisuuden peruspilareista. Ajanhallintaa ja itsensä johtamista tutkinut professori Stephen Covey (1997, 157) on todennut, että vuosikausia ajankäyttöä tutkineena hän tiivistäisi ajanhallinnan yhteen lauseeseen: ”Organisoi ja hoida asiat niiden tärkeyden mukaan”. Ajanhallinnan eli ajankäytön järjeistämisen avulla voimme käyttää aikaamme tärkeisiin ja mielekkäisiin asioihin eli tehdä vähemmän ja paremmin sen sijaan, että pyrkisimme tekemään yhä enemmän asioita entistä tehokkaammin (Grandell 2015, 153; Tracy 2013). Aikaa emme saa lisää, minkä vuoksi ainoa tapa hallita omaa ajankäyttöään on valikoida ja priorisoida tavoitteita ja tehtäviä. Yksinkertaistettuna ajanhallinnassa voidaan ajatella olevan kyse siitä, että tunnistamme omat unelmamme, arvomme, tavoitteemme ja motivaatiomme, keskitymme tärkeisiin asioihin ja yksinkertaistamme elämäämme sekä suunnittelemme, organisoimme ja toteutamme tavoitteittamme määrätietoisesti. (Sydänmaanlakka 2012, 146.)

3.3 Ajanhallinta ja työelämä

Suomalaisten asiantuntijoiden mukaan ajanhallinta on tärkeä osa työntekijän osaamista ja se näkyy työelämässä muun muassa aikatauluissa pysymisenä, nopeana tavoitettavuutena, luotettavuutena, itsensä johtamisena ja ennakkointikykyinä. Aika ja kyky hallita sitä nähdään osana hyvän työntekijän ja työkaverin ominaisuuksia. (Turpeinen 2016, 104.) Omaa ajankäyttöään voi hallita, mutta se ei ole aivan yksinkertaista. Suuri osa esimiehistä

nimittäin nimeää ajankäytön hallinnan yhdeksi suurimmaksi ongelmakseen omassa työssään (Sydänmaanlakka 2012, 145) ja yli puolet suomalaisista toimistotyöläisistä kertoo tekevänsä työpäivästään vain neljä tuntia järkeviä asioita loppuajan kuluessa sähläämiseen (Tuominen & Pohjakallio 2012, 246). Kiire, kova aikapaine, pitkät työpäivät ja vaikeus erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan ovat nousseet yhä enemmän esiin tutkittaessa henkilöiden subjektiivisia kokemuksia ajankäytöstä (Helander ym. 2017, 20).

Nykyajan työelämää leimaava kiire syntyy yksinkertaisesti siitä, kun tehtäviä on enemmän kuin niiden tekemiseen on käytössä aikaa (Tuominen & Pohjakallio 2012, 50). Jatkuvan liiallisen kiireen seuraukset alkavat näkyä muun muassa työn tuloksessa ja laadussa. Liiallisen kiireen on todettu aiheuttavan esimerkiksi oppimisen ja luovuuden heikkenemistä, uupumusta ja sairastumisia, tuhlausta sekä muiden elämän tärkeiden asioiden laiminlyöntiä. Kiire saattaa myös aiheuttaa lisää kiirettä. (Rytikangas 2008, 16–25.)

Meillä on kiire, vaikka käytössämme on entisaikoihin verrattuna lukuisia työtä helpottavia apuvälineitä, tiedonhaku ja ihmisten tavoittaminen ovat helpompia kuin koskaan ja liikkuminen nopeaa. Meillä on jatkuva kiire, koska emme tiedä mitä meidän täytyy tehdä, emmekä tiedä milloin tai miten asiat pitää tehdä (Tuominen & Lindroos 2010, 112). Tässä opinnäytetyössä käsiteltävien työelämän ajankäytön hallinnan keinojen kehittämällä on mahdollista varmistaa, että saamme tehtyä töissä kaiken todella tärkeän. Samalla tulemme vapauttaneeksi aikaa niiden asioiden tekemiseen, jotka antavat meille onnellisuutta ja tyydytystä myös henkilökohtaisessa elämässä. (Tracy 2013, 52.)

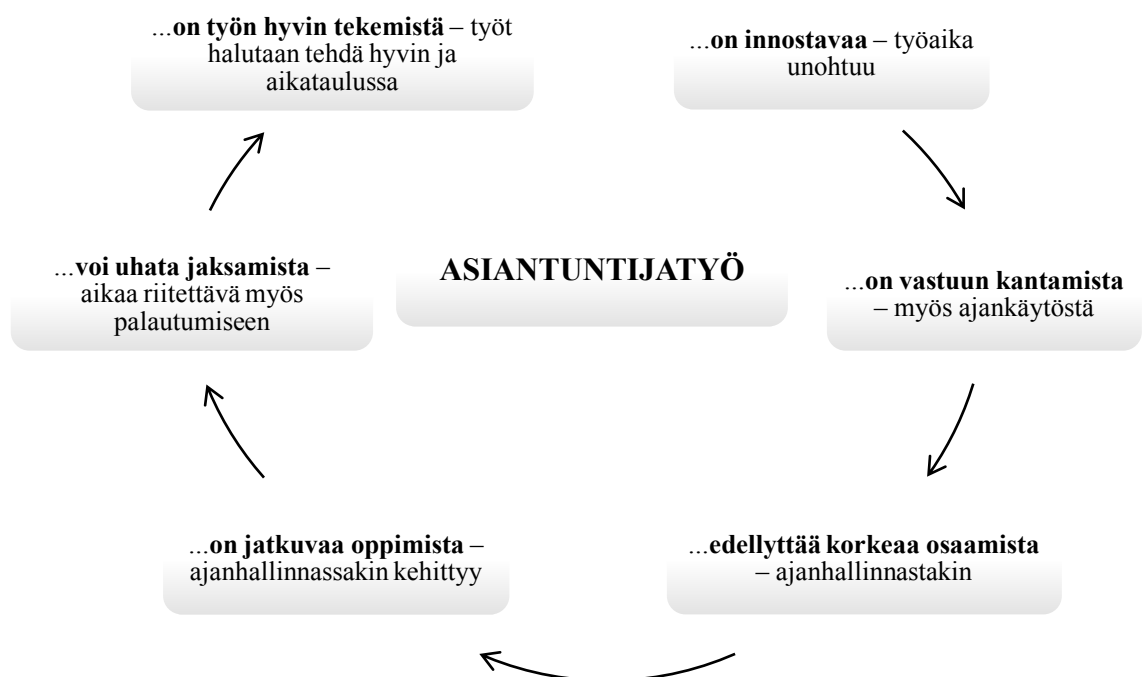
Johtamisen professori Riitta Viitalan mukaan aikaa arvostetaan työelämässä liian vähän ja nopeutta arvostetaan osaamisen kustannuksella (Ala-Risku, 2017). Jatkuvasti monimutkaistuvan asiantuntijaorganisaatioiden toimintaympäristön vuoksi ajanhallinta tulisi nähdä yhä enemmän myös organisaatiotason kysymyksenä. Ajanhallinnan ongelmat heijastuvat suoraan esimerkiksi työn tuottavuuteen. (Yli-Kaitala ym. 2016b, 118.) Työelämässä ajalla on voimakas merkitys, kun esimerkiksi työpäivien pituutta ja työpaikalla vietettyjä tunteja lasketaan ja mitataan, työaika on usein määritelty ja asiantuntijatyössä palkka perustuu useimmiten tehtyyn työaikaan. Työpaikoilla ajankäyttöön liittyvät myös yhteiset ajankäytön rytmit, kuten esimerkiksi viikoittaiset palaverit. (Toivanen 2016, 31, 43.)

Työpaikoilla aikaamme varastavat sellaiset tavat ja toimintamallit, jotka estävät meitä tekemästä työtä tuloksellisesti ja keskittymästä tehtäviin rauhassa. Aikavarkaat aiheuttavat myös tarpeetonta kiireen tunnetta. Aikavarkaita on lukemattomia, mutta niitä ovat esimerkiksi epäselvät tavoitteet ja päämäärät, priorisoinnin puute, huono henkilökohtainen organisointi, perfektionismi, turhat ja tehottomat kokoukset, päättämättömyys, suunnitelmallisuuden puute, keskeytykset, internetissä surffailu ja epämiellyttävien tehtävien lykkääminen. (Takamäki 2016, 26–30.)

Ajanhallinnan ajatellaan usein olevan työntekijän omalla vastuulla, mutta ajanhallinnasta puhuttaessa on syytä huomata, että myös organisaation arvoilla, toimintakulttuurilla, rakenteella ja näiden välisillä yhteyksillä on vaikutusta yksilöiden ajankäyttöön.

Parhaatkaan ajanhallinnan menetelmät eivät takaa kaiken työn valmistumista, jos työtä on liikaa käytettävissä olevaan aikaan nähden. Organisaatioiden tasolla ajanhallinta lähtee ydintehtävien kirkastamisesta, koska epäselvät prioriteetit johtavat fokuksen katoamiseen ja hajautumiseen. (Yli-Kaitala ym. 2016a, 3.) Työpaikoilla on erilaisia toimintatapoja ja kulttuureja sille, millaisia työn tuloksia odotetaan ja kuinka nopeasti erilaisiin kyselyihin, tehtäviin ja pyyntöihin tulee reagoida (Turpeinen, 2016, 100). Asiantuntijatyössä tuottavuus ei synny yksin työntekijän suorituksesta, vaan työryhmien, verkostojen ja osastojen yhteistyöstä. Monimutkaistuva toimintaympäristö edellyttää, että asiantuntijan itsensä lisäksi myös organisaatio, esimiehet ja työyhteisö yhdistävät ajanhallinnan keinojaan, jotta kaikkein tärkeimmät asiat saadaan tehdyksi. (Yli-Kaitala ym. 2016a, 1–2.)

Työterveyslaitoksen AikaJärjestys asiantuntijatyössä -tutkimuksessa asiantuntijatyössä olevien henkilöiden haastattelujen perusteella koottiin seuraavat asiantuntijatyön ja ajanhallinnan kehykset (kaavio 4). Asiantuntijat itse määrittelivät työtänsä ajanhallinnan viitekehyksessä siten, että asiantuntijatyössä on kannettava vastuu ajankäytöstä. Ajanhallinnan katsottiin edellyttävän korkeaa osaamista ja se nähtiin kehitettävänä taitona. Asiantuntijatyö nähtiin myös innostavana, minkä vuoksi työaika saattaa unohtua ja jaksaminen voi olla uhattuna. (Turpeinen 2016, 96).



Kaavio 4. Asiantuntijatyön ja ajanhallinnan kehyksiä (Turpeinen 2016, 96).

4 EISENHOWERIN AJANHALLINTAMATRIISI

Tämän opinnäytetyön taustalla teoreettisena viitekehystenä on Eisenhowerin ajanhallintamatriisina tunnettu ajanhallinnan ajattelumalli, jonka on luonut professori Stephen R. Covey. Coveyn kirjaa *The 7 Habits of Highly Effective People* on myyty yli 15 miljoonaa kopiota ja sitä pidetään yhtenä vaikuttavimpana elämäntaito-oppaana muutaman viime vuosikymmenen aikana. Kirjassaan Covey puhuu tavoista ja ihmisistä sekä pyrkii auttamaan yksilöitä ja organisaatioita lisäämään tehokkuuttaan. Useista muista vastaavanlaisista kirjoista poiketen Covey kirjoittaa ulkoisten tekijöiden lisäksi myös sisäisistä tekijöistä. Coveyn kirjan kokonaisajatukseen kuuluu seitsemän tapaa: 1) ole proaktiivinen, 2) aloita tavoite mielessäsi, 3) pane asiat tärkeysjärjestykseen, 4) tähtää siihen, että kumpikin voittaa, 5) yritä ensin ymmärtää, sitten tulla ymmärretyksi, 6) hyödynnä synergiaa ja 7) ”teroitse saha” eli kehitä itseäsi. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkinnanjohtajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen haasteita tarkastellessa pääasiassa kohtaan kolme kuuluvaan ajattelumalliin ja sen toteuttamisen konkreettiseen työkaluun, ajanhallintamatriisiin.

Coveyn (1997, 159–191) mukaan toimintaamme ohjaavat kiireellisyys ja tärkeys. Kiireellisyys vaatii toimimaan välittömästi ja kiireelliset asiat laittavat meidät toimimaan. Kiireellisiin asioihin siis reagoidaan. Kiireellisiä asioita ei yleensä voi olla huomaamatta, sillä niiden luonne on painostava ja ne vaativat toimenpiteitä. Coveyn mukaan kiireelliset asiat ovat usein myös miellyttäviä ja helppohoitoisia, mutta usein ne eivät ole lainkaan tärkeitä. Asioiden tärkeys on suorassa yhteydessä tuloksiin, sillä jos jokin asia on oikeasti tärkeä, on sillä yhteys perustehtäväämme, arvoihimme tai päällimmäisiin tavoitteisiimme. Tärkeät asiat vaativat aloitteellisuutta, proaktiivisuutta ja niitä hoitaakseen on tartuttava toimeen sekä vaikuttava asioihin. Jos emme ole selvittäneet itsellemme sitä, mikä on tärkeää ja minkälaisia tuloksia haluamme, ajaudumme helposti ainoastaan reagoimaan kiireellisiin asioihin.

On tärkeää tietää ja tunnistaa se, mikä työssä on olennaisinta, tärkeintä ja hyödyllisintä. Asioiden tärkeysjärjestykseen laittaminen on myös menestyksekkään itsensä johtamisen avain. (esim. Covey 1997, 156; Salmimies 2008, 100; Yli-Kaitala ym. 2016a, 10) ja työelämässä keskittymisen tulisi ensisijaisesti olla työn tuloksen kannalta mietityssä tärkeysjärjestyksessä tehtävien määrän sijaan (Wiskari 2014, 72). Kun huippusuorittavia henkilöitä on tutkittu, on heillä havaittu esimerkiksi seuraavia yhteisiä ominaisuuksia; he motivoivat itse itseään, tekevät päivittäin tuloksia suunnitelmien ja tavoitteiden pohjalta, johtavat itseään toimimalla ja korjaavat kurssia tarvittaessa (Wiskari 2014, 226–229).

Presidentti Eisenhowerin kerrotaan kysyneen itseltään prioriteettien selvittämiseksi kaksi kysymystä: Onko se kiireellinen? Onko se tärkeä? Tästä on saanut nimensä Stephen R. Coveyn jalostama seuraavissa luvuissa tarkemmin käsiteltävä Eisenhowerin ajanhallintamatriisina (taulukko 1) tunnettu ajankäytön hallinnan matriisi (Covey 1997, 159–167).

	Kiireellistä	Ei kiireellistä
Tärkeää	I) Kriisit, pakottavat ongelmat, hankkeet, joilla on tiukka deadline	II) Ongelmien ehkäisy, ihmissuhteiden kehittäminen, tilaisuuksiin tarttuminen, suunnittelu, virkistäytyminen, tuottavuuteen liittyvät asiat
Ei tärkeää	III) Keskeytykset, osa puheluista, osa postista, osa raporteista, osa kokouksista, lähiajan pakottavat asiat, sosiaaliset puuhat,	IV) Kaikki joutava, puuhastelu, osa postista, osa puheluista, puuhat joihin tuhlaantuu aikaa, miellyttävät puuhat

Taulukko 1. Ajankäytön hallinta (Covey 1997, 159–167).

4.1 I Kiireellistä ja tärkeää

Ajanhallintamatriisin ensimmäiseen lohkoon kuuluvat kiireelliset ja tärkeät asiat ovat sellaisia, jotka vaativat välitöntä huomiota. Näiden asioiden takia on siis ryhdyttävä välittömästi toimeen. Tällaiset asiat ovat kriisejä, ongelmia tai yllättäviä haastavia tilanteita, joiden kiireellisyys johtuu usein niiden yllättävyydestä ja suunnittelemattomuudesta. Esimerkiksi aikarajan umpeutuminen tai välttämättömän laitteen rikkoutuminen voivat olla tämän kategorian asioita. Poliisin työssä tyypillinen esimerkki kiireellisestä tärkeästä tehtävästä on jokin akuutti välitöntä vaaraa aiheuttava operatiivinen tilanne. Kyseisen kaltaisiin tilanteisiin voi varautua muun muassa luomalla toimintaohjeita, muistilistoja ja varmuuskopioita. Tässä lohossa paljon aikaa viettävät henkilöt keskittyvät ensisijaisesti ongelmiin ja ovat riippuvaisia tiukoista aikatauluista. Henkilöt, jotka viettävät paljon aikaa I-lohkon asioiden parissa ovat myös alttiita viettämään I-lohkon asioista jäljelle jääneen ajan IV-lohkon ei-tärkeiden ja ei-kiireellisten asioiden parissa. Tässä lohossa työskentely myös lisää stressiä, työuupumusta ja kriisi-ilmapiiiriä.

4.2 II Ei-kiireellistä ja tärkeää

Toinen lohko sisältää ei-kiireelliset, mutta tärkeät tehtävät, joilla ei yleensä ole määräaikaa, mutta joiden tärkeys tulee siitä, että ne auttavat saavuttamaan haluttuja tärkeitä tavoitteita. Tämän kategorian tehtäviin kannattaa käyttää mahdollisimman paljon aikaa ja ne ovat usein suunnittelua, ennakointia, torjuntaa, valmistelua, ylläpitoa ja järjestämistä. Poliisin työssä ei kiireellisiä tärkeitä tehtäviä ovat kaikki perustehtävää ja ydintavoitteita tukevat olennaisimmat rutiininomaiset työt. Nämä tehtävät on hyvä ajastaa kalenteriin, jotta ne tulevat varmasti tehtyä. Tämän ryhmän asiat muodostavat pohjan myös menestykselliselle itsensä johtamiselle, mutta jäävät usein tekemättä, koska ne eivät ole kiireellisiä. Tämä

lohko sisältää asioita, joiden säännöllinen tekeminen vaikuttaa erittäin myönteisesti niihin asioihin, joita pyritään saavuttamaan. Tämän lohkon asioihin keskittymällä lisätään kaukonäköisyyttä, tasapainoisuutta, itsekuria, oman elämän hallintaa ja minimoidaan kriisejä.

4.3 III Kiireellistä ja ei-tärkeää

Kolmanteen lohkoon kuuluvat kiireelliset, mutta ei-tärkeät tehtävät, jotka eivät todennäköisesti edistä omia tavoitteita, vaan pikemminkin saavat olon vain tuntumaan kiireiseltä, mutta todellisuudessa juuri mitään ei saada aikaiseksi. Nämä tehtävät ovat näennäisen tärkeitä ja ne tuottavat etua jollekulle toiselle. Usein nämä asiat ovat pikaviestinten, Facebookin, sähköpostin, kollegoiden tai puheluiden aiheuttamia keskeytyksiä, jotka hyödyttävät lähinnä keskeyttäjää. Näiden tehtävien tekemiseen saattaa kuluja valtaosa usean työntekijän työajasta, vaikka kyseisen kaltaisten asioiden aiheuttamaa ajanhukkaa kannattaisi pyrkiä minimoimaan. Tämän lohkon tehtäviin keskittyminen aiheuttaa muun muassa lyhytjänteisyyttä, kriisi-ilmapiiriä, tuuliviirimäisyyttä, tavoitteiden ja suunnitelmien väheksyntää sekä hallinnan menettämisen ja kaltoin kohtelun tunteita.

4.4 IV Ei-kiireellistä ja ei-tärkeää

Neljäs lohko sisältää tehtävät, jotka eivät ole kiireellisiä eivätkä tärkeitä eli useimmiten toimintoja, joiden seurauksena on henkistä tylsistymistä aiheuttavaa ajan tuhlaamista, kuten päämäärätöntä internetsurffailua tai sosiaalisen median seuraamista. Tämän kategorian tehtäviä on suositeltavaa vähentää, koska usein kyseiset tehtävät ovat lähemmin tarkasteltuna vitkastelua, jahkailua, pikkutarkkuutta, valittamista, jankuttamista tai päättämättömyyttä. Tämän lohkon asioihin keskittyminen aiheuttaa muun muassa vastuuttomuutta, jopa irtisanomisia sekä riippuvuutta muista ihmisistä.

5 TUTKIMUSHAASTATTELUT

5.1 Tutkimuksen suunnitteluvaihe

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt useita vuosia poliisina rikostutkinnassa aluksi tutkijana ja sittemmin myös tutkinnanjohtajana. Työelämässä saatuihin kokemuksiin perustuen rikostutkinta voi joko ajoittain tai jatkuvasti olla hyvinkin hektistä. Työtehtävät riippuvat suoraan kulloinkin tapahtuvista ja tapahtuneista rikoksista ja usein selvitettävien asioiden määrien ollessa suuria, joudutaan etenkin perusrikostutkinnassa hoidettavia asioita priorisoimaan. Usein tehtäviä ja tekemistä on enemmän kuin ehtii tekemään, mikä aiheuttaa useita haasteita. Tähän perustuen haastatteluissa haluttiin selvittää, mitä kokeneet tutkinnanjohtajat ajattelevat itsensä johtamisen ja ajanhallinnan eri teemoista ja millaisia haasteita he kokevat näiden asioiden parissa omassa arjessaan. Tavoitteena oli löytää vastausten perusteella sellaisia ydinhaasteita, joiden konkreettisella kehittämisellä tutkinnanjohtajat ja kaikki muutkin rikostutkinnan työntekijät voisivat kehittyä töidensä organisoinnissa, ajanhallinnassa ja itsensä johtamisessa. Aiheen voidaan katsoa olevan

tärkeä, koska kyseessä ovat tänä päivänä välttämättömät työelämätaidot, mutta poliisin peruskoulutusvaiheessa tai työelämässä ei toistaiseksi juuri tarjota koulutusta kyseisiin teemoihin liittyen.

Poliisiammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaan opiskelijan tulee hakea tutkimuslupa poliisin henkilöstölle tehtäviin haastattelu- ja kyselytutkimuksiin riippumatta siitä, miten tutkimus on tarkoitus toteuttaa. Ennen haastattelujen toteuttamista tutkimuslupa haettiin Poliisiammattikorkeakoululta lähettämällä ohjaajan puoltama kirjallinen tutkimussuunnitelma tutkimusluvista vastaavalle henkilölle. Tutkimusluvan saavuttua oltiin vielä yhteydessä Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen johtoon, mistä saatiin myönteinen päätös haastattelujen suorittamiselle.

5.2 Haastattelumenetelmä

Aineiston hankinnassa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin ja kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelussa on tarkoitus saada haastateltavien ääni kuuluviin. Toisin kuin strukturoidussa haastattelussa, puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavien vastaukset eivät ole sidotut valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan vastata voi omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.) Puolistrukturoidun haastattelun avulla pyrittiin saamaan haastateltavat tuottamaan vastauksissaan mahdollisimman paljon sisältöä itse. Kyseisen metodin katsottiin parhaiten auttavan löytämään materiaalista nimenomaan haastateltavien itse esille nostamat teemat ja ongelmat, joiden ympärille opinnäytetyö lopulta rakentuisi. Tutkimuskysymyksiin pohjautuen tavoitteena oli haastattelujen avulla löytää yleisimmät poliisin tutkinnanjohtajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen haasteet.

Haastateltavilta kysyttiin kustakin aiheesta alkuvaiheessa mahdollisimman avoimia kysymyksiä, kuten ”Okei. No sä sanoit niistä palavereista, niin me voidaan puhua niistä tähän alkuun niin. Kerro vähän niistä palavereista” ja ”Miten työpuhelimien kanssa menee?”. Avoimien kysymysten jälkeen kysyttiin tarkentavia suljettumpia kysymyksiä, kuten ”Tota onks, mites onks sulla sähköposti auki koko ajan?”. Haastateltavien annettiin puhua vapaasti ja asioiden käsittelyjärjestystä vaihdeltiin aina sen mukaan, mikä oli tilanteessa luontevaa. Keskustelua pyrittiin kuitenkin ohjailemaan siten, että kaikki teemat tuli käytyä jokaisen haastateltavan kanssa läpi.

5.3 Haastateltavat

Kaikki haastateltavat olivat miehiä ja toimivat Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella joko rikostorjunta- tai erityistutkintasektorilla tutkinnanjohtajina. Haastateltavien joukko oli melko yhtenäinen, minkä ei katsottu haittaavan tutkimuksen tarkoitusta. Kaikki haastateltavat olivat korkeakoulutettuja ja työskentelivät paikallispoliisissa rikostutkinnan komisarioina tai rikoskomisarioina. Haastateltavat hankittiin lähettämällä kaikille Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen tutkinnanjohtajille yhteinen sähköpostiviesti, jossa kerrottiin mistä on kysymys ja pyydettiin vapaaehtoisia ilmoittautumaan sekä ilmoittamaan itselleen

sopivan ajankohdan helmikuulle 2017. Haastateltaviksi valikoitui kahdeksan ensimmäiseksi ilmoittautunutta henkilöä.

5.4 Haastatteluiden teemat

Samaa haastattelurunkoa (liite 1) käytettiin kaikkien haastateltavien kanssa. Tavoitteena oli keskustella jokaisen haastateltavan kanssa jokaisesta teemasta. Tässä onnistuttiin hyvin ja vain joitakin yksittäisiä kysymyksiä jäi käsittelemättä muutaman haastateltavan kanssa, mikä oli ymmärrettävää kysyttäessä avoimia kysymyksiä ja keskustelujen ollessa vapaamuotoisia ja ajoittain rönsyileviäkin. Haastatteluteemat olivat valikoituneet teoriaosuuden kirjoittamisen aikana. Keskustelujen pohjaksi valittiin ajanhallinnan ja itsensä johtamisen keskeisiä ja jokapäiväisiä asioita nimenomaan asiantuntijatyön näkökulmasta. Jokaisen teeman kohdalle lisättiin myös muutamia apukysymyksiä, joiden tarkoitus oli tarvittaessa auttaa haastateltavaa vastaamaan tarkemmin sekä haastattelijaa johdattamaan keskustelua. Haastatteluteemoja oli yhteensä neljätoista ja ne on lueteltu liitteessä 1, josta löytyvät myös haastatteluissa käytetyt apukysymykset.

5.5 Haastatteluiden toteutus

Ennen varsinaisia haastatteluja haastateltaville lähetettiin lyhyt sähköpostiviesti, jossa kerrottiin yleisellä tasolla, mistä haastattelussa on kysymys ja minkälaisia teemoja tulemme käsittelemään. Haastattelut toteutettiin 13.2.–17.2.2017 haastateltavien työpaikoilla. Jokaiseen haastatteluun oli varattu tunti aikaa ja tämä oli ilmoitettu haastateltaville etukäteen. Haastattelutilanteen alussa käytiin vielä lyhyesti läpi, mitä tarkoitusta varten haastattelu tehdään ja miten aineistoa tullaan käsittelemään. Haastattelutilanteet nauhoitettiin äänitallenteille haastateltavien suostumuksella.

6 TUTKIMUSAINEISTON KÄSITTELY JA ANALYYSI

Empiirisessä tutkimuksessa analyysillä tarkoitetaan muun muassa saadun materiaalin järjestelemistä, aineistoon perehtymistä, sisällön lajittelua, jäsentämistä ja tutkimista. Tavoitteena on tiivistää ja tulkita aineistoa ja ikään kuin käydä keskustelua teorian, empirian ja oman ajattelun kanssa materiaalin ja tutkimusongelman näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen analysointiin ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, vaan analyysiprosessiin liittyvät aina tutkimuksen myös tutkimuksen tekijän omat kokeilut. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Laadullisen aineiston käsittely sisältää monia eri vaiheita, jotka Hirsjärvi ja Hurme (2008, 144) ovat tiivistäneet seuraavasti:

1. Aineistokokonaisuus.
2. Analyysi, jossa edetään kokonaisuudesta osiin, aineiston luokitteluun ja luokkien yhdistelyyn.
3. Synteesi, jossa edetään takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön teoreettiseen uudelleen hahmottamiseen.

6.1 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Sisällönanalyysissa yhdistellään käsitteitä ja pyritään tällä tavoin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 115.) Haastatteluaineiston kvalitatiiviselle analyysille on tyypillistä, että materiaalia on runsaasti ja vain osa siitä päätyy esiteltäväksi lopullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 193).

Tutkimusaineiston käsittelyssä edettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita noudattaen ja niitä myös hieman soveltaen. Sisällönanalyysia on käsitelty useissa laadullista tutkimusta käsittelevissä teoksissa, joiden mallit ja käytetty terminologia poikkeavat toisistaan jonkun verran. Analyysiin poimittiin sopivimmiksi katsotut vaiheet ja termit lähtökohtaisena pyrkimyksenä ymmärtää laajahkoa aineistoa monipuolisesti.

6.1.1 Litterointi

Aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla kaikki haastattelut sanatarkasti. Vaikka kielenkäyttö tai vuorovaikutus eivät olleet tutkimuksen kohteena, materiaali päätettiin litteroida sanasta sanaan käyttäen haastateltavien puhumaa puhekieltä. Yhden haastattelun litteroimiseen kului keskimäärin kahdeksan työtuntia ja litteroitua materiaalia kertyi yhteensä 168 sivua, joten työstettävää materiaalia oli analyysiprosessin alkuvaiheessa runsaasti.

6.1.2 Taulukointi

Litteroinnin jälkeen jokaisesta haastattelusta kerättiin kuhunkin teemaan liittyvä materiaali erillisiin teemakohtaisiin taulukoihin. Tarkoituksena oli saada parempi käsitys siitä, mitä kustakin aiheesta oli keskusteltu ja minkä verran. Koska kyseessä oli teemahaastattelu, ei erillistä teemoittelua tarvinnut ennen taulukointia tehdä. Yhteensä teemataulukoita muodostui haastattelu-teemojen mukaisesti neljätoista ja ne oli otsikoitu alkuperäisen haastattelurungon otsikoiden mukaisesti.

Taulukointi selkeytti runsasta materiaalia ja mahdollisti teemakohtaisen analysoinnin aloittamisen. Taulukointi toteutettiin etsimällä manuaalisesti jokaisesta haastattelusta ne kohdat, joissa kutakin teemaa käsiteltiin ja nämä osat tekstistä poimittiin kunkin teeman taulukoon. Tekstien lajitteleminen taulukoihin karsi materiaalista pois rönsyt, eli keskusteluista ne osat, joissa käsiteltiin muita asioita, kuin varsinaisia teemoja. Taulukoihin järjestetty aineisto toimi myöhemmän analyysin perustana.

Materiaalin käsittelyn seuraavassa vaiheessa keskiössä olivat tutkimuskysymykset. Suunnitteluvaiheessa pohdittu tarkoitus oli löytää jatkoanalyysia varten teemoista ne viisi, joiden kanssa tutkinnanjohtajilla oli eniten haasteita ja joiden konkreettisella kehittämisellä tutkinnanjohtajat itse pystyisivät kehittämään ja parantamaan ajanhallinnan ja itsensä johtamisen taitojaan. Taulukoinnin ja aineiston analysoinnin alkaessa todettiin kuitenkin nopeasti, että todennäköisesti parempaan ja mielekkäämpään lopputulokseen päästään pitämällä aluksi kaikki teemat mukana analyysissa keskittyen löytämään aineistosta

yleisimpiä ja laajempia kokonaisuuksia. Haastattelussa käsitellyt aiheet myös nivoutuvat monilta osin yhteen kokonaisuuksiksi ja tästäkään näkökulmasta katsoen joidenkin teemojen jättäminen analyysin ulkopuolelle sen alkuvaiheessa ei olisi ollut tarkoituksenmukaista.

6.1.3 Redusointi

Seuraava vaihe aineiston käsittelyssä oli aineiston pelkistäminen, jolla haluttiin jäsentää aineistoa vielä paremmin. Pelkistämällä, eli redusoinnilla aineistosta karsitaan pois tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat ja tiivistetään informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111). Aloin tutkia teemataulukoita tarkemmin ja koodasin alkuperäisilmaukset litteroidusta raakatekstistä pelkistetyimmiksi ilmauksiksi. Koodausyksikkönä tuntui luontevimmalta käyttää avainsanoja värikoodien tai numerokoodien sijaan. Koodasin kaikki teemataulukoiden tekstit uuteen tiedostoon tiivistäen haastateltavien vastaukset avainsanoiksi.

6.1.4 Luokittelu

Aineistolähtöisessä luokittelussa teksti luokitellaan sen mukaan, mitä aineistosta löytyy tutkimuksen tarkoitus huomioiden. Tärkeää on, etteivät luokitteluyksiköt ole ennalta sovittuja. (Kananen 2014, 108; Tuomi & Sarajärvi 2002, 97.) Luokittelu on olennainen osa analyysia ja sen pohjalta aineistoa on mahdollista myöhemmin tulkita, tiivistää ja yksinkertaistaa. Luokittelu jäsentää tutkimusaihetta, kun aineiston eri osia vertaillaan toisiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147.)

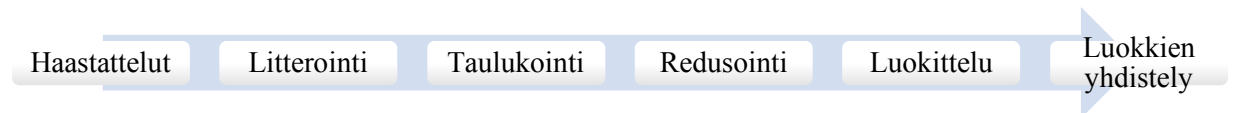
Seuraavassa vaiheessa pelkistetyt ilmaukset eli koodausyksiköt kopioitiin teemoittain erilliseen tiedostoon ja aineiston koodien luokittelu aloitettiin. Tämän vaiheen tarkoituksena oli nostaa aineistosta esille se materiaali, jolle esitettäisiin tutkimuskysymykset seuraavassa vaiheessa. Ensimmäisellä luokittelukierroksella pidettiin vielä mukana kaikki koodattu materiaali. Samaa asiakokonaisuutta käsittelevät koodausyksiköt jaoteltiin ryhmiin, jotka nimettiin ryhmän sisältöä kuvaavalla käsitteellä.

6.1.5 Luokkien yhdistely

Aineiston yhdistelyn tarkoituksena on löytää aineistoluokista säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia tai säännönmukaista vaihtelua ja poikkeamia. Tutkijan ajatustyöllä ja ymmärtämisellä on yhdistelyvaiheessa suuri merkitys. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149–150.) Aineistosta voidaan löytää erilaisia asioita valitusta näkökulmasta riippuen ja näin ollen tutkijan tulee tietää, mitä hän etsii. (Kananen 2014, 114–115).

Materiaalia oli edelleen runsaasti, joten sille tehtiin toinen luokittelukierros luokkia edelleen yhdistellen. Kaikki luokitellut ryhmät kerättiin yhteen tiedostoon ja materiaalille ikään kuin esitettiin opinnäytetyön tutkimuskysymykset: ”Mitkä ovat poliisin tutkinnanjohtajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen ajankohtaiset haasteet?”. Koottuja luokkia yhdisteltiin uusiksi kokonaisuuksiksi siten, että ulkopuolelle jätettiin sellanen

materiaali, missä ei käsitelty tutkimuskysymysten kannalta relevantteja asioita. Kaikkien edellä kuvattujen ja runsaasti aikaa vieneiden käsittely- ja analyysivaiheiden jälkeen materiaalista nousivat esille viisi aihealuetta; sähköposti, palaverit, puhelin, kalenteri/suunnittelu ja häiriöt/keskeytykset, joita käsitellään tarkemmin tutkimuksen tuloksia käsittelevässä luvussa 7. Tarkempaan tarkasteluun valikoituneiden aihealueiden sisällä tehtiin myös vielä tarkempia kategorisointeja ja muutamia kvantifiointeja, joita esitellään kaavioilla tulosten ohessa. Tiivistettynä aineiston analyysi- ja käsittelyprosessi eteni kaaviossa 5 esitetyn prosessin mukaisesti.



Kaavio 5. Tutkimusaineiston analyysi- ja käsittelyprosessi.

6.2 Aineiston luotettavuuden arviointi ja aineiston keruun eettisyys

Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät koskaan ole absoluuttisia totuuksia ja tulokset tulee muistaa suhteuttaa koko tutkimusprosessiin, jonka kulkuun ovat vaikuttaneet monet asiat aina tutkijan omasta maailmankuvasta ja todellisuuskäsityksestä lähtien. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009, 4) on jakanut ihmistieteisiin liittyvät eettiset periaatteet kolmeen kokonaisuuteen: 1) itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, 2) vahingoittamisen välttäminen sekä 3) yksityisyys ja tietosuoja. Haastattelujen toteutuksessa noudatettiin näitä periaatteita.

6.2.1 Itsemääräämisoikeus

Haastateltavat olivat valtion virkamiehiä, jotka olivat oma-aloitteisesti ilmoittaneet sähköpostilla olevansa vapaaehtoisia haastateltaviksi. Haastateltavat myös antoivat suostumuksensa aineiston käyttämiseen opinnäytetyössän tutkimustarkoituksessa. Edellä mainitun lisäksi haastateltaville ilmoitettiin etukäteen tutkijan yhteystiedot, tutkimuksen aihe, aineistonkeruun toteutustapa, haastattelun arvioitu kesto sekä aineiston käyttötarkoitus, säilytys ja jatkokäyttö.

6.2.2 Vahingoittamisen välttäminen

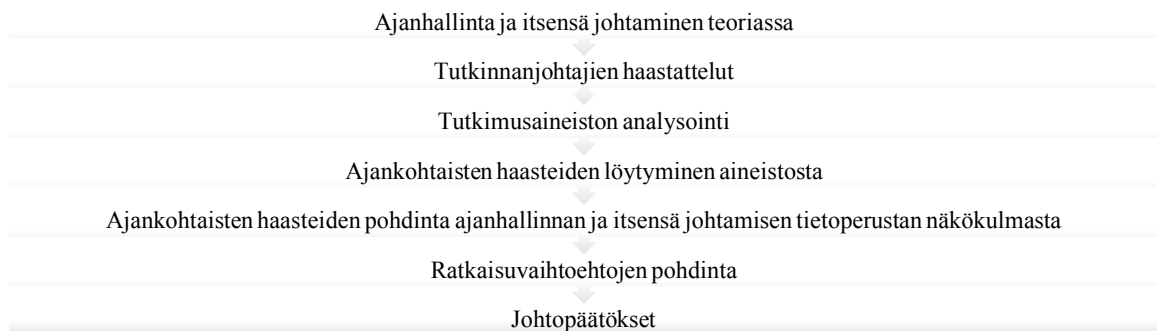
Haastattelujen teemat liittyivät haastateltavien työhön, eivätkä kysymykset näin ollen aiheuttaneet haastateltaville ylimääräistä henkistä rasitusta. Haastateltaville oli myös koko ajan selvää, ettei heidän tarvitse vastata kaikkiin kysymyksiin, jos olisivat kokeneet ne arkaluonteisiksi ja yksityisyyden rajoja loukkaavaksi. Tutkittaville ei aiheutunut tutkimuksesta taloudellista tai sosiaalista haittaa, koska yksityisyyttä ja tietosuoja koskevia periaatteita noudatettiin koko prosessin ajan tulosten raportointiin saakka. Haastattelujen suorittaminen ei myöskään aiheuttanut haittaa poliisin virkatehtävien hoitamiselle.

6.2.3 Yksityisyys ja tietosuoja

Haastateltavien yksityisyyden suoja ei vaarantunut tutkimusprosessin aikana. Haastattelussa ei kerätty viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 24 §:n 1 momentin nojalla salassa pidettäviä tietoja. Tutkimusaineistoa säilytettiin salasanoin suojatuissa tiedostoissa, joihin pääsy oli ainoastaan tutkijalla. Tutkimus, aineiston käsittely ja analyysit tehtiin ilman haastateltavia yksilöiviä henkilötietoja. Haastateltavien tausta oli hyvin samankaltainen (komisario/rikoskomisario ja tutkinnanjohtaja), joten yksilöivillä tiedoilla ei ollut olennaista merkitystä. Tutkimuksen tulokset raportoitiin ilman yksilöiviä henkilötietoja ja tiedostot hävitettiin asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

7 TULOKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli ensin haastattelujen avulla saada selville, mitkä ovat tutkinnanjohtajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen ajankohtaiset haasteet ja tämän jälkeen pohtia, millä konkreettisilla keinoilla tutkinnanjohtajat itse pystyisivät kehittämään ajanhallinnan ja itsensä johtamisen taitojaan. Seuraavissa luvuissa esitellyt tulokset perustuvat kahdeksaan Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen tutkinnanjohtajan haastatteluun, haastatteluista tehtyyn aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin sekä yksinkertaisiin kvantifiointeihin. Opinnäytetyöprosessin pääpiirteittäinen kulku on esitelty kaaviossa 6.



Kaavio 6. Opinnäytetyöprosessi.

Tulososiossa esiintyvien haastattelulainauksen osalta tehtiin tietoinen valinta olla käyttämättä vastaajia erottelevia ja yksilöiviä lisämerkintöjä. Kyseiseen ratkaisuun päädyttiin siksi, että haastateltavia oli suhteellisen vähän, heidän taustansa melko samankaltainen ja he kaikki olivat samasta työpaikasta. Yksilöintitiedoista olisi mahdollisesti pystynyt päättämään, mitkä ovat saman vastaajan vastauksia ja tämä puolestaan olisi vaarantanut vastaajien anonymiteettia. Toisena syynä oli se, ettei yksilöinnillä tässä tutkimuksessa olisi saatu lisäarvoa, koska vastaajien joukko oli melko homogeeninen ja tarkoituksena oli ensisijaisesti löytää aineistosta yhteneväisyyksiä ja säännönmukaisuuksia, eikä niinkään haastateltavien taustaan perustuvia erottelevia tekijöitä.

Tulokset esitellään ja niitä käsitellään pääasiassa analysointivaiheessa tehtyjen säännönmukaistusten kautta siten, että esiin tuodaan vastauksista johdettuja päätelmiä siitä,

miten suurin osa haastateltavista kunkin asian kokee. Silloin, kun vastaukset jakaantuivat selkeästi, se pyritään tuomaan esiin.

7.1 Tutkinnanjohtajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen haasteet

Edellisessä kappaleessa kuvatus aineiston käsittely- ja analyysiprosessin ja useiden luokittelukierrosten tuloksena aineistosta erottuivat lopulta selkeästi ne viisi kokonaisuutta, joiden kanssa tutkinnanjohtajilla oli eniten haasteita. Viimeisen luokittelukierroksen jälkeen materiaali oli tiivistynyt taulukossa 2 esiteltyihin aiheisiin. Taulukosta nähdään, että tutkinnanjohtajilla oli eniten haasteita liittyen palavereihin, puhelimen käyttöön, sähköpostiin, kalenteriin ja suunnitteluun sekä häiriöihin ja keskeytyksiin.

Palaverien määrä	PALAVERIT
Palaverien valmistelu	
Palaverien aikataulut ja kesto	
Palaverien läsnäolijat	
Palaverien sisältö	
Puhelimen tekniset ongelmat	PUHELIN
Puhelinten määrä	
Työpuhelimeen vastaaminen vapaa-ajalla	
Työpuhelin on aina päällä ja mukana	
Sähköpostien lukeminen vapaa-ajalla (puhelimesta)	SÄHKÖPOSTI
Vääränlaisia asioita hoidetaan sähköpostilla	
Sähköpostiin kuluu paljon työaika	
Sähköposti aiheuttaa stressiä	
Sähköpostiviestien suuri määrä	
Sähköpostin lukeminen vapaa-ajalla	
Sähköposti työajalla aina auki	
Sähköposteja luetaan työajalla pitkin päivää	
Sähköposti luetaan aamulla ensimmäiseksi	
Kalenteriin ei suunnitella työntekoa	KALENTERI, SUUNNITTELU
Pitkäjänteinen suunnittelu on haastavaa	
Suunnitellaan eteen tulevien asioiden mukaan	
Ei pysty suunnittelemaan	
Vapaasti ohjautuvaa työaika on liian vähän	
Henkilö tulee ovelle	HÄIRIÖT, KESKEYTYKSET
Akuutti pakkokeino	
Pikaviestimet	
Työhuoneen ovi aina auki	

Taulukko 2. Tutkinnanjohtajien ajankohtaiset ajanhallinnan ja itsensä johtamisen haasteet. Lähde: kahdeksan Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen tutkinnanjohtajan teemahaastattelua.

Taulukko 2 on aineiston käsittelyn viimeisen luokittelukierroksen lopputulos. Haastatteluisa eniten mainintoja saaneet vasemmassa sarakkeessa olevat asiakokonaisuudet on lajiteltu oikeassa sarakkeessa olevien yläotsikoiden alle. Seuraavissa luvuissa käsitellään ensin yleisemmällä tasolla taulukon vasemman sarakkeen teemoja

Stephen Coveyn ajanhallintamatriisin näkökulmasta tavoitteena saada selville, miten tutkinnanjohtajien haasteet asettuvat matriisin eri sarakkeisiin ja mitä tästä voidaan päätellä.

Tämän jälkeen keskitytään tarkemmin kuhunkin oikean sarakkeen yläotsikkoon olemassa olevaan teoriatietoon nojaten. Tavoitteena on ensin esitellä kunkin aihealueen kohdalta haastattelumateriaalista tehtyjä havaintoja ja lopulta pohdinnan tuloksena esittää sellaisia konkreettisia kehittämisehdotuksia, joiden avulla tutkinnanjohtajat voivat itse parantaa itsensä johtamisen ja ajanhallinnan taitojaan haastatteluissa esille nousseiden teemojen osalta.

7.2 Tutkinnanjohtajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen haasteet Eisenhowerin ajanhallintamatriisissa

Tutkimuksen taustateorianana on luvussa kolme esitelty Eisenhowerin ajanhallintamatriisi, jonka tietokirjailija Stephen R. Covey julkaisi vuonna 1989 kirjassaan *The 7 Habits of Highly Effective People*. Taulukossa 3 selvitetään, miten tutkinnanjohtajien ajanhallinnan haasteet asettuvat ajanhallintamatriisiin eri lohkoihin.

	Kiireellistä	Ei kiireellistä
Tärkeää	<p>I) Kriisit, pakottavat ongelmat, hankkeet, joilla on tiukka deadline</p> <p>Akuutit pakkokeinot Puhelimen tekniset ongelmat Osa palavereista (kiireelliset asiat) Osa työpuheluista</p>	<p>II) Ongelmien ehkäisy, ihmissuhteiden kehittäminen, tilaisuuksiin tarttuminen, suunnittelu, virkistäytyminen, tuottavuuteen liittyvät asiat</p> <p>Osa palavereista (kehittäminen, suunnittelu)</p>
Ei tärkeää	<p>III) Keskeytykset, osa puheluista, osa postista, osa raporteista, osa kokouksista, lähiajan pakottavat asiat, sosiaaliset puuhat</p> <p>Henkilö keskeyttää, tulee ovelle Pikaviestimet Työhuoneen ovi on aina auki Turhiin palavereihin osallistuminen Osa työpuheluista Osa palavereista (ne, joissa ei tarvitsisi olla) Sähköposti</p>	<p>IV) Kaikki joutava, puuhastelu, osa postista, osa puheluista, puuhat joihin tuhlaantuu aikaa, miellyttävät puuhat</p> <p>Työpuhelimeen vastaaminen vapaa-ajalla Sähköpostin lukeminen vapaa-ajalla Sähköpostien lukeminen pitkin päivää Sähköposti auki koko ajan Osa palavereista (turhat, huonosti valmistellut)</p>

Taulukko 3. Tutkinnanjohtajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen haasteet Eisenhowerin ajanhallintamatriisissa.

Tutkinnanjohtajien esille tuomat yleisimmät ajanhallinnan ja itsensä johtamisen haasteet sijoittuvat matriisiin siten, että eniten asioita on lohkoissa III ja IV, eli ei-tärkeiden ja kiireellisten sekä ei-tärkeiden ja ei-kiireellisten asioiden lohkoissa. Tärkeiksi ja

kiireellisiksi I-lohkon asioiksi luokittuivat akuutit, pakkokeinot, puhelimen tekniset ongelmat, kiireellisten asioiden palaverit, ja osa työpuheluista. Huomiota herättävää jakaumassa se, kuinka vähän II-lohkoon käytetään aikaa. Myöhemmin luvussa 7.2.2. perustellaan, miksi II-lohko on ajanhallinnan näkökulmasta kaikista tärkein. Taulukkoon 3 tehty jako on tietysti vain suuntaa antava, sillä moni asia voi kuulua useampaan lohkoon tai siirtyä lohkoista toiseen esimerkiksi käsiteltävän asian sisällön vuoksi. Seuraavissa luvuissa käydään läpi perusteluja sille, miksi kyseisenkaltainen III- ja IV-lohkojen asioihin perustuva työajan käyttö ja jakaantuminen voivat olla hyvinkin ongelmallisia itsensä johtamisen ja ajanhallinnan näkökulmasta.

7.2.1 III-lohkon asioihin keskittymisen aiheuttamat ongelmat

Kolmannen lohkon asioihin on helppo ryhtyä, koska niihin ryhtyminen tuottaa pienen aikaansaamisen tunteen, kun esimerkiksi sähköpostiin vastataan. Lähemmin tarkasteltuna nämä asiat eivät usein tosiasiallisesti auta henkilöä itseään saavuttamaan tavoitteitaan, vaan auttavat ja palvelevat pyynnön esittäjää. Kolmannen neljänneksen asioihin aikaa käyttämällä työntekijä tuntee itsensä kiireiseksi, mutta samalla tuntee, ettei saa juuri mitään oikeasti aikaan. (Sammalisto 2014b.) Kolmannen lohkon asioihin keskitytään usein myös siksi, että kiireellinen tehtävä ajatellaan vaistomaisesti myös tärkeäksi, vaikka todellisuudessa priorisointi olisikin jonkun muun tekemä ja kyseiseen asiaan keskittyminen ei edistä työntekijän omia tärkeitä perustehtäviä (Aulanko 1999, 203). Kolmannesta lohkoista löytyvät esimerkiksi erilaiset puhelut. Usein erehdymme arvioimaan puhelimen soimisen merkitsevän kiireellisyyttä ja vastaamme puhelimeen jopa ollessamme alun perin hoitamassa jotakin toista asiaa kasvotusten jonkun kanssa (Covey 2008, 158).

Kolmannessa lohkoissa runsaasti aikaa viettävät työntekijät siis ikään kuin kuvittelevat hoitavansa ensimmäisen lohkon tehtäviä ja heidän aikansa kuluu kiireellisissä asioihin reagoidessa, koska he luulevat niitä tärkeiksi. Tosiasiallisesti kolmannen lohkon asioiden kiireellisyys perustuu muiden henkilöiden kuin työntekijän itsensä asettamiin odotuksiin ja prioriteetteihin. (Covey 2008, 160.) Haastateltavat kuvasivat kyseisen kaltaista aikaansaamattomuuden tunnetta haastatteluissaan kertomalla sekavan päivän aiheuttavan ajoittain tunteen siitä, ettei ole saanut päivän aikana mitään aikaiseksi.

”Jos on tosi sekava päivä, niin tulee sellanen olo, että ei oo välttämättä saanut oikein mitään aikaiseksi.”

”Mutta tota tiiä analysoinko mä, mutta kuitenkin pohdin, että just semmosen sekavan päivän tai jos tulee paljon kysymyksiä joka puolelta niin eri hommia, niin miettii aina, että saiko mitään aikaiseksi tässä päivän aikana.”

7.2.2 Miksi keskittyä enemmän II-lohkoon

Stephen R. Coveyn (2008, 161–166) mukaan parhaiten menestyvät ne ihmiset, jotka keskittyvät enimmäkseen II-neljännekseen sijoittuviin asioihin. Säännöllisesti tehtynä tämän lohkon asiat vaikuttavat hyvin myönteisesti monilla elämän osa-alueilla. Oman elämän ja ajankäytön menestyksellinen hallinta perustuu ennen kaikkea siihen, että asiat

organisoidaan ja hoidetaan tasapainoisesti selkeiden prioriteettien mukaan. Toisen neljänneksen asiat vaikuttavat säännöllisesti tehtynä erittäin myönteisesti ja niiden hoitaminen parantaa työn tuloksia merkittävästi. Proaktiivisuuden kehittäminen ja toisen neljänneksen asioihin hoitamiseen keskittyminen parantavat kaiken tasoisten työntekijöiden tuloksia huomattavasti. Edellä kuvattu perustuu siihen, että kriisit ja ongelmat hoituvat helpommin silloin, kun asioita ajatellaan etukäteen, keskitytään niiden juurisyihin ja panostetaan ennaltaehkäisyyn. Ajanhallinnan tutkimuksissa puhutaan Pareton periaatteesta, jonka mukaan 20 % toiminnasta tuottaa 80 % toiminnan tuloksista.

Kehittääkseen omaa ajanhallintaansa on II-lohkon asioille ensin otettava aikaa III- ja IV-lohkoista, koska I-lohkon asiat vaativat aina välittömiä toimia ja ovat tärkeitä. I-lohkon asiat tosin myös ajan mittaan vähenevät, kun valmisteluun ja ennaltaehkäisyyn aletaan panostaa II-lohkoissa. II-lohkon asioihin keskittyminen vaatii proaktiivisuutta ja III- ja IV-lohkon asioista kieltäytymistä. Tämä voi aluksi olla haastavaa, koska nämä asiat vaikuttavat usein kiireellisiltä. Kieltäytyminen ja parhaiden mahdollisten päätösten tekeminen kuitenkin helpottuvat, kun noudatamme oikeita periaatteita ja olemme tarkoin selvillä perustehtävästämme. Onnistuneen ajankäytön perustana on oma suhtautuminen ajankäyttöön ja ne asiat, jotka pohjimmiltaan ohjaavat priorisointia. III- ja IV-lohkon miellyttäville asioille on helpompaa sanoa ei, kun asioiden tärkeysjärjestys on huolella harkittu ja samanaikaisesti II-lohkon asioiden parissa toimiminen tuntuu yhä luonnollisemmalta ja kiinnostavammalta. (Covey 2008, 164–166.)

II-lohkoon kuuluvan ajattelutavan mukainen asioiden hoitaminen aiheuttaa sen, että työtä tehdään terveiden periaatteiden pohjalta ja tietoisena omasta perustehtävästä. Näin tulee myös keskittyneeksi tärkeisiin ja kiireellisiin asioihin, mikä kasvattaa sekä organisaatiolle tuotettua tulosta, että omaa tehokkuutta. Tärkeisiin, mutta kiireettömiin asioihin keskittyvä henkilökohtainen ajanhallinta-ajattelu ja siihen käytettävät työkalut vaativat, että vision, perustehtävän, roolien, tavoitteiden, priorisoinnin, suunnitelmien, halujen ja itsekurin tulee olla sopuosinnassa keskenään. (Covey, 2008, 169–170.)

7.2.3 II-lohko, itsensä johtaminen ja Coveyn tehtävälista

Haastatteluiden ja ydinhaasteiden karkean luokittelun perusteella voitaneen todeta tutkinnanjohtajien käyttävän työaikaansa liiaksi Eisenhowerin ajanhallintamatriisin III- ja IV-lohkoissa, vaikka ajanhallinnan ja itsensä johtamisen näkökulmasta hyödyllisintä olisi tehdä mahdollisimman paljon II-lohkon asioita. Tällä perusteella voidaan myös päätellä, että tutkinnanjohtajat todennäköisesti hyötyisivät ajanhallintansa tarkastelusta ajanhallintamatriisia ja seuraavaksi taulukossa 4 esiteltävää Coveyn tehtävälistaa hyödyntäen. Muuttamalla ajattelutapaansa sellaiseksi, mikä auttaa yhä paremmin keskittymään II-lohkon asioihin, pystyy paremmin priorisoimaan, organisoimaan, hoitamaan asioita ja noudattamaan periaatteita. Tällä tavoin johtaa itseään paremmin, ei ole riippuvainen kenestäkään tai mistään saadakseen aikaan hyviä tuloksia. (Covey 2008, 188.)

Mitkä asiat sitten ovat avainasemassa muutettaessa ajanhallintaa optimaalisemmaksi kohti II-lohkoa? Stephen Coveyn (2008, 171–179) mukaan tärkeimmät asiat II-lohkon asioihin keskittyvässä ajanhallinnassa ovat:

- 1) Roolien määrittäminen.
- 2) Tavoitteiden asettaminen.
- 3) Aikataulun laadinta.
- 4) Suunnitelman päivittäinen soveltaminen.

Coveyn teoria ottaa huomioon kaikki elämän osa-alueet ja roolit, mutta ajattelumallia voi yhtä hyvin soveltaa koskemaan vain työelämää. Toki parhaimpaan tulokseen pääsee tarkastelemalla tässä yhteydessä elämäänsä kokonaisuutena, koska elämän eri osa-alueet ja roolit limittyvät itsestään selvästi toisiinsa. Coveyn (2008, 174–175) mallissa optimaalisinta on suunnitella ensin viikko kerrallaan. Proaktiivinen suunnitelma auttaa saavuttamaan päätavoitteet millä tahansa elämän osa-alueella, myös työelämässä.

Seuraavaksi sovelletaan Coveyn luomaa (2008, 174–175) viikkokohtaista tehtävälisää (liite 2) kuvitteellisen tutkinnanjohtajan kohdalla, keskittyen selkeyden vuoksi vain työhön liittyviin rooleihin. Tarkoituksena tässä on ainoastaan esitellä kyseisen työkalun perusajatus. Esimerkin kuvitteellisella tutkinnanjohtajalla on työssään useita eri rooleja; hän on yksilö, tutkinnanjohtaja, henkilöstöjohtaja, alainen, yhteistyökumppani ja työryhmän jäsen. Tarkoituksena on havainnollistaa ja konkretisoida Coveyn ajattelua siitä, miten edellä mainittua ajanhallinnan neliportaista mallia sovelletaan käytännössä yhden viikon osalta aina roolien määrittämisestä suunnitelman päivittäiseen soveltamiseen saakka.

VIIKON TEHTÄVÄLISTA		Viikko 39		Ma	Ti	Ke	To	Pe
Roolit	Tavoitteet	Viikon tärkeimmät asiat	Klo	Päivän tärkeimmät asiat				
Yksilö, henkilökohtainen kehittyminen	1.) Ilmoittaudu koulutukseen X		8		2.)			
Tutkinnanjohtaja, perusrikostutkinta	2.) Kirjoita tutkinnan päätös asiaan Y		9			3.)		
Henkilöstöjohtaja, 15 henkilön tutkintaryhmä	3.) Järjestä työkykykeskustelu henkilölle Z		10			6.)		
Alainen, rikostorjuntasektorin työntekijä	4.) Sovi oma kehityskeskustelu aika esimiehen kanssa		11					5.)
Yhteistyökumppani, sidosryhmäyhteistyö	5.) Valmistele materiaalit sidosryhmäpalaveriin		12	1.)				
Työryhmän jäsen, rikostutkinnan uudistus	6.) Tutustu lähetettyihin ennakkomateriaaleihin		13 jne.		4.)			

Taulukko 4. Coveyn tehtävälisän soveltaminen kuvitteellisen tutkinnanjohtajan näkökulmasta.

Edellä taulukossa 4 kuvatun viikkosuunnitelman tarkoituksena on ajankäytön suunnittelemisen ja hahmottamisen lisäksi havainnollistaa itsellemme sitä, kuinka paljon käytämme aikaa kunkin roolimme hoitamiseen ja kuinka ajankäyttöemme suhtautuu asettamiimme tavoitteisiin. Taulukon mukainen suunnittelu auttaa laittamaan asioita tärkeysjärjestykseen ja antaa myös joustavuutta yllättävien tapahtumien ja muutosten varalle. Asioiden suunnittelemisen ennalta auttaa pitäytymään tärkeiden asioiden tekemisessä myös silloin, kun III-lohkon muille ihmisille tärkeät asiat ja IV-lohkon mukavat tai turhat puuhut vetävät puoleensa. (Covey 2008, 176–178.)

II-lohkoon keskittyvän ajanhallinnan neljäntenä osa-alueena on suunnitelman päivittäinen soveltaminen, joka Coveyn (2008, 176) mukaan tarkoittaa muun muassa viikkosuunnitelman ja siitä automaattisesti muodostuneen tehtävälisan katsomista joka päivä. Tämä takaa sen, että eri roolien ja tavoitteiden pohjalta työhön muodostuu luonnollinen tärkeysjärjestys. Asioiden suunnittelemisen ja tekeminen Coveyn esittämällä tavalla eroaa hänen mukaansa muilla tavoin tehdyistä tehtävälistoista ja priorisoinneista siinä, että hänen mallinsa sitoo viikoittaiset tavoitteet oikeisiin periaatteisiin, syvällisesti pohdittuun kokonaisuuteen ja laajempaan asiayhteyteen. Tällä tavoin toimimalla kuka tahansa saa käyttöönsä enemmän aikaa ja samalla enemmän aikaan. Tässä piilee II-lohkoon keskittyvän ajanhallinnan koko ydin. Ajanhallinnan harkittu toteuttaminen antaa tilaa olla tarpeen mukaan myös joustava ilman syyllisyyden tunnetta.

Seuraavaksi käydään tarkemmin yksi kerrallaan läpi haastatteluaineistosta esille nousseet ajanhallinnan ja itsensä johtamisen haasteet. Jokaisessa kappaleessa pyritään aluksi käsittelemään kutakin teemaa tutkinnanjohtajien haastattelujen ja aiheesta olemassa olevan tutkimuksen ja muun tietämyksen näkökulmasta. Tämän jälkeen pohditaan sellaisia konkreettisia keinoja ja kehittämisehdotuksia, joita toteuttamalla ja soveltamalla kutakin aihealuetta voi oppia hallitsemaan paremmin. Jokaisen luvun loppuun on lisäksi koottu tiivistelmä niistä kehittämisehdotuksista ja konkreettisista työkaluista, joiden käyttöönottolla ja soveltamisella on mahdollista saada parannusta tutkinnanjohtajien mainitsemiin ajankohtaisiin haasteisiin.

7.3 Palaverit ja niiden haasteet tutkinnanjohtajien kokemana

Palaverit ovat tärkeä osa työtä, koska niissä tehdään päätöksiä, ideoidaan uusia asioita ja luodaan yhteenkuuluvuuden tunnetta (Sammalisto 2014a, 63). Parhaat palaverit säästävät aikaa ja rahaa tuomalla yhteen oikeat ihmiset yhdistämään tietämyksensä ja osaamisensa määriteltä tarkoitusta varten (Hindle 1998a, 7.) Palaverien merkitys on kuitenkin myös ylikorostunut työelämässä. Suomalaiset työntekijät ovat yleisesti sitä mieltä, että palavereja on liikaa, ne ovat huonosti valmisteltuja, niihin osallistuu liikaa ihmisiä ja paikallaolijat eivät keskity niiden sisältöön riittävästi. Samaan aikaan ihmiset eivät kuitenkaan uskalla olla osallistumatta palaverihin (Tuominen & Pohjakallio 2012, 152.) Tutkinnanjohtajien haastatteluissa tuli näitä yleisiä käsityksiä mukaillen esille, että niissä palavereissa, joihin haastateltavat osallistuivat, eniten haasteita koettiin olevan juuri palaverien määrissä, valmistelussa, kestossa ja niiden sisällössä. Palaverilla ja kokouksella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä samaa asiaa.

Palaverit kuuluivat olennaisena osana jokaisen haastateltavan työhön, mutta palaverien määrissä esiintyi toimenkuvasta riippuen suuriakin eroja siten, että osalla oli vain muutama palaveri viikossa, kun taas toisilla päivittäin useita, parhaimmillaan jopa kuusi palaveria päivässä.

”Ei sellaisia oo, että kyllä mä oon saanut sen verran tehtyä toimenkuvaani, että niitä ei juurikaan ole. Muutamia palavereita on, mutta niitä pitää sen verran ollakin. Ylimääräisiä ei ole.”

”Et siihen voi laskea, että päivässä siihen äkkiä lerpaa sen pari tuntia erinäisiin kokouksiin.”

”Että sanotaan, pahimmat päivät voi olla viittä kuutta palaveria, kun sä vedät niinku putkeen. Toki mä aina käyn syömässä ja pidän pienen tauon niissä. Mutta siitä huolimatta aivan rikki poikki, kun sä meet himaan.”

Erilaisten palaverien ja tapaamisten suuren määrän on todettu olevan asiantuntijatyölle tyypillinen piirre ja kolme neljästä suomalaisesta asiantuntijasta arvelee oman työnsä sisältävän palavereja ja tapaamisia melko paljon tai enemmän (Toivanen 2016, 40). Suomalaisen työn liiton vuonna 2015 toteuttaman kansallisen kokousbarometrin mukaan suomalaisilla on keskimäärin seitsemän kokousta viikossa ja yhteensä niissä vietetään lähes kymmenen tuntia viikossa. Saman selvityksen mukaan yli puolet vastaajista arvioi kokouksia olevan liikaa ainakin joskus tai jatkuvasti.

Huomiota herättävä seikka tutkinnanjohtajien vastauksissa oli erilaisten palaverien kirjo. Yleisimmät palaverityypit olivat erilaiset juttupalaverit, sidosryhmäpalaverit, päällystön palaverit, yksikön tai ryhmän palaverit, työnjohdolliset palaverit, aamupalaverit, kehittämisspalaverit ja viikkopalaverit. Yhteensä erilaisia palaverimuotoja nimettiin kahdeksantoista. Haastatteluista esille noussut erilaisten palaverin runsas määrä havainnollistaa hyvin sitä, kuinka palaverikeskeistä monen tutkinnanjohtajan päivittäinen työ on. Väistämättä tulee ajatelleeksi, ovatko ihan kaikki palaverit ajanhallinnan näkökulmasta todella pitämisen arvoisia. Usein esimerkiksi säännöllisistä ryhmäpalavereista, joilla joskus on ollut jokin tarkoitus, on tullut ajan mittaan tärkeiden tapaamisten sijaan enemmän organisaation kannalta kalliita tapoja tai taukoja muusta työstä (Hindle 1998a, 7).

Palaverit ovat ajattelemisen arvoinen asia myös taloudellisesta näkökulmasta, kun esimerkiksi lasketaan, paljonko viikoittaiset palaverit maksavat pelkästään palkkakustannuksina. Lopputulemana voi lopulta olla, että turhat palaverit ja huono ajattelu niissä saattavat tulla kalliiksi (Åhman 2014, 21.) Erään selvityksen mukaan tehoton palaverit maksavat Suomessa 100 hengen organisaatiolle noin 1,5 miljoonaa euroa vuodessa (Suomalaisen työn liitto 2015). Palaverien osalta on siis hyvä miettiä niiden tarpeellisuuden lisäksi aina myös niiden kustannuksia suhteessa saatuun hyötyyn, eli onko palaverin tarkoitus todella kyseisten kustannusten arvoinen (Hindle 1998a, 7).

Osittain kustannuksiin ja palaverin sisältöön liittyen nostan aineistosta esiin yhden yksittäisen palaverin, joka nousi hieman yllättäen esille jokaisessa haastatteluissa ja aiheutti runsaasti kriittistäkin argumentointia. Kyseessä on tutkinnanjohtajien työpaikalla

jo pidemmän aikaa järjestetty viikoittainen koko poliisiyksikön henkilöstölle kohdistettu keskiviikkopalaverin nimellä kulkeva kokous, jossa ovat paikalla poliisipäällikkö, apulaispoliisipäälliköt ja sektorien johtajat. Haastatteluissa tutkinnanjohtajat kertoivat pohtineensa muun muassa kyseisen palaverin tarkoitusta ja sitä, miksi heidän tulee kyseissä palaverissa olla läsnä. Osa vastaajista koki, ettei sisältö juuri kosketa heitä. Keskiviikkopalaveria kuvailtiin myös turhaksi ja tehottomaksi työajan käytöksi.

”Se on parhaimmillaan 45 minuuttia. Musta se on tehotonta työajan käyttöä. Siis kukaan ei ole suunnitellut sen palaverin kestoa ja se on sattumanvaraista mitä se kestää ja paljon se vie aikaa.”

”Mä välillä niin kuin just, että jos menee niinku, vaikka keskiviikkopalaveriin, se on hyvä esimerkki. Mä mietin, että mitä helvettiä mä täällä teen. Mitä tästä on mulle hyötyä.”

”Sitten meillä on keskiviikkopalaveri mikä on koko laitoksen, mikä on vähän semmonen turha.”

Haastatteluissa selvisi, että kyseiseen palaveriin liittyvät haasteet on työpaikalla yleisesti tunnustettu ja kehittämistyötäkin tehty useita kertoja, mutta kuten yksi haastateltavista arvioi, kehitys on ollut pikemminkin negatiivinen. Useampi haastateltava toivoi keskiviikkopalaverilta enemmän tulevaisuusorientoituneisuutta menneiden asioiden ja vain pientä porukkaa koskevien yksityiskohtien ja resurssitilanteiden kertaamisen sijaan. Kyseisen keskiviikkopalaverin kohdalla olisi haastattelujen perusteella hyödyllistä pohtia, onko se nykymuodossaan tehokas ja taloudellisesti kannattava. On aiheellista myös kysyä, onko kyseisellä palaverilla ollut aikaisemmin jokin tarkoitus, mutta siitä on ajan saatossa muotoutunut pikemminkin Hindlen (1998, 7) mainitsema kallis tapa tai tauko työstä.

”Se, sitä on yritetty kehittää moneen kertaan. Siitä on ollu monta eri työryhmää ja monta kyselyä, että miten se on, mutta sen kehittäminen on vaikea ja ennen kaikkea nykyisin se on, sen tavoite oli joskus, että se tulis kevyemmäksi ja joustavammas ja ajankohtasemmaksi. Mun mielestä se on menny vaan huonompaan suuntaan.”

”No kyllä mä näkisin, että siellä niinku vois niinku edelleenkin ei se nyt sinällään ku aina täytyis kattoo, kun pidetään palaveria, että mitä mä tässä kerron, ni se koskettaa tätä päivää ja tästä eteenpäin. Et se ei sais olla tilaisuus, missä kerrotaan historiaa.”

Palaverien valmistelussa, sisällössä, kestossa ja läsnäolijoiden pohtimisessa oli tutkinnanjohtajien mielestä myös parannettavaa. Kaikissa palavereissa ei ollut käytössä asialistaa tai ainakaan sitä ei usein lähetetä osallistujille etukäteen, minkä katsottiin aiheuttavan ongelmia. Asialista on oleellinen osa onnistunutta palaverin valmistelua, koska ilman etukäteen toimitettua asialistaa osallistujalla ei ole esimerkiksi mahdollisuutta valmistautua etukäteen tai pohtia esimerkiksi oman osallistumisensa tärkeyttä.

”Että nytkin viime viikolla kyseli vielä, että mikä olis niinku tämän viikon palaverin asialista. Eikä ole vielä tullut asialistaa ja se on ylihuomenna se palaveri. Että sehän on just, että jos ei ole edes asialistaa, niin kyllähän se melko kevyeksi silloin jää se juttu.”

Palaverien sisältöjen haasteista mainittiin useassa haastattelussa se, että käsiteltyjen ja sovittujen toimenpiteiden etenemisen seuranta ja toimijoiden vastuuttaminen eivät ole parhaalla mahdollisella tasolla. Vaikuttaa siltä, että kaikkien palaverien tarkoitusta ja tavoitetta ei ole mietitty loppuun saakka eikä myöskään sitä, onko palaverin järjestäminen ylipäätään tehokkain ja paras tapa hoitaa kyseistä asiaa. Tutkinnanjohtajien havainnot ovat linjassa suomalaisten työntekijöiden keskuudessa tehtyjen selvitysten kanssa. Suomalaisten työntekijät ovat arvioineet, että 25 % palaverien sisällöstä voitaisi hoitaa ilman varsinaista palaveria, 42 % kokouksista on tehottomia ja jokaisesta palaverista menee keskimäärin 17 minuuttia aikaa hukkaan (Suomalaisen työn liitto 2015). Vastausten valossa näyttää siltä, että myös haastateltavien työpaikalla järjestetään turhia, huonosti valmisteltuja ja tehottomia palavereja. On myös aiheellista pohtia, onko palaverin järjestäminen turhaa silloin, kun siitä ei tehdä pöytäkirjaa ja se ei johda toimenpiteisiin.

”No niissä on aina hirveesti kehitettävää. Se on edelleen sitä, että se pitäis olla niin, että tässä on asia ja analyysi ja mitä tehdään ja miten seurataan. Se puuttuu.”

”Ja se puuttuu, että joku asia, niin että se yritetään väkisin päättää siinä palaverissa. Eihän se niin mene, vaan se voitaisi nostaa tässä palaverissa esiin ja vähän miettiä ja sitten tehdään, vaikka sitten seuraavassa sitten vasta se päätös, että mihinkä se. Että välttämättä ei samalla istumalla niin tuu se paras päätös siinä asiassa.”

Eräänä huomiona palaverien läsnäolijoihin ja sisältöön liittyen mainittiin myös osallistujien erilaiset persoonallisuudet ja tavat käyttäytyä palavereissa. Myös palaverien puheenjohtajien tavassa johtaa palavereja mainittiin olevan huomattaviakin eroja.

Haastattelujen perusteella muodostui käsitys, että suurin osa tutkinnanjohtajien palavereista oli perinteisiä keskusteluun pohjautuvia palavereita, joissa ei käytetty hyväksi erilaisia palaveritekniikoita tai ainakaan kukaan haastateltava ei palaverin käytänteistä, sisällöistä tai läsnäolijoista keskusteltaessa tuonut tätä esille. Edellä olevassa lainauksessa kuitenkin kuvataan yksi palaverien merkittävistä haasteista työväliseenä.

”Ja voitaisko me siellä, siellä me tuodaan enemmän sitä niinkun narsistit ja introvertit tai ekstrovertit on vähän eri lailla äänessä. Et toiset meistä vaan tykkää esitellä omia juttujaan, mut mikä on oikee funktio.”

On olennaista tiedostaa, että palaveritekniikalla ja puheenjohtajan ammattitaidolla on paljon merkitystä, jotta kaikki osallistujat pystyvät antamaan tasavertaisen panoksen käsiteltävään asiaan. Asiantuntijoiden mukaan osallistujilla on palavereissa erilaisia rooleja, jotka voidaan jaotella esimerkiksi tehtäväkeskeisiin, kuten aloitteentekijät, tiedonjakajat ja mielipiteen ilmaisijat sekä vuorovaikutuskeskeisiin, kuten ilmapiirin keventäjät, sovittelijat ja kannustajat. On arveltu, että hiljaisissa osallistujissa on suuri hyödyntämätön potentiaali, sillä heillä on vähintään yhtä paljon mielipiteitä ja ajatuksia, kuin äänekkäämmillä osallistujilla. (Repo, 2016.)

Osin humoristisestikin, mutta totuuden siemenen todennäköisesti sisältäen yksi haastateltava totesi palaverien olevan ”vaihtoehto työnteolle”.

7.3.1 Kehittämisehdotuksia palaverien haasteisiin

Tutkinnanjohtajat esittivät haastatteluissaan kehittämisehdotuksia palaveriinkin liittyen. Eniten mainintoja saivat palavereiden sisältöjen, tavoitteiden ja tarpeellisuuden kehittäminen. Palaveriinkin toivottiin valmisteltuja puheenvuoroja, asialistoja ja eteenpäin katsovaa lähestymistapaa. Tutkinnanjohtajat myös pohtivat, voisiko osan palaverista korvata sähköpostilla tai videopalavereilla poliisiasemalta toiseen matkustamiseen kuluvan ajan vähentämiseksi. Yksi haastateltava kiteytti hyvän palaverin sisällön seuraavasti:

”Siis joo on palaverit hyviä silloin, kun niiden sisältö on johdettua ja vedetään ja ne on lyhyeksi ja ne on ytimekkäitä.”

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että organisaatiossa olisi aiheellista pohtia seuraavia kysymyksiä: Mitä tapahtuisi, jos puolet palaverista jättäisi pitämättä tai edes kolmasosan niistä? Entä jos kaikkien palaverien kesto puolitettaisiin? (Tuominen & Lindroos 2010, 117.) Hyvä on myös kysyä, mitä organisaatiolle hyödyllistä osallistujat olisivat voineet tehdä sillä aikaa, kun osallistui palaveriin (Hindle 1998a, 7). Eräs haastateltavista kertoi joskus palaverissa miettineensä, sitä miksi ylipäätään on paikalla.

”Joskus vaan tulee se, että mikä tässä on se clue, miksi mä istun täällä. Mulla on nyt mennyt tunti tähän tai puolitoista tuntia tähän ja mä mietin, että mitä tässä on järkeä.”

Tämänkaltaisten ajatusten herätessä työntekijän itsensä olisi myös syytä pohtia, miksi hän on palaveriin mennyt ja voisiko hän seuraavan kerran jättää osallistumatta. Työntekijän näkökulmasta tärkeää on selvittää itselleen, mitä lisäarvoa kokee tuottavansa palaverille. Vielä se, että on henkilökohtaisesti kutsuttu palaveriin, ei lähtökohtaisesti tarkoita, että siihen on aivan välttämätöntä osallistua. Kyseenalaisissa tilanteissa palaverin järjestäjältä voi olla aivan aiheellista tarkentaa, miksi on tullut kutsutuksi ja jos perusteltua syytä ei ole, palaveriin voinee jättää väliin. Tässä ollaan yhden ajanhallinnan peruskysymyksen äärellä, kun yksilö oppii havainnoimaan, kuka todellisuudessa ohjaa ja hallitsee hänen ajankäyttöään.

Palaveriinkin liittyen olisi aina syytä miettiä voisiko niiden kestoa lyhentää, laatua parantaa tai niiden määrää vähentää. Hyvä on myös pohtia, tarvitaanko palaveria välttämättä ollenkaan, vai voisiko asian hoitaa muulla tavoin esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse. Tärkeää on huolella pohtia palaverin tarkoitusta, tavoitetta, kestoa ja osallistujamäärää, sillä palaveria ei kannata järjestää, jos se ei ole tehokkain tapa hoitaa kyseinen asia. Jos taas palaveri päätetään järjestää, on hyvä sopia sille pelisäännöt, kertoa miksi ollaan kokoonnuttu ja mitä on tarkoitus saada aikaan sekä sopia jatkotoimenpiteille määrääjat ja se, kuka vastaa päätettyjen toimenpiteiden toteutuksesta. (Sammalisto 2014a, 63–66.)

Palaveria järjestäessään on hyvä yleisellä tasolla ottaa huomioon ainakin seuraavat seikat: 1) kirkasta itsellesi palaverin tavoite, 2) jos asia voidaan ratkaista ilman palaveria, peru se, 3) pohdi huolella millainen on onnistunut palaveri ja 4) ajattele mitä voisi tapahtua, jos kyseistä säännöllistä palaveria ei pidettäisikään. Palaveria järjestettäessä on myös syytä määrittellä palaverin tarkoitus, päättää kuinka kauan palaveri kestää ja varmistaa

asiaankuuluvien henkilöiden osallistuminen. Ennen palaverin järjestämistä voi itseltään kysyä myös seuraavia kysymyksiä: (Hindle 1998a, 8–9.)

- Onko palaverin tarkoitus selvä kaikille osallistujille?
- Täytyykö kaikkien osallistua palaveriin koko ajan?
- Voisiko tämän asian hoitaa palaverin sijaan paremmin jollain muulla tavoin?
- Onko joitain ihmisiä, joiden osallistuminen olisi hyödyllistä?
- Hyödyttäisivätkö visuaaliset apuvälineet palaveria?

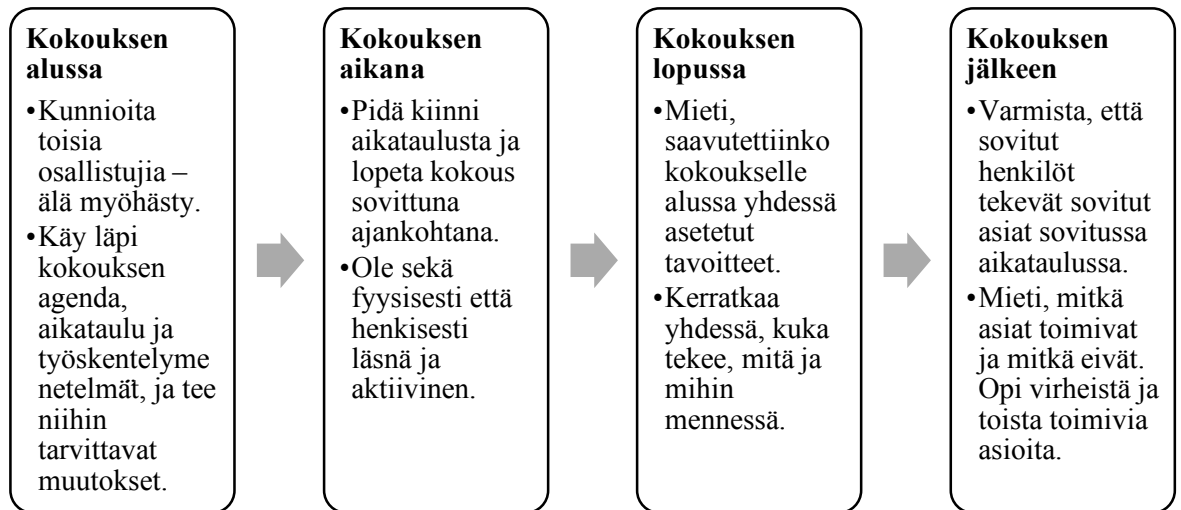
Hyvä nyrkkisääntö on, että päätöksentekoa varten koolle kutsuttavat palaverit kannattaa lähtökohtaisesti priorisoida, kun taas tiedonantoa varten palaveria ei yleensä kannata järjestää. Hankkeiden etenemisen seurantaan sopivat puolestaan hyvin pikapalaverit, joissa kartoitetaan tilanne ja ohjataan henkilöitä tärkeysjärjestyksen mukaisiin työtehtäviin. Ylipäätään ajankäytön näkökulmasta on hyvä tiedostaa palaverin tarkoitus, eli onko palaveri tiedonantoa, yhteistyötä, etenemisen seurantaa vai päätöksentekoa varten ja minimoida ydintoiminnan kannalta epäolennaiset ja tavan vuoksi pidettävät palaverit. (Yli-Kaitala ym. 2016a, 20, 24–26.)

Useissa haastatteluissa nousi esiin, ettei niissä palavereissa joihin tutkinnanjohtajat osallistuvat ole usein asialistaa. Asialistan käytöllä on kuitenkin useita hyötyjä. Hyvä asialista on lyhyt, yksinkertainen ja selkeä. Asialistaa valmisteltaessa voi olla hyvä ajatus kierrättää asialistaluonnosta osallistujilla etukäteen kommentointia, mahdollisia lisäyksiä ja hyväksymistä varten. Hyvä asialista noudattaa pääpiirteissään yksinkertaista rakennetta, jossa ensin käydään läpi menneitä ja jo tehtyjä asioita, seuraavaksi käsitellään ajankohtaiset asiat ja lopuksi pohditaan tulevia. (Hindle 1998a, 22–23.)

Asialista on helppoa lisätä esimerkiksi sähköisen kalenterin kokouskutsun yhteyteen ja merkitä siihen kullekin aiheelle varattu aika, jolla helpotetaan kokouksen ajanhallintaa ja varmistetaan palaverin päätyminen ajallaan. (Sammalisto 2014, 64–65.) Palaverin keston ja kuhunkin aiheeseen käytettävän ajan määrittelemisellä voi olla merkittäväkin vaikutus, sillä suomalaiset työntekijät ovat arvioineet, että palavereissa eniten menee aikaa hukkaan juuri palaverin agendan ulkopuolisten asioiden käsittelyyn (Suomalaisen työn liitto 2015). Asialistan tehokkaalla käytöllä voitaisi näin ollen todennäköisesti tehostaa palaverieja myös haastattelemani tutkinnanjohtajien työpaikalla, sillä useiden tutkinnanjohtajien työ osoittautui hyvin palaverikeskeiseksi.

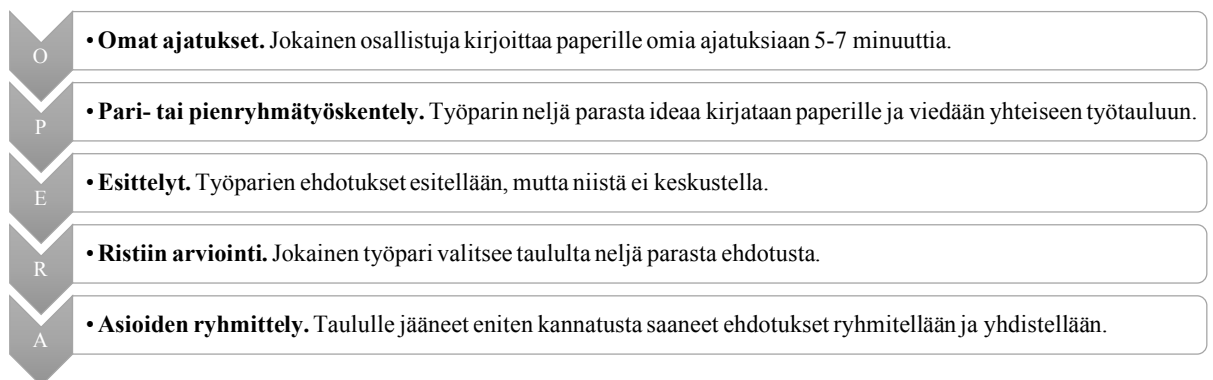
Palaverien kehittämiseksi organisaatiotasolla Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella voisi olla hyödyllistä ottaa käyttöön palaverien tarkistuslista, jonka avulla palaverikäytänteet yhdenmukaistuisivat ja niiden sisällöllinen laatu todennäköisesti paranisi. Jokainen palaverin järjestäjä voisi käyttää listaa apunaan palaveria järjestäessään. Tätä tukee se, että Suomalaisen työn liiton (2015) barometrissa työntekijät itse ovat palaveriinkin liittyen kertoneet kaipaavansa eniten tietoa ja koulutusta tehokkaampiin palaverikäytäntöihin liittyen. Haastatellut tutkinnanjohtajat puolestaan toivoivat etenkin palaverien sisältöjen, tavoitteiden ja tarpeellisuuden kehittämistä. Tarkistuslistalla saataisi mahdollisesti kehitettyä myös kyseisiä osa-alueita.

Suomalaisen työn liiton kokousbarometrin (2015) pohjalta on koottu seuraavaksi esiteltävä hyvien palaverien huoneentaulu (kaavio 7), jonka käyttöön otosta myös Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen tutkinnanjohtajat hyötyisivät hyvän ennakkovalmistelun ja tarkistuslistan lisäksi. Vastaavia esimerkkejä on valmiina lukuisia ja työpaikoilla voidaan muokata sen tarpeisiin parhaiten sopiva. Tärkeintä olisi se, että asia tiedostetaan yleisesti ja sen edistämiseksi aletaan tehdä konkreettisia toimenpiteitä. Hyvää kokousta edeltää tietenkin myös huolellinen valmistelu.



Kaavio 7. Hyvien kokousten huoneentaulu.

Haastatteluissa nousi esille, ettei haastateltavien palaverissa aina huomioida kaikkia läsnäolijoita tasapuolisesti, vaan tietyt henkilöt ovat usein äänessä hiljaisempien jäädessä syrjään. Edellä kuvatun kokousten järjestämisen tarkistuslistan ja huoneentaulun lisäksi Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa hyödyttäisi kokousten muuttamisesta osallistavammiksi. Erilaisia osallistavia kokoustekniikoita on lukuisia ja niiden käyttö riippuu luonnollisesti muun muassa palaverin osallistujista, käsiteltävistä asioista ja palaverin tarkoituksesta. Seuraavassa esittelen tiivistettynä yhden osallistavan kokoustekniikan, OPERA-palaverimallin, jonka perusajatuksena on hillitä yliaktiivisia osallistujia ja keskusteluja dominoivia ekstroverttejä sekä madaltaa introverttien osallistumiskynnystä. (Helin 2015)



Kaavio 7. OPERA-palaverimalli.

7.3.2 Tutkinnanjohtajan muistilista palavereista

Ennen palaveria

Palaverin tavoite ja tarkoitus

- Onko palaveri tiedonantoa, yhteistyötä, etenemisen seurantaan vai päätöksentekoa varten? Ydintoiminnan kannalta epäolennaiset ja tavan vuoksi pidettävät palaverit minimoidaan.
 - Priorisoi päätöksentekoa varten koolle kutsuttavat palaverit
 - Hankkeiden etenemisen seurantaan sopivat pikapalaverit, joissa kartoitetaan tilanne ja ohjataan henkilöitä tärkeysjärjestyksen mukaisesti työtehtäviin.
 - Tiedonantoa varten palaveria ei yleensä kannata järjestää.
- Onko palaveri ylipäätään tehokkain tapa hoitaa kyseinen asia?
- Voiko asian hoitaa palaverin sijaan paremmin jollain muulla tavoin esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse?
- Jos asia voidaan ratkaista ilman palaveria, palaveri perutaan.
- Valmistelussa käytetään apuna organisaation yhteistä palaverien tarkistuslistaa.

Osallistujat

- Tarvitseeko kaikkien osallistujien olla läsnä koko ajan?
- Varmistetaan, että palaverin tarkoitus on selvä kaikille osallistujille.
- Onko joitain kutsumattomia ihmisiä, joiden osallistuminen olisi hyödyllistä?
- Varmistetaan asiaankuuluvien henkilöiden osallistuminen.

Asialista

- Hyvä asialista on lyhyt, yksinkertainen ja selkeä.
- Asialista voidaan kierrättää osallistujilla etukäteen.
- Asialistan perusrakenne: 1) jo tehdyt asiat, 2) ajankohtaiset asiat ja 3) tulevat asiat.
- Asialistassa määritellään aina palaverin kesto.
- Onko puheenvuoroja syytä ajastaa ja/tai määrittää kuhunkin aiheeseen/puheenvuoroon käytettävä aika?
- Asialista lisätään sähköisen kalenterin kokouskutsuun.

Palaverin aikana

- Kerrotaan, mitkä ovat palaverin pelisäännöt ja käytettävä palaveritekniikka.
- Käydään läpi palaverin agenda, aikataulu ja työskentelymenetelmät ja tehdään niihin tarvittavat muutokset.
- Todetaan, mitä on tarkoitus saada aikaan.
- Osallistujien odotetaan olevan aktiivisesti läsnä. Voidaan käyttää kannettavien tietokoneiden/matkapuhelinten käyttökieltoa.
- Lopuksi todetaan, saavutettiinko palaverin tavoitteet.
- Sovitaan jatkotoimenpiteet sekä niiden toteuttajat ja määräajat.

Palaverin jälkeen

- Varmistetaan, että sovitut henkilöt tekevät sovitut asiat aikataulussa.
- Varataan aikaa sovittujen toimenpiteiden organisoimiseen ja käynnistämiseen.
- Pohditaan, mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät.
- Opitaan virheistä.

7.4 Puhelin ja sen haasteet tutkinnanjohtajien kokemana

Puhelin nousi esiin yhtenä viidestä tutkinnanjohtajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen haasteesta. Puhelimen tekniset ongelmat, puhelinten määrä, työpuhelimen pitäminen aina päällä ja mukana ja sekä työpuhelimeen vastaaminen vapaa-ajalla olivat keskeisimpiä esille nousseita teemoja. Toisaalta puheluiden määrä puolestaan ei noussut esiin erityisenä ongelmana, vaan puheluiden määrän koettiin pikemminkin laskeneen ja sähköpostin korvanneen osan puheluiden puolesta. Tämän kehityksen voitaneen ajatella olevan luonnollinen erilaisten pikaviestimien, kuten kaikkien haastateltujen tutkinnanjohtajien käyttämän Lyncin ja sähköpostin käytön lisääntymisen myötä.

”Mä oon huomannut sen, että puheluiden määrä on vähentynyt ihan hillittömästi nykyään, että sähköpostilla tulee hoidettua noita asioita varsin pitkälle. Ja tuossa noin Lyncin välityksellä, että semmonen mikä ennen soitti sisäpuhelulla, nyt hoidetaan Lyncillä.”

”Ei se puhelin ei onneksi soi niin paljon, kuin toi sähköposti laulaa.”

Tutkinnanjohtajien havaitsema trendi näkyy myös esimerkiksi Viestintäviraston (2017) selvityksissä, joiden mukaan perinteisten puheluiden ja tekstiviestien määrä on Suomessa vähentynyt viime vuosina, kun taas pikaviestinten ja internetvälitteisen Skype-, Whatsapp- ja Facebook-puheluiden määrä on kasvanut merkittävästi. Suomalaisten on todettu käyttävän matkapuhelimiinsa yhä monipuolisemmin (Viestintävirasto 2017) ja sama kehitys näkyi myös tutkinnanjohtajien haastatteluissa. Lähes kaikilla haastateltavilla oli myös työpuhelimeensa työsähköpostisovellus ja synkronoitu Outlookin kalenteri tai ainakin jompikumpi, mikä noudattelee yleistä kehitystä ihmisten käyttäessä matkapuhelimiinsa yhä enemmän muihinkin asioihin, kuin perinteisiin puheluihin ja tekstiviesteihin.

”Mä en käytä, kun näön vuoksi paperikalenteria, että kyllä se sähköinen on mikä on käytössä. Plus sitten kun se vielä on puhelimessa.”

”Se on oikeastaan, niinkun ainut järjellinen tarve mikä mulla oikeastaan tälle älypuhelimelle on, on kalenterin käyttö.”

Eräänä haasteena useat vastaajat nostivat esille matkapuhelimiinsa liittyvät tekniset ongelmat. Uusia puhelinmalleja tulee käyttöön säännöllisin väliajoin ja niiden käyttämisen opetteluun koettiin usein tapahtuvan kantapään kautta. Useampi vastaaja mainitsi erilaisten päivitysten vievän työaikaa ja hankaloittavan työpuhelimen käyttöä ja ajoittain.

”Mä luulen, että toi puhelin kanssa, kun uusia puhelimia tulee, nykyään opetellaan kantapään kautta.”

”Sit kun siinä on joku semmonen päivitysjuttu, joka oli ni, ok se on muuten hyvä, mutta se oli puhelimessa vikaa, että sun piti tehdä toisella tavalla.”

”...noi erilaiset päivitykset mitä on niinku, niin niiden kanssa menee, jostain syystä mulla on aika usein tehny sitä, työsähköposti (puhelimessa) pompsahtaa pois päältä, niin sen kanssa menee välillä aikaa yllättävän paljon tai vapaa-aikaa.”

Eräänä yksityiskohtana useassa haastattelussa nousi esiin puhelinlaitteiden määrä. Usealla tutkinnanjohtajalla oli päivittäin käytössään niin pöytäpuhelin, työnantajan matkapuhelin kuin oma matkapuhelinkin tai vähintään kaksi matkapuhelinta. Osa vastaajista koki usean puhelinlaitteen mukana kantamisen hankalaksi ja epäkäytännölliseksi etenkin nykyisten suurehkojen älypuhelimien aikakaudella. Tutkinnanjohtajat pitävät puhelimiaan lähes koko ajan päällä ja mukana niin työpaikalla kuin kotona, eikä kukaan kertonut erityisesti rajaavansa puhelimen käyttöönsä, vaan lähtökohtaisesti siihen vastataan aina, kun se on vain mahdollista.

” näin niinku työaikana mun on pakko kantaa kahta puhelinta...”

”Kyl se on joka päivä melkeen kiire, että tota noin niin täytyy myöskin muistaa, että mulla on kaksi luuria, pöytäluuri ja kännykkä, joihin tulee talon ulkopuolelta puheluita.”

”Mutta nytkin, kun on kaks puhelinta tässä näin.”

”Joo kyllä nukkuessa pistän kiinni, mutta muuten se on auki.”

”Se on aina päällä ja yöllä latauksessa yöpöydällä”

Ajanhallinnan näkökulmasta suurimpana haasteena puhelimen käyttöön liittyen nousi kuitenkin esille se, että lähes kaikki tutkinnanjohtajat kertoivat vastaavansa työpuheluihin vapaa-ajallaan osa aina, osa hieman valikoivammin. Jotkut kertoivat vastanneensa työpuheluihin myös lomalta. Huomiota herättävää oli myös se, että monelle tutkinnanjohtajalle soitetaan vapaa-ajalla työasioissa työpuhelimien lisäksi myös omaan henkilökohtaiseen numeroon.

”Ei mä vastaan siihen aina kyllä. Nyt mä oon kantanut mukana sitä melkein aina.”

”Kyllä mulla on yks loma mennyt kuitenkin silleen, niinku joka päivä sitten vastailin sitten puhelimeen ja sähköpostiin, mutta sitten jos mä lähden ulkomaille, niin en mä sinne ota mukaan puhelinta ollenkaan.”

”Mä oon aina kaikille sanonu, että mun oma puhelin on mun mukana, eli niinku työntekijät tietää, että jos ne haluaa mun tavoittaa lauantaina tai sunnuntaina soittaa mun omaan numeroon”

Vaikka lähes jokainen tutkinnanjohtaja kertoi vastaavansa puhelimeen vapaa-ajallaan, vastaukset kuitenkin erosivat siten, että osa kertoi vastaavansa lähes aina ja muutamat taas pyrkivät välttämään vapaa-ajalla puhelimeen vastaamista tai vastaavat oman kertomansa mukaan vain harvoin esimerkiksi erityisen operaation ollessa käynnissä.

”No puhelin on just silleen, että mä oon just sen puhelimen kaa silleen, että yritän vapaa-ajallakin, jos me mennään sinne vapaa-ajan puolelle, niin mä yritän niin, että mä en hirveesti, pitää olla aika iso asia, että mä kattoisin ees mun työpuhelimia.”

”Mutta en mä vastaa siis, mä vastaan kyllä valitettavasti vapaa-ajallani, mutta nyt täytyy hieman täsmentää. Kyllä mä vähän katon, että kuka siellä soittaa.”

Puhelinta käytettiin vapaa-ajalla myös työsähköpostien lukemiseen ja työkalenterin merkintöjen tarkastamiseen. Osalla vastaajista oli myös hankaluuksia rajoittaa itseltään puhelimen tarkastamista vapaa-ajalla ja käyttöä pyrittiin rajoittamaan esimerkiksi jättämällä puhelinlaite työpaikalle tai jopa laittamalla se kotona kassakaappiin houkutuksen välttämiseksi.

”Se tota mä itseasiassa paan ton puhelimenkin aika usein kiinni, kun mun mielestä se työsähköposti ja työpuhelimen käyttö vapaa-ajalla on ilmaista työntekoa valtiolle.”

”...jos mulla on pitkä loma yli viikon mittanen loma, niin silloinhan se puhelin, mä laitan sen kotona kassakaappiin, ettei tuu sitä houkutusta.”

Eräs vastaaja kertoi kuvaavasti työpuhelimen vapaa-ajan käytön rajoittamisen positiivisista vaikutuksista, kun hän oli kerran jättänyt työpuhelimen kotiin ulkomaan lomamatkalle lähtiessään ja viettänyt tällöin paljon paremman loman kuin yleensä. Haastateltava tosin perusteli puhelimen pois jättämistä näkemällään ohjeella, joka kieltää työpuhelimen viemisen ulkomaille, mikä kuvastaa jopa huolestuttavalla tavalla sitä, kuinka vahvasti osa tutkinnanjohtajista kokee työpuhelimen jatkuvan mukana pitämisen velvollisuudekseen. Kuinka monen työtehtävät todella vaativat tavoitettavissa olemista työajan ulkopuolella ja jopa lomalla?

”...että jossakin kuulin ohjeen, että ulkomaille ei pitäis talon puhelimia ottaa ni totesin, että hyvä peruste ja jätin sen pois. Ja kyllä paljon parempaa lomaa vietin, kun ei sitä ottanu mukaan.”

Tutkinnanjohtajien kertomukset puhelimen käytöstä kuvasivat ja noudattelivat hyvin sitä muutosta, minkä mobiiliteknologian kehittyminen on asiantuntijatyöhön tuonut mukanaan. Asiantuntijatyössä painotetaan yhä enemmän sekä organisaation, että yksilön joustavuutta ja tämä hämärtää työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan välisiä rajoja. (Niemistö ym. 2017, 147). Tätä aihetta käsitellään tarkemmin luvussa 7.5., jossa puhutaan samaa ilmiötä koskettavasta työsähköpostien lukemisesta vapaa-ajalla.

7.4.1 Kehittämisehdotuksia puhelimen haasteisiin

Vastauksista nousi voimakkaasti esiin tutkinnanjohtajien halu ja tarve olla jatkuvasti tavoitettavissa myös puhelimitse. Tämä on linjassa sen kanssa, että työelämässä puhelin usein mielletään ensisijaiseksi reaaliaikaiseksi kommunikaatiovälineeksi. (Spira & Feintuch 2005, 15.) Muutamat vastaajat olivat kuitenkin tehneet tietoisia valintoja työpuhelimen osalta ja kertoivat, että olivat esimerkiksi päättäneet olla ottamatta työpuhelinta kotiin tai vastaamaan siihen vapaa-ajalla. Eräs vastaaja koki jatkuvan tavoitettavissa olemisen olevan tarpeetonta itsekorostamista.

”Mun mielestä se on jotain sellaista tarpeetonta itsekorostamista, että yrittää olla aina tavoitettavissa...”

Vastausten perusteella tutkinnanjohtajien olisi todennäköisesti hyvä pohtia puhelimen käyttöään uudesta näkökulmasta hallitakseen ajankäyttöään paremmin. Mitä esimerkiksi

tapahtuisi, jos he eivät olisikaan ihan koko ajan tavoitettavissa tai jos puheluja hoidettaisi vain tiettyinä erikseen kalenterista varattuna aikana päivästä? Niille henkilöille, jotka ovat muuna aikana yrittäneet tavoittaa voi puheluille varattuna aikana soittaa takaisin.

Puhelimeen vastaaminen vapaa-ajalla ja lomalla on ongelmallista monestakin näkökulmasta, kun työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät. Tutkinnanjohtajien haastatteluista voidaan päätellä, että työyhteisössä vallitsee kulttuuri, jossa vapaa-ajalle lipsuvat työpuhelut ainakin sallitaan ja niitä pidetään osana työnkuvaa. Yhteisten pelisääntöjen sopiminen niin ajankäytössä yleisesti, kuin työpuheluidenkin osalta voisi tässä asiassa auttaa etenkin sellaisia tunnollisempia henkilöitä, joiden on haastavampaa itse rajata työtään. Työntekijöiden itsensä lisäksi myös työnantajan tulee huolehtia, ettei tunnollisempi vapaa-ajalla työpuheluitaan hoitava työntekijä rasitu liiallisesti ja etteivät vapaa-ajalla tehtävät ylityöt muodostu työyhteisössä vallitsevaksi käytännöksi. (Yli-Kaitala ym. 2016a, 7.)

Kuten luvuissa 4 ja 7.2. käytiin läpi, suurin osa puhelusta kuuluu ajanhallintamatriisiin III-lohkoon, eli kiireellisiin, mutta ei-tärkeisiin asioihin. Puheluihin olisi hyödyllistä opetella soveltamaan niiden tärkeyden arviointia esimerkiksi ajanhallintamatriisin mukaan, jotta ulkopuolelta tulevien aloitteiden ohjaamaa työaikaa saataisi vähennettyä. Useat puhelut ovat vain näennäisen tärkeitä ja ne tuottavat etua jollekulle toiselle ja vaikka ne saavat meidät tuntemaan olomme kiireiseksi ei todellisuudessa juuri mitään saada aikaiseksi. Juuri tämän mahdollisen ajatusharhan mahdollisuuden vuoksi puheluihin liittyen olisi syytä luoda sääntöjä.

Puhelimen käytöllä saattaa myös häiritä muita työntekijöitä puhelimen soidessa kovaa tai kun puhelimeen puhuu pitkään ja kovalla äänellä. Tästä näkökulmasta voi myös joskus voi olla perusteltua käyttää pikaviestimiä tai sähköpostia puhelinsoiton sijaan. (Spira & Feintuch 2005, 15.)

7.4.2 Tutkinnanjohtajan muistilista puhelimesta

- Onko koko ajan välttämätöntä olla tavoitettavissa?
- Voisiko puheluita hoitaa niille erikseen kalenterista varattuna aikana?
- Onko saapuva puhelu tärkeä ja kiireellinen?
- Erotetaan näennäisen tärkeät puhelut oikeasti tärkeistä ja kiireellisistä.
- Puheluihin ei lähtökohtaisesti vastata oltaessa hoitamassa toista asiaa henkilökohtaisesti jonkun luona.
- Työpuhelimeen vastaamista vapaa-ajalla arvioidaan kriittisesti.
- Työpaikalle luodaan yhteiset pelisäännöt henkilökohtaiseen numeroon soitettavien työpuheluiden osalta.
- Työn ja vapaa-ajan erottamiseksi tehdään selkeät linjaukset työpuhelimien käytöstä.
- Onko puhelun soittaminen paras tapa hoitaa kyseinen asia?
- Tunnistetaan matkapuhelimen aiheuttamia sisäisiä häiriöitä.
- Onko sähköpostien käsitteleminen puhelimella tarkoituksenmukaista?

7.5 Sähköposti ja sen haasteet tutkinnanjohtajien kokemana

Sähköpostin osalta yleisimpinä haasteina tutkinnanjohtajien haastatteluista nousivat esiin sähköpostin lukeminen vapaa-ajalla ja lomilla, vääränlaisten asioiden hoitaminen sähköpostilla, sähköpostien runsas määrä sekä sen käsittelyyn kuluva työaika. Sähköpostin myös koettiin aiheuttavan stressiä.

Sähköposti tuli korvaamaan kirjepostia ja faksia ja se on yhä melko uusi työväline, jonka käyttämisessä on usealla vielä haasteita. Sähköpostin käyttöönotto laski huomattavasti viestien lähettämisen kynnystä ja samanaikaisesti romahdutti viestien sisällöllisen laadun (Hakala 2010, 65). Tätä mieltä oli myös yksi haastateltavistani, kun hän kuvasi sitä, kuinka sähköpostilla hoidetaan huonosti valmisteltuja asioita harkitsematta.

”Niin se, sähköpostista on tullut sellainen, se on liian helppo tapa tunkea kaikki sähköpostiin. Ja ne asiat ei mee yhtään eteenpäin, kun ne on puolivillaisesti heitetty sinne sähköpostiin.”

Sähköpostilla on monia hyviä puolia; samalla viestillä saadaan tietoa useille ihmisille, viestiminen on nopeaa, viestistä jää dokumentti talteen ja asioita saadaan eteenpäin riippumatta siitä, onko vastaanottaja paikalla. Toisaalta taas sähköposti on lisännyt huimasti kiireen tunnetta työelämässä. (Rytikangas 2008, 88–89.) Sähköposti on usein käsitetty väärin, sillä se ei ole reaaliaikainen viestin tai puhelimen korvike, eikä sitä lähtökohtaisesti pitäisi käyttää sellaisena (Rissanen 2016; Sammalisto 2014a, 33). Kuitenkin 81 % suomalaisista asiantuntijakyselyyn vastanneista kertoi pyrkivänsä vastaamaan sähköposteihinsa heti ja monen mielestä sähköpostit ikään kuin pitää katsoa useita kertoja päivässä. (Toivanen & Yli-Kaitala 2016, 50). Tarve reagoida sähköposteihin nopeasti näkyi myös tutkinnanjohtajien vastauksissa, kun useat kertoivat seuraavansa sähköpostiaan koko ajan pitkin päivää.

”No oikeestaan voi sanoa, että koko päivän jatkuvasti koko ajan, kun aina jostain ohjelmasta poistuu, niin käy kattoon sähköpostin.”

Sähköpostien jatkuva seuraaminen on tutkimuksissa alettu nähdä myös eräänlaisena riippuvuutena, sillä aivotutkimusten tulosten perusteella jatkuva uusien asioiden näkeminen saa aikaan tyydytystä neurologisella tasolla (esim. Levitin 2014). Ajanhallinnan ja itsensä johtamisen näkökulmasta tämä on ongelmallista esimerkiksi siksi, että nämä tehokkaasti palkitsevat toiminnot voivat hankaloittaa pitkäaikaisiin ja merkityksellisiin tavoitteisiin tarttumista.

Erilaisten selvitysten mukaan ihmisillä on jopa tuhansia viestejä sähköpostinsa saapuneetkansiossa. Suomalaiset työntekijät käyttävät keskimäärin useita tunteja päivässä sähköpostiin ja käsittelevät jopa satoja sähköposteja joka päivä. Keskiwertotyöntekijällä noin kolmasosa työviikosta kuluu sähköpostien hoitamiseen. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 50–51.) Vuonna 2016 tehdyn kyselytutkimuksen mukaan suomalaiset viettävät 691 tuntia vuodessa ja 14,7 tuntia viikossa sähköpostin ääressä ja työsähköposteja luetaan myös lomalla, sängyssä ja kylpyhuoneessa. (Adobe 2016.)

”Tää siis ihan niinkun, jos puhutaan ajanhallinnasta, niin toi sähköposti on ihan vihon viimeinen härveli.”

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin, kuinka monta viestiä heillä oli haastatteluhetkellä sähköpostinsa saapuneet-kansiossa. Määrät vaihtelivat muutamista viesteistä aina useisiin satoihin keskimääräisen vastauksen ollessa noin 200 viestiä. Sähköpostiviestien määrästä keskustellessamme haastateltavat käyttivät muun muassa seuraavia ilmaisuja: *”aivan järkyttävä määrä”, ”sähköpostiliikenne on järjetöntä”, ”tolkuton määrä”*.

Sähköpostien säilyttäminen saapuneet-kansiossa kuitenkin haaskaa paljon aikaa ja stressaa, koska usein sama viesti luetaan useita kertoja ennen kuin siihen reagoidaan, vaikka ajanhallinnan kannalta tehokkaampaa olisi lukea viesti kerran ja reagoida siihen heti. Useat sähköpostit ovat myös tekemättömiä ja usein ensisijaisesti muille ihmisille tärkeitä tehtäviä, joiden kasaantuminen saapuneet-kansioon aiheuttaa ihmiselle stressiä. (Sammalisto 2014a, 33–36; Rytikangas 2008, 90–91.)

Kaikki haastateltavat pitivät myös sähköpostiaan auki eli online-tilassa työpäivien ajan. Kukaan ei kertonut laittavansa sähköpostia offline-tilaan koskaan. Tämä saattaa olla ongelmallista, koska kuten todettu, kaikki mikä tulee sähköpostilla ei välttämättä ole kiireellistä ja tärkeää ja usein uuden viestin saapumisesta kuuluu lisäksi merkkiääni, joka keskeyttää tai ainakin häiritsee meneillä olevan tehtävän tekemistä. Suurimmalla osalla haastateltavista ei myöskään ollut käytössään sähköpostin käsittelyyn erikseen kalenterista varattua aikaa, vaan posteja luettiin muun muassa työmatkoilla, kotona, aamulla ensimmäiseksi töissä, työpäivän aikana säännöllisesti ja muiden asioiden tekemisen välissä.

”Mullahan on sähköpostit silleen, että mä katon ne aamulla ja kyllä mä päivän aikana koko ajan silmäilen silleen, että jos sieltä tulee joku mihin pitää reagoida.”

”Kyl se mulla on koko ajan auki ja tota kilahtaa, on mulla se merkkiääni.”

”Se (työaika) menee, se menee hirveen paljon sähköpostiin. Siis uskomaton määrä sieltä tulee, että sulla on tämmönen juttu, voitais tehdä näin voitais tehdä näin.”

Mukana kulkeva tekniikka on tehnyt työstä joustavampaa, mutta samalla työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy yhä helpommin. Tutkinnanjohtajien haastatteluissa tämä kehitys näkyi myös. Muutamaa haastateltavaa lukuun ottamatta tutkinnanjohtajat kertoivat lukevansa sähköpostejaan puhelimesta vapaa-ajalla iltaisin ja viikonloppuisin, päivittäisillä työmatkoilla ja jopa lomalla ollessaan.

”Että tietenkin sitä työtä ei pitäisi niinkään kotiin viedä, mutta onhan se nyt aika rutiinia myös se, että sunnuntaina iltana, niin sä katsot jo siellä, että mitä seuraavalla viikolla on. Mitä on sähköpostia tullut tossa ja en mä kyllä perjantai-iltana tai lauantaina välttämättä sähköpostia lue, mutta sunnuntai-iltana kyllä. Niin katson, että mitä mulla on. Se helpottaa sitä työviikon aloittamista ja varmaan vähän vähentää sitä painetta.”

Vapaa-ajalle lipsuvaa sähköpostien lukemista perusteltiin muun muassa sillä, että sen katsottiin helpottavan seuraavan työpäivän työtaakkaa ja työpaineita. Sähköpostien

lukemista vapaa-ajalla perusteltiin useissa vastauksissa myös sillä, että tutkinnanjohtaja halusi pysyä kärryillä, ettei sähköpostiin ole tullut joko mitään olennaista, tärkeää tai ihan vain siksi, että ”on kiva tietää, onko jotakin ihan ihmeellistä”.

”Se on kyl paha tapa. Mun täytyy sanoa, että kyllä mä ne nään. Sen verran mä katon, ettei sinne tuu mitään niinku semmost olennaista. En mä välttämättä vastaile niihin, mutta mä katon, että jos siellä on joku sellanen tärkeä juttu. Niin sit täytyy vastata ja sit mä hoidan sen eteenpäin.”

”Kyllä mä silloin tällöin katon sen. En säännöllisesti enkä oo lupautunu tai sitoutunu mihinkään, että mä kaiken aikaa, mutta kyllä mä sitten silmäilen, jos vähänkään. Ensinnäkin, jos mä odotan jotakin asiaa, niin silloin kyllä ja pitemmällä lomalla, niin tuota pikkusen niinku on semmonen tuntu, että on kiva tietää, että onko jotakin ihan ihmeellistä...”

Sähköpostien vilkuileminen vapaa-ajalla nähtiin kuitenkin myös ongelmalliseksi, pahaksi tavaksi tai harmilliseksi asiaksi. Useat vastaajat kertoivat kokemuksiaan siitä, kun he ovat päättäneet vain vilkaista sähköpostiaan vapaa-ajalla ollessaan, mutta huomanneensa yhtäkkiä viettäneensä työhön liittyvien ajatusten ja toimenpiteiden parissa parhaimmillaan jopa tuntikausia. Eräs haastateltavista puolestaan kertoi rajoittaneensa viikonloppuihin lipsunutta sähköpostien lukemista sillä, ettei ollut uusinut lukemiseen tarvittavaa salasanaa.

”Se on, sen huomasi silloin kun sunnuntai-iltana kun katto niitä sähköpostia, niin hetihän se imaisee sut töihin. Ihan heti sä alat miettiä, että mitähän tolle tehdään.”

”Ja jos sä näät puhelimesta, jos sä oot, vaikka odottanut jotain postia, sä näät, että se tulee, niin rupeet sitä lukemaan sä rupeet hoitamaan sitä asiaa, niin siinä on kohta mennyt yhtäkkiä pari tuntia, että et huomannutkaan ja sitä ei kukaan maksa sulle.”

”Viikonloppuna voi pitää puhelimen kiinni. Mehän saadaan tähän sähköposti, mutta mä tein semmoisen ratkaisun, kun aina tuli perhana sunnuntaina katsottua niitä, nyt kun mä en oo uusinut salasanaa.”

Työasioiden ajattelu vapaa-ajalla voi olla ongelmallista. Vapaa-aikana tehty työhön liittyvä ajatustyö, jota tutkinnanjohtajatkin kuvasivat, lisää niin sanotun mentaalityöajan määrää, mikä voi alkaa näkyä levottomuutena, ahdistuksena ja univaikeuksina. Mentaalityöajalla tarkoitetaan ajanhallinnan tutkimuksessa sitä aikaa, minkä asiantuntija viettää työasioiden parissa työpaikan ulkopuolinen aivotyöskentely mukaan luettuna. (Viljanen 2015.) Näkymätöntä työaika voi kerääntyä huomaamatta, kun työtä ajatellaan aamulla jo ennen töihin menoa ja illalla kotona muiden askareiden ohessa (Niemistö ym. 2017, 166).

Tutkinnanjohtajien kertomukset työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyemisestä noudattelevat selkeästi asiantuntijatyöhön yleisemmin liitettyjä muutostrendejä. Tietoteknisten laitteiden kehittyminen on mahdollistanut töiden viemisen kotiin ja työpäivien venyttämisen, mikä alkaa olla tyypillistä asiantuntija- ja tietotyössä (Niemistö ym. 2017, 147–148). On todettu, että vapaaehtoinen vapaa-ajalla tehtävä ylimääräinen työ on tyypillistä etenkin esimiesasemassa ja erityisasiantuntijuutta vaativissa tehtävissä. (Ojala 2011). Toisaalta on myös kiinnostavasti ilmennyt, etteivät työntekijät aina miellä työpaikan ulkopuolella tai

vapaa-ajalla sähköpostien lukemista työajaksi, etenkin silloin, jos sähköposteja luetaan puhelimella tietokoneen sijaan (Niemistö ym. 2017, 160). Osa haastateltavista kertoi aloittavansa aamunsa rutiininomaisesti työsähköpostin lukemisella, mikä voi olla huono tapa ajanhallinnan kannalta, koska sähköpostilla harvemmin hoidetaan työn kannalta kaikkein olennaisimpia ja kiireellisimpiä asioita. Aamun työtunnit ovat usein myös tehokkaimpia, joten ne kannattaisi käyttää ydintehtävän kannalta tärkeimpien II-lohkon asioiden hoitamiseen.

”No ei oo, oikeestaan se on semmonen, että mä katon, pyrin kattomaan sen aamulla ensimmäiseks, että mitä on. Että se on se ehkä tärkein rutiini, jopa ennen tota meidän aamupalaveria katon sen.”

”No mulla on sähköposti tosissaan sillain, että mä sen katon aamusta ja pyrin vastaa, jos siellä on jotain semmosta mitä on pakko vastata.”

7.5.1 Kehittämisehdotuksia sähköpostin haasteisiin

On mielenkiintoista, millaiseksi sähköpostin hoitaminen on muodostunut. Kun sähköpostikäyttämistämme vertaa perinteiseen postilaatikkoon tulevaan posttiin, on lopputulema jopa hupaisa. Perinteinen posti noudetaan yleensä kerran päivässä, mutta jos siihen suhtauduttaisi samoin, kuin suuri osa ihmisistä nykyään suhtautuu sähköpostiin, kävisimme postilaatikolla jopa useita kertoja tunnissa. Sähköpostin hallitsemiseen on olemassa useita toimivia tekniikoita, joita jokaisen toimistotyöläisen olisi hyvä pohtia ja soveltaa omassa työssään. Seuraavaksi käydään läpi muutamia menetelmiä ja tekniikoita, joista tutkinnanjohtajat todennäköisesti hyötyisivät omien yleisimpien haasteidensa helpottamiseksi.

Sähköpostien vastaanottamiseen liittyen on hyödyllistä pohtia olisiko tehokkaampaa käsitellä sähköpostia vain muutaman kerran päivässä erikseen sille varattuna ajankohtana sen sijaan, että viestejä lukee pitkin päivää. Sähköpostin voi myös avata myöhemmin päivällä sen sijaan, että tekee sen aamulla ensimmäiseksi ja kukin sähköpostiviesti olisi myös syytä pyrkiä lukemaan vain kerran. (Sammalisto 2014a, 33–36; Rytikangas 2008, 90–91.) Suositeltavaa olisi, että työntekijä suunnittelisi etukäteen, milloin käsittelee sähköpostinsa ja kuinka paljon aikaa siihen käyttää varaamalla siihen ajan kalenterista. Muun ajan sähköpostia voi pitää offline-tilassa ja poistaa siitä hälytykset. Jos jollakin on todella tärkeää asiaa, hän kyllä etsii haluamansa henkilön käsiinsä tai soittaa. (Sammalisto 2014a, 33–35.)

”Joo kyllähän se niinkun mulla on, tietysti kännykässä on mobiilisähköposti, ikävä kyllä tulee seurattua sitä myös vapaa-ajallakin. Ja etenkin viikonloppusin. Nyt sitten tutkijat on oppinu, että ahaa, tutkinnanjohtaja lukee sähköposteja. Minäpä laitan meilin näin viikonloppuna sunnuntaina puolen päivän aikaan, että herra on kuitenkin lounaalla, niin ehtii vastaamaan.”

Lähes kaikki tutkinnanjohtajat kertoivat lukevansa sähköposteja työpuhelimellaan. Ajanhallinnan näkökulmasta sähköpostien lukemista mobiililaitteista olisi kuitenkin syytä välttää, sillä sähköposteja liitteineen pystyy harvemmin käsittelemään kunnolla mobiililaitteella ja sähköpostia ei muutoinkaan tulisi käyttää reaaliaikaisen viestimen

tavoin. Kun sähköposti luetaan ensin matkapuhelimesta ja myöhemmin uudestaan tietokoneelta, on myös jo tehty samassa asiassa tuplatyö ja mahdollisesti lisätty stressiä. (Sammalisto 2012b.) Sähköpostin jatkuva seuraaminen ei kannata myöskään siksi, että sähköpostin intensiivisen käytön on tutkitusti todettu vaikeuttavan keskittymistä ja lisäävän stressiä (Yli-Kaitala ym. 2016, 25).

Lähes kaikilla tutkinnanjohtajilla oli ajanhallinnan näkökulmasta myös liikaa viestejä sähköpostin saapuneet-kansiossa. Merlin Mann kehitti tunnetun Inbox Zero -menetelmänsä jo vuonna 2007, koska sähköpostista oli muodostunut ongelma. Ajan saatossa sähköposti oli alkanut toimia hänelle kuten päättymätön tehtävälista, johon lähes kuka tahansa pystyi lisäämään mitä tahansa. (Burkeman 2016.) Näin on todennäköisesti myös päässyt käymään myös osalle tutkinnanjohtajista. Inbox Zero menetelmän peruseriaate on se, että sähköpostia ei lueta jatkuvasti, vaan tiettyinä aikoina esimerkiksi muutaman tunnin välein tai kerran päivässä. Kun sähköposti luetaan, valitaan välittömästi joku seuraavista toimenpiteistä:

1. Poista.
2. Delegoi.
3. Vastaa.
4. Lykkää.
5. Tee.

Saapuneet-kansion hallinnoinnissa voivat auttaa myös esimerkiksi seuraavat kaksi Inbox Zeron filosofiaa jatkojalostavaa menetelmää (Sammalisto 2014, 29-30).

Lue viesti ajatuksella ja keskity vain tähän viestiin. Luettuasi tee heti jokin seuraavista:

1. Poista viesti.
2. Vastaa.
3. Välitä
4. Arkistoi sopivaan kansioon.

Jos viesti aiheuttaa jonkun tehtävän esimerkiksi puhelinsoiton, varaa sille aika kalenteriin tai merkitse se tehtävälistaan ja lopuksi poista tai arkistoi viesti.

Kolmas vaihtoehto saapuneiden viestien käsittelyyn on niin kutsuttu kolmen T:n sääntö:

1. Tuhoa. Jos viesti on turha, poista se.
2. Tee. Jos viestissä on nopea tehtävä, tee tehtävä ja poista sitten viesti.
3. Tehtävälistalle. Jos viestissä on isompi tehtävä, kirjoita se tehtävälistalle, siirrä materiaalit koneelle tai pilveen ja poista sitten viesti.

Sähköpostilla hoidettavien asioiden ja sähköpostiviestien muotoa on syytä pohtia myös viestiä kirjoittaessaan. Ei ole tarkoituksenmukaista ajautua pikaviestimen viesteihin verrattavaan sähköpostikeskusteluun, vaan pyrkiä myös omalla viestillään minimoimaan vastausviestien tarve. Vastaanottajan mahdollisten lisäkysymysten ennakointi on tehokas tapa välttää pitkä sähköpostikeskustelu. Ennakoivien ehdollisten lauseiden käyttö on suotavaa. On eri asia kirjoittaa: ”Ohessa viimeisin versio. Onko tämä ok ja valmis allekirjoitettavaksi?” kuin ”Ohessa on viimeisin versio. Mikäli tämä on puolestanne ok,

voitte lähettää allekirjoitetut sopimuspaperit minulle osoitteeseen X. Jos haluatte vielä keskustella joistain kohdista, ehdottaisitteko 2–3 mahdollista aikaa jolloin voisimme keskustella näistä puhelimitse.” (Sammalisto 2012c.)

Sähköpostin käyttöön liittyen tutkinnanjohtajien olisi myös hyödyllistä pohtia seuraavia kysymyksiä: Mitä tapahtuisi, jos aamulla ensimmäisenä ei avaisikaan sähköpostia, vaan ryhtyisi tekemään sitä, mitä oli aikonut saada aikaiseksi sinä päivänä? Entä jos työsähköposti olisi ajastettu ottamaan vastaan viestejä esimerkiksi vain 45 minuutin välein? (Tuominen & Lindroos 2010, 117). Vaikkei haluaisi noudattaa suoraan mitään edellä mainituista menetelmistä, olisi jokaisen taatusti hyödyllistä luoda jokin itselleen sopiva tekniikka, käsitellä jokainen viesti vain kerran ja lukea sähköposteja erikseen niille varattuina aikoina jatkuvan tavaksi muodostuneen lukemisen sijaan.

7.5.2 Tutkinnanjohtajan muistilista sähköpostista

- Onko koko ajan välttämätöntä olla sähköpostitse tavoitettavissa?
- Onko jatkuvasta sähköpostin tarkastamisesta muodostunut tarpeellisen toimenpiteen sijaan tapa?
- Vältetään sähköpostien lukemista mobiililaitteilla.
- Tarkastellaan kriittisesti, minkälaisia asioita töissä hoidetaan sähköpostilla.
- Vältetään sähköpostin käyttämistä kiireellisten asioiden hoitamiseen.
- Sähköpostia ei tule käyttää pikaviestimen tavoin.
- Olisiko tehokkaampaa käsitellä sähköpostia vain muutaman kerran päivässä erikseen sille varattuna ajankohtana?
- Sähköpostia ei ole välttämätöntä avata aamulla ensimmäiseksi.
- Onko sähköpostista muodostunut päättymätön tehtävälista, johon kuka tahansa voi lisätä mitä tahansa?
- Sähköpostit priorisoidaan niiden kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan.
- Jokainen sähköpostiviesti luetaan vain kerran.
- Suunnitellaan etukäteen, milloin sähköpostia käsitellään ja paljonko siihen käytetään aikaa.
- Sähköpostia voidaan pitää offline-tilassa ja poistaa hälytykset käytöstä.
- Sähköpostien säilyttäminen saapuneet-kansiossa haaskaa aikaa.
- Valitaan käyttöön jokin periaate saapuneiden viestien käsittelyyn. Esimerkiksi: Lue viesti ajatuksella ja keskity vain tähän viestiin. Luettuasi tee heti jokin seuraavista:
 - Poista viesti.
 - Vastaa.
 - Välitä
 - Arkistoi oikeaan kansioon.
- Sähköposti voidaan ajastaa ottamaan vastaan viestejä esimerkiksi vain 45 minuutin välein.
- Työsähköpostien lukemiseen vapaa-ajalla suhtaudutaan kriittisesti.

7.6 Kalenterin ja suunnittelun haasteet tutkinnanjohtajien kokemana

Kalenterin käytön avulla on hyvä tarkastella sitä, mihin työaika todellisuudessa kuluu. Useilla ihmisillä ei ole tarkkaa kuvaa siitä, mihin ja miten he todellisuudessa aikaansa käyttävät. Aikaa ei kuitenkaan voi käyttää oikein, ellei sen käyttöä suunnittele (Vakkuri 2013, 17). Ajankäyttöään tulisi seurata rehellisesti, sillä ihmisillä on usein sokeita pisteitä ajankäytössään ja aikaa saattaa kulua yllättävän paljon kahviteluun tai Facebookin selaamiseen (Ala-Risku, 2017).

Työtä suunniteltaessa on olennaista keskittyä toivottuun lopputulokseen, mahdollisiin mitattaviin arvoihin sekä tehtyjen ratkaisujen toiminnalliseen merkitykseen. Suunnittelun tarkoituksena on tuoda tietoisuuteen sekä tunnetut ja käytettävissä olevat, että tiedostamattomat voimavarat. (Wiskari 2014, 72, 124.) Suunnittelun avulla on mahdollista tehdä asiat ajallaan, mikä auttaa pääsemään pois pelkän reagoinnin toimintamallista (Knoblauch & Wöltje 2004, 48). Moni tutkinnanjohtaja kertoi, ettei juuri suunnittele ajankäyttöään kalenteriin tai ettei pysty paljon suunnittelemaan muualta tulevien kalenterimerkintöjen täyttäessä päivät. On arvioitu, että suurin syy sille, etteivät työntekijät suunnittele töitään on se, ettei suunnittelua yksinkertaisesti osata (Wiskari 2014, 124).

”En mä hirveästi suunnittele, että sitten tietenkin, jos on jotain palavereita tai muuta sitten suunnittelen sen verran, että laitan kalenteriin, etten mä unohda niitä. Aika vähän.”

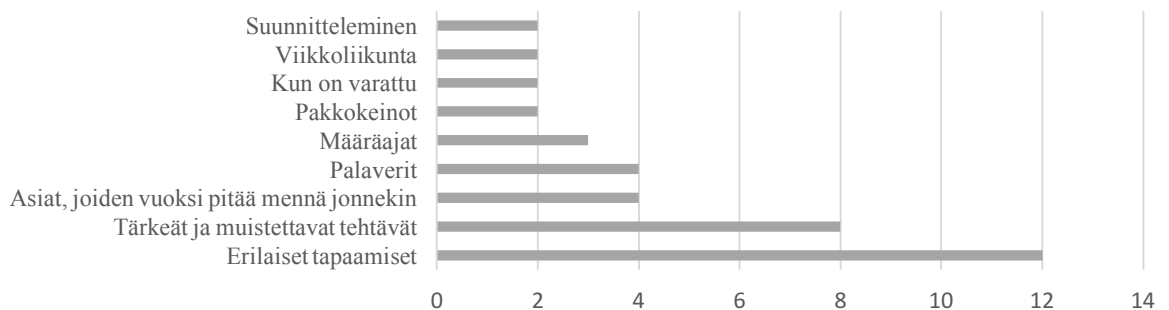
”No en mä kauheesti pysty suunnittelemaan työviikkoa elikkä tavallaan siitä niinku ylempi johto pitää huolen aika hyvin. Että kalenteriin tulee merkintöjä eli kyllä se on lisääntyny myöskin, että sektorinjohtaja suunnittelee jo meidän työviikkoa. Eli kyllähän se sitoo sitten niinkun sen vapaan ajan niin sanotusti.”

Kaikki haastatellut tutkinnanjohtajat käyttävät kalenteria, suurin osa sähköistä. Kalenteriin suhtaudutaan pääasiassa positiivisesti ja se nähdään tärkeänä ja hyödyllisenä työvälineenä.

”Ja myöskin tietää niinkun, että nyt sun pitäis mennä tai huomenna sulla on toi ja toi. Eli se on niinkun, kalenteri on ihan niinkun ehdoton.”

”Toi Outlookin kalenteri on ihan paras vehje...”

Tutkinnanjohtajat käyttävät vastausten perusteella kalenteria eniten muistuttamaan, minne ja milloin heidän pitää mennä jonnekin sekä merkitäkseen ylös tärkeät tehtävät. Tarkemmin tarkasteltuna tutkinnanjohtajat laitoivat kalenteriinsa ylös seuraavassa taulukossa kuvattuja asioita. Kuvioon 1 on koostettu kaikki ne tutkinnanjohtajien kalentereihinsa merkitsemät asiat, jotka saivat haastatteluissa kaksi tai useampia mainintoja.



Kuvio 1. Millaisia asioita tutkinnanjohtajat merkitsevät kalentereihinsa.

”Mutta vaikka joku päivä, mä pyrin laittamaan kalenteriin itselleni sellaiset keskeiset asiat mitä mä tarvitsen, mitkä on niin kuin välttämättömiä mihin mä varaan ajan. Se voi olla joku videoneuvottelu jonkun kanssa. Se voi olla joku haastattelu. Ajankohta, joku vaikka rekrytointien osalta. Se voi olla jonkun jutun päätöksen tekoa. Sitten siellä voi olla jonkun jutun palaveri, jonkun tietyn jutun palaveri.”

Taulukosta ja yllä olevasta haastattelulainauksesta nousee selvästi esille, että kalenteria ei niinkään käytetä ajankäytön suunnitteluun, vaan kalenteriin merkitään lähinnä erilaiset tapaamiset sekä muistutuksia tärkeistä tehtävistä ja niiden määräajoista. Tämä voi olla itsensä johtamisen, ajanhallinnan ja työn suunnittelun kannalta ongelmallista monestakin syystä. Asiantuntijatyössä jokaisen olisi tärkeää tietoisesti tunnistaa, kuka todellisuudessa suunnittelee työpäivän kulun, eli päättääkö itse mitä tekee ja milloin, vai antaako muiden päättää ajankäytöstä käyttämällä suurimman osan työajastaan esimerkiksi muiden varaamissa palavereissa ja sähköpostiin ja puhelimeen vastaten (Sammalisto 2014a, 53–54).

Tutkinnanjohtajien päivät näyttävät suurelta osin koostuvan erilaisista tapaamisista. Moni tutkinnanjohtaja koki, että vapaasti ohjautuvaa itsenäistä työaika on vähän, vaikka juuri se toisaalta koetaan tärkeäksi ja tehokkaaksi. Erään vastaajan mukaan tutkinnanjohtajan parhaat päivät ovatkin niitä, jolloin ei ole palavereja ja pystyy keskittymään ydintehtäviin rikostutkinnassa ja olemaan alaisten saatavilla.

”Sitä on ikävä kyllä liian vähän, elikkä ne on, sanotaanko tutkinnanjohtajan semmoset parhaat päivät on ne päivät, jossa sulla ei oo suunniteltuja kokouksia tai muuta eli sulla on niin sanottu toimistopäivä. Sen toimistopäivän aikana, niin silloin pystyy tekemään sitä, mitä mä koen hyvin tärkeänä elikkä käymään läpi niitä avoimena olevia juttuja ja katsoa, että missä se tutkinta, tutkija ehkä tarvii tutkinnanjohtajan palveluita ja tukee, jotta se juttu menis eteenpäin.”

”Vapaasti ohjautuvaa työaika. Kyllä mä luulen, että sitä jää yks työpäivä viikossa yhteensä.”

Työn aikatauluttamisen ja suunnittelemisen on todettu olevan haasteena asiantuntijatyössä myös yleisesti, koska työt eivät aina etene suunnitellusti ja eteen tulee jatkuvasti yllätyksellisiä ja nopeaa reagointia vaativia tehtäviä. (Toivanen 2016, 38). Asiantuntijatyötutkimuksissa on havaittu asiantuntijatyön olevan usein säädeltyä, mutta ennakoimatonta. Viikoittainen työaika on yleensä määritelty, mutta määrätyn työajan sisällä työn on ennakoimatonta, yllätyksellistä ja hankalasti aikataulutettavissa. (Toivanen ym. 2016, 5–6.) Itsenä johtamisen taidot korostuvat juuri tämän kaltaisissa tilanteissa. Tutkinnanjohtajat kertoivat haastatteluissaan vastaavia kokemuksia työn ennakoimattomuudesta ja sen aiheuttamista aikatauluttamisen hankaluuksista, joiden vuoksi suunnittelu on ajoittain haastavaa, koska tilanteet voivat työn luonteen vuoksi muuttua hyvinkin nopeasti.

”Mutta yleensä niin se on silleen, että se voi räjähtää mun päivä just toisin päin kuin mä olen suunnitellut sen alkuun.”

Suunnittelulla on lukuisia hyötyjä, sillä sen avulla tärkeät, kurjat ja haasteelliset tehtävät saadaan tehtyä ajallaan, säästyään turhalta sähläykseltä ja kiireeltä, saadaan omat vahvuudet käyttöön ja saadaan tehtyä parempaa jälkeä sekä tehdään asioita kiireellisyysjärjestyksen sijaan selkeän tärkeysjärjestyksen mukaan. Hyvällä ajankäytön suunnittelulla saadaan suunnitteluun käytetty aika käytettävissä olevana aikana takaisin. (Wiskari 2014, 124, 146.)

7.6.1 Kehittämisehdotuksia kalenterin ja suunnittelun haasteisiin

Kehittääkseen ajanhallintaansa ja saadakseen lisää aikaa tärkeiden asioiden tekemiseen, on tärkeää ensin selvittää mihin työaika todellisuudessa menee. Saatamme kuvitella, että ratkaisu ajan löytämiselle tai kiireettömyydelle on kalenterin täyttämättä jättäminen, mutta voisiko asian ajatella toisinkin päin? Entä jos ajankäytön suunnittelulla voisikin saada konkreettisesti lisää aikaa? Tuloksellinen ajankäyttö koostuu useista toimintatavoista, joiden tiedostamisella ja muuttamisella voi ikään kuin luoda itselleen lisää käytettävissä olevaa aikaa. Ollakseen tuloksellista ajankäyttö ja sen suunnittelu vaativat muun muassa, että ennen jokaista työpäivää ja työviikkoa käytetään aikaa suunnitteluun, tehtävät ovat tärkeysjärjestyksessä, tehtävien suorittaminen aloitetaan hankalammasta päästä, tärkeimmille tehtäville varataan aikaa, tehtävät pyritään tekemään kerralla kuntoon ja organisoimiseen ja valmistautumiseen varataan aikaa. (Wiskari 2014, 239–240.)

Kuten tässäkin opinnäytteessä kävi esille, tutkinnanjohtajat eivät ole poikkeus, vaan useat ihmiset käyttävät kalenteriaan vain merkitäkseen ylös tapaamiset, vaikka hyödyllistä olisi käyttää kalenteria apuna kaikessa ajankäytön suunnittelussa. Kun kalenteria oppii käyttämään tehokkaammin, muistaa paremmin tärkeät tehtävät ja prioriteetit, saa tehtyä tehtävät ajallaan, voi välttää keskeytyksiä sekä varata kullekin tehtävälle sopivan määrän aikaa. (Sammalisto 2014a, 49–51). Ajankäytön suunnittelussa hyvä periaate on, että tärkeintä ei ole priorisoida sitä, mikä on suunniteltu, vaan suunnitella se, mikä on priorisoitu. (Covey 2008, 170).

Sen sijaan, että käyttää erilaisia muistilappuja tai tehtävälisteriä voi olla hyödyllisempää siirtää niissä olevat asiat suoraan sähköiseen kalenteriin. Järjestelmällisesti tällä tavoin toimimalla saa esimerkiksi seuraavia etuja: muistaa tehdä tehtävän, varaa keskeytyksettömän ajan kyseisen tehtävän tekemiseen, muut eivät tee kalenterivarauksia kyseiselle ajankohdalle, kalenterin muistutukset muistuttavat ja pystyy keskittymään kulloiseenkin tehtävään ilman mielessä pyörivää tehtävälisteriä tai pöydällä olevan tehtävälisterin jatkuvaa vilkuilua. (Sammalisto 2012a.) On hyvä tiedostaa, ettei aivojen päätöksentekoverkosto osaa priorisoida vähäpätöisiä ja tärkeitä päätöksiä, vaan kuormittuu niistä yhtä lailla (Yli-Kaitala ym. 2016, 27). Tämä tukee sitä, että kuormituksen vähentämiseksi asiat todella kannattaa kirjoittaa ylös ja suunnitella hyvin. Tämän lisäksi hyvällä suunnittelulla voidaan vähentää työhön liittyviä itse aiheutettuja häiriöitä ja keskeytyksiä, kun tulevien asioiden pohtiminen ei häiritse meneillään olevan asian hoitamista (kts. luku 7.7.)

Sampo Sammaliston (2014a, 50) esimerkkiä soveltaen eräs yksinkertainen, mutta tehokas esimerkki kalenterin hyödyntämisestä olisi tehdä kalenteriin *toistuvia* merkintöjä esimerkiksi seuraavasti:

- Suunnittele tämä työpäivä (joka arkipäivä klo 8.30–8.35).
- Käsittele sähköpostit (joka arkipäivä klo 10.30–11.00 ja 14.30–15.00).
- Käy läpi aktiiviset rikostutkinnalliset asiat (joka päivä klo 9.30–10.30).
- Suunnittele seuraava työviikko (joka perjantai klo 14–14.15).

Sammaliston (2014a, 50) mukaan toistuvien merkintöjen lisäksi olisi hyödyllistä käyttää *ainutkertaisia* merkintöjä esimerkiksi seuraavasti:

- Soita puhelu henkilölle A.
- Matkusta tilaisuuteen B.
- Osallistu tapaamiseen C.
- Valmistaudu tapaamiseen D.
- Lue materiaali E.
- Kirjoita asia F.
- Tee Power Point -esitys G.

Edellä kuvatussa esimerkeissä havainnollistuu se, miten kalenteria voi käyttää ikään kuin omana henkilökohtaisena assistenttinaan. Esimerkin kaltaisen täsmällisen suunnittelun yhtenä etuna on myös se, että ajan saatossa oppii paremmin arvioimaan sitä, kuinka kauan kuhunkin tehtävään kuluu aikaa. Kullekin tehtävälle määritellyn keston opetteleminen on ajanhallinnan ja itsensä johtamisen näkökulmasta keskeistä, sillä Parkinsonin lain mukaan työ täyttää sille varatun ajan, eli tehtävään kuluu niin paljon aikaa, kuin sille annetaan (Parkinson 1958, 11). Tärkeää on myös se, miten tehtävät kalenteriin kirjataan. On eri asia kirjoittaa ”vangitsemisvaatimus”, kuin ”kirjoita vangitsemisvaatimus X ja lähetä se käräjäoikeuteen klo 12 mennessä”, sillä konkreettisten toimien kirjaamisen on todettu helpottavan työhön tarttumista. Tehtävien kirjoittaminen ylös myös vähentää muistamiseen liittyvää kuormitusta sekä mielessä säilytettävien ja siellä pyörivien asioiden aiheuttamia sisäisiä keskeytyksiä. (Yli-Kaitala ym. 2016a, 11, 26.)

On todettu, että useimmille sopii parhaiten asioiden suunnitteleminen ja toimintakehyksen luominen viikoksi eteenpäin ja pidemmän aikavälin suunnittelu aiheuttaa useimmille ihmisille stressiä. (Salmimies 2008, 106–106). Huolellinen viikoittainen suunnittelu antaa tilaa päiväkohtaisille muutoksille ilman, että kokonaisuus kärsii (Covey 2008, 180). Eräs käyttökelpoinen ja yksinkertainen ja sovellettavissa oleva työkalu viikoittaiseen suunnitteluun on esitelty tämän opinnäytetyön luvussa 7.2.3 ja liitteessä 2. Kyseisen työkalun tarkoituksena on havainnollistaa, kuinka paljon aikaa käytetään erilaisten roolien hoitamiseen ja missä suhteessa ajankäyttö on tärkeimpiin tavoitteisiimme. Ytimessä tässä, kuten koko opinnäytetyössä, on asioiden laittaminen tärkeysjärjestykseen ja fokuksen pitäminen tärkeimmissä asioissa silloinkin, kun mukavuudenhalumme meinaa viedä meitä suorittamaan mukavia, muille ihmisille tärkeitä tai tavoitteidemme kannalta turhia toimia.

Yksi käyttökelpoinen menetelmä, jonka avulla voi pitää tavoitteet ja prioriteetit suunnitteluvaiheessa kirkaana mielessä, on Tuomisen ja Pohjakallion (2012) esittelemät 1234-portaat:

1. Opettele pitämään yhtä asiaa takaraivossa, eli ajattelet sitä kaikissa sopivissa aikakoloissa.
2. Tyhjennä mieltäsi kaksivaiheisella strategialla, jossa kirjoitat kaikki mieleen tulevat tehtävät ja tyhjennät listaa aina sopivan välin tullen.
3. Priorisoi kolmen kokonaisuudessa, eli opettele priorisoimaan ja tunnistamaan olennainen aina maksimissaan kolmen kokonaisuudessa ja kun olet priorisoinut varaa asioille aika kalenterista.
4. Neljä hyvää proaktiivista tuntia riittää; analysoi päiväsi ja pidä huolta, että siihen mahtuu ainakin neljä hyvää tuntia, jolloin edistät prioriteetteja sekä tärkeitä ja hyödyllisiä asioita.

On todettu, että ihmisillä on taipumusta luottaa liikaa omaan osaamiseensa (Pallier ym. 2002). Suunnittelussa ja työnteon apuna ylipäätään voikin olla hyvä käyttää apuna tarkistuslistoja, eli lyhyitä muistilistoja, jotka ovat muun muassa kirurgien ja lentokapteenien perustyökaluja. Tarkistuslistojen avulla pyritään välttämään virheiden tekeminen. (Sammalisto 2014a, 55–56.) Tarkistuslistoja voi käyttää toimistotyössä esimerkiksi aina samankaltaista tehtävää toistettaessa, kuten kokouksen suunnittelussa, uusien työntekijöiden tai vierailijoiden vastaanottamisessa, työnteon valvonnassa tai projektien suunnittelussa (Knoblauch & Wöltje 2004, 67). Hyvä ja erittäin käyttökelpoinen esimerkki poliisin työhön liittyvästä tarkistuslistasta on liitteenä 3 oleva Petri Burmoin (2012, 90) poliisin päällystöpintojen opinnäytetyössä luoma esitutinnan tarkistuslista. Vastaavia tarkistuslistoja näkisi mielellään enemmänkin poliisityön eri osa-alueiden laadunvarmistuksen ja suunnittelun tukena.

Tutkinnanjohtajat hyötyisivät todennäköisesti myös siitä, että pohtisivat ajankäytön suunnitteluaan ajoittain myös oman esimiehensä kanssa. On todettu, että ne työntekijät, jotka saavat esimiehiltään paljon tukea työnsä suunnitteluun, eivät kohtaa niin usein työssään yllätyksiä eivätkä joudu niin usein muuttamaan suunnitelmiaan kuin ne, joita esimies tukee vähemmän. Esimiehen suunnittelutuella on yhteys kohentuneeseen ajanhallintaan, kun taas heikko tai olematon suunnittelutuki aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia työhön. (Janhonen 2016, 85–91). Tutkinnanjohtajan työ on itsenäistä, jolloin omaan päivä- ja viikko-ohjelmaan pystyy vaikuttamaan runsaastikin. Työn itsenäisen luonteen vuoksi voi olla paikallaan tarkastella ydintehtävien, organisaation ja omien tavoitteiden sekä konkreettisen ajankäytön suhdetta esimiehen kanssa, ettei huomaamattaan ajaudu tekemään tavoitteiden ja ydintehtäviensä kannalta epäedullisia asioita.

On arvioitu, että suurin syy sille, ettei töitä suunnitella on se, ettei suunnittelemista yksinkertaisesti osata (Wiskari 2014, 124), tämä saattaa olla taustalla myös tutkinnanjohtajien osittain puutteellisessa suunnittelussa. Näin ollen voidaan olettaa, että tutkinnanjohtajat todennäköisesti hyötyisivät suunnittelutaitojensa kehittämisestä runsaastikin. Vaikka tutkinnanjohtajat kuvasivat suunnittelua hankaloittavaksi seikaksi sen, että tilanteet voivat muuttua nopeastikin päivän mittaan, koskaan ei kuitenkaan ole tehokasta vain kulkea virran mukana. Jo pienellä muutaman minuutin mittaisella yhteen

tilanteeseen liittyvällä valmistautumis- ja suunnitteluhetkellä on lopputulokseen nähden suuri vaikutus (Wiskari 2014, 127).

7.6.2 Tutkinnanjohtajan muistilista kalenterista ja suunnittelusta

- Tapaamisten merkitsemisen lisäksi kalenteria on hyödyllistä käyttää apuna kaikessa ajankäytön suunnittelussa.
- Hyvän ajankäytön suunnittelun periaate: tärkeintä ei ole priorisoida sitä, mikä on suunniteltu, vaan suunnitella se, mikä on priorisoitu.
- Muistilappujen ja tehtävälisterojen sijaan tehokkaampaa on siirtää niissä olevat asiat suoraan sähköiseen kalenteriin.
- Kalenteriin merkitään sekä *toistuvia* (Suunnittele tämä työpäivä joka arkipäivä klo 8.30–8.35), että *ainutkertaisia* (Tee Power Point -esitys G) merkintöjä ja kirjataan ylös konkreettiset toimenpiteet, tavoitteet ja määräajat.
- Tehtävien kirjoittaminen ylös vähentää muistamiseen liittyvää kuormitusta sekä mielessä säilytettävien ja siellä pyörivien asioiden aiheuttamia sisäisiä keskeytyksiä.
- Asioita suunnitellaan huolellisesti viikoksi eteenpäin, mikä mahdollistaa päiväkohtaiset muutokset.
- Tiedostetaan, kuinka paljon työaika käytetään erilaisten roolien hoitamiseen ja missä suhteessa ajankäyttö on tärkeimpiin tavoitteisiimme.
- Suunnittelun päätavoitteena ovat asioiden laittaminen tärkeysjärjestykseen ja fokuksen pitäminen tärkeimmissä tehtävissä.
- Tunnistetaan, kuka todellisuudessa suunnittelee työpäivien kulun, eli päätetäänkö itse mitä tehdään ja milloin, vai annetaanko muiden päättää ajankäytöstä.
- Kalenteriin varataan säännöllisesti aikaa myös rentoutumiselle, ajattelulle ja ideoinnille.

7.7 Häiriöt ja keskeytykset sekä niiden haasteet tutkinnanjohtajien kokemana

Työn keskeytyminen, erilaiset katkokset ja tehtävästä toiseen siirtyminen kuuluvat asiantuntijatyöhön (Yli-Kaitala ym. 2016a, 20). Tutkinnanjohtajien haastattelut osoittivat, että erilaiset häiriöt ja keskeytykset ovat rutiininomaisesti osa myös jokaisen tutkinnanjohtajan työpäivää. Häiriöiden ja keskeytysten yleisyys vaihteli toimenkuvan ja haastateltavan oman kokemuksen mukaan jonkun verran, mutta jokaisen työssä häiriöitä ja keskeytyksiä esiintyi. Tutkinnanjohtajan työn kuvattiin olevan luonteeltaan sellainen, että keskeytykset ikään kuin kuuluvat asiaan ja koko ajan on joku oven takana kysymässä jotain.

”Mutta niin joo, kyllä tää on semmonen työ, että täs niinkun, täs tulee keskeytyksiä.”

”Huone on auki tai ovi on auki, niin kyllä tässä niinku pääsääntöisesti, niin siellä on aina joku oven takana”.

Vaikka keskeytykset ja häiriöt ovat asiantuntijatyölle tyypillisiä, liiallisina ne alkavat haitata työtä ja hankaloittavat erityisesti monimutkaisten tehtävien tekemistä, sillä asiantuntijan tärkein voimavara on laadukas ajattelutyö, joka toteutuakseen edellyttää aikaa ja tilaa keskittyä (Yli-Kaitala ym. 2016a, 20, 26). Yleisimmiksi häiriö- ja keskeytystyypeiksi osoittautuivat oven pitäminen aina auki ja henkilöiden tuleminen työhuoneen ovelle tai työhuoneeseen, työkoneelta toimiva pikaviestin Lync sekä akuutit pakkokeinoasiat ja muut kiireelliset ja aikataulusidonnaiset rikostutkintaan liittyvät toimenpiteet. Haastattelujen perusteella häiriöt ja keskeytykset olivat myös

tutkinnanjohtajien arkipäivää ja asiantuntijatyön yleistä kehitystä noudattaen myös tutkinnanjohtajien työ näyttäisi keskeytyvän ja tulevan häirityksi usein.

”Mutta ei niinku joo häiriötekijöitä on ja se on, mutta mun mielestäni se, että sen niin sanotun stressin kautta mitä se luo, niin sen kanssaahan on oppinut elämään. Ei se mua enää, mä oon tottunut siihen, että tässä tulee jatkuvasti.”

Häiriöiden ja keskeytysten yleisyys ei ole yllättävä tulos, sillä tämän päivän asiantuntijatyölle on tyypillistä, että keskeytykset pilkkovat työaikaa yhä lyhyemmiksi jaksoiksi. Suomalaisista asiantuntijoista 63 % kertoo joutuvansa keskeyttämään meneillään olevan työtehtävänsä jatkuvasti tai melko usein. Tämä lukema on Työterveyslaitoksen mukaan ollut lähivuosina voimakkaassa kasvussa. (Toivanen & Yli-Kaitala 2016, 51.) Häiriöiden ja keskeytysten yleistymistä pidetään huolestuttavana kehityksenä, koska on arvioitu, että ihmisellä menee keskeytyksen jälkeen keskimäärin 20 minuuttia orientoitua tehtävään uudelleen, mikä puolestaan aiheuttaa sen, että työntekijöiden päivistä iso osa kuluu tällaisessa keskeytyksen ja uudelleen orientoitumisen välitilassa (Tuominen & Lindroos 2010, 117). Koska suurimmalla osalla haastatelluista tutkinnanjohtajista häiriöt ja keskeytykset olivat arkipäivää, voidaan päätellä, että iso osa myös heidän työajastaan kuluu juuri edellä kuvatun kaltaisessa tehottomassa välitilassa. Näin yksi tutkinnanjohtaja kuvasi häiriöitä ja keskeytyksiä omassa työssään:

”No ei nyt semmosia ihan kauheita, mutta tota nykyään on niin, kun sulla on sähköposti, kommunikaattori, puhelin ja sit on toi itse ovi, niin se, että kun sä kommunikoit jonkun kanssa jollain välineellä niin joku toinen ei nää sitä, että sä oot jo tekemässä jotain ja sitten niitä tulee yhtä aikaa...”

Häiriöiden ja keskeytysten taloudellinen vaikutus on merkittävä. Erään arvion mukaan epäoleellisten ja tarpeettomien keskeytysten ja häiriöiden vuoksi menetetään jokaisena työpäivänä noin kaksi tuottavaa työtuntia (Spira & Feintuch 2005, 10). Keskittymiskyky ja tuottavuus ovat vahvassa yhteydessä toisiinsa asiantuntijatyössä (Yli-Kaitala ym. 2016a, 20). Tämä on tärkeää havaita poliisissa organisaatiossa, sillä niukkojen ja yhä niukkenevien resurssien vuoksi on keskeistä alkaa hakea toimintaan tehokkuutta myös tarkastelemalla lähemmin tapoja, joilla työtä organisaatiossa tehdään. Häiriöiden ja keskeytysten viedessä esimerkiksi kaksi tuottavaa työtuntia päivässä olisi jo niiden pienelläkin vähentämisellä todennäköisesti merkittäviä tuottavuuteen liittyviä vaikutuksia.

Häiriöt ja keskeytykset voidaan jakaa passiivisiin ja aktiivisiin. Passiiviset häiriöt ja keskeytykset aiheutuvat teknisistä kommunikaatiovälineistä tai muista työntekijöistä, kun taas aktiiviset ovat häirityksi tai keskeytetyksi tuleen henkilön omia valintoja, kun hän ikään kuin valitsee tulla häirityksi. Keskeytykset ja häiriöt voidaan jakaa myös kategorioihin esimerkiksi seuraavasti: (Spira & Feintuch 2005, 6)

- **Totaalinen keskeytys**, joka valtaa tietoisien mielen. Esimerkiksi puhelinkeskustelu.
- **Hallitseva keskeytys**, joka suurelta osin valtaa tietoisien mielen. Esimerkiksi ajanvietteellinen internetsurffailu.
- **Häiriö**, joka ei keskeytä alkuperäistä tehtävää, mutta vetää huomion siitä pois. Esimerkiksi pikaviestimien kautta käyty keskustelu työkaverin kanssa.

- **Tausta-aktiiviteetti**, joka ei ole ilmeinen, mutta kääntää osan huomiosta toisaalle. Esimerkiksi: musiikin kuuntelu ja tulevista tapahtumista huolehtiminen.

Haastattelujen perusteella tutkinnanjohtajien suurimmat häiriöt ja keskeytykset aiheutuivat sekä aktiivista, että passiivisista tekijöistä yleisimpien ollessa pikaviestimet, akuutit pakkokeinot ja se, että työhuoneen ovi on aina auki ja henkilöitä käy usein ovella. Yleisin tutkinnanjohtajien kokema keskeytys henkilön tuleminen työhuoneen ovelle on verrattavissa totaaliseen keskeytykseen, joka valtaa kokonaan tietoisien mielen ja keskeyttää meneillään olevan tehtävän kokonaan.

”Lyncissä tulee jotain kysymyksiä sinne. Välillä tulee tosi paljon ja välillä saattaa olla semmonen hiljaisempikin hetki, mutta tosi harvoin.”

Keskeytykset ja häiriöt voivat olla myös aktiivisia eli itse aiheutettuja esimerkiksi silloin, kun tehdään montaa asiaa yhtä aikaa eli multitaskataan, reagoidaan erilaisiin viesteihin kesken toisen tehtävän tai keskeneräinen työtehtävä palaa mieleen keskeyttäen meneillään olevan. On arveltu, että työelämässä on yleisesti lisääntynyt lyhytnäköisempi ja reaktiivisuuteen suuntautuva toimintakulttuuri, mikä lisää myös itse aiheutettujen eli sisäisten häiriöiden määrää. (Viljanen 2016, 52, 59–61.) Kukaan haastateltavista ei tuonut esille itse aiheutettuja häiriöitä, vaan kaikki haastattelussa mainitut häiriöt ja keskeytykset olivat lähtökohtaisesti ulkopuolisten henkilöiden aiheuttamia. Haastattelujen perusteella voi kuitenkin päätellä, että osa tutkinnanjohtajien kohtaamista häiriöistä ja keskeytyksistä aiheutuu myös sisäisistä tekijöistä, kun monet esimerkiksi kertoivat vastaavansa muiden töiden ohella Lyncillä tuleviin viesteihin.

”... niin se, että kun sä kommunikoit jonkun kanssa jollain välineellä niin joku toinen ei näe sitä, että sä oot jo tekemässä jotain.”

Huomionarvoista häiriöiden ja keskeytysten aiheuttajien luokittelussa ja tarkastelussa oli se, että eniten mainintoja saaneista aiheuttajista ainoastaan akuutit pakkokeinot sijoittuvat Eisenhowerin ajanhallintamatriisissa lohkokon I, eli kiireellistä ja tärkeää -kategoriaan, kun taas muut, kuten pikaviestimet kuuluvat luokkaan III, eli ne eivät ole tärkeitä, mutta ovat kiireellisiä. Tämä luokka on kuitenkin juuri se, jota ajanhallinnan näkökulmasta tulisi pyrkiä välttämään. Tutkinnanjohtajien kuvaamat yleisimmät häiriöt ja keskeytykset olivat suurelta osin vuorovaikutukseen ja työyhteisöön liittyviä. Työyhteisöissä näyttää vallitsevan kulttuuri, jossa tutkinnanjohtajien työhuoneeseen voidaan tulla matalalla kynnyksellä ja myös tutkinnanjohtajat itse kokivat tärkeäksi sen, että he ovat tavoitettavissa.

”Tutkijan pitää milloin tahansa pystyä tulemaan. – Huone on auki tai ovi on auki, niin kyllä tässä niinku pääsääntöisesti, niin siellä on aina joku oven takana.”

”Eli sun pitää olla tavoitettavissa ja sun pitää olla paikalla.”

”No sehän on, se aina toi, ovihan on aina auki, että justin ne tulee ja kysyy jotain”

Kyseessä on vastausten perusteella osittain ristiriitainen tilanne; tutkinnanjohtajat haluavat olla muiden tavoitettavissa, mutta samanaikaisesti kokevat ovelle saapuvat henkilöt myös yleisenä työnsä keskeyttäjänä ja häiriönä.

”Sä oot just kirjoittamassa sitä päätöstä, seitsemän sivun päätöstä ja joku paukahtaa tohon ovelle”

”No ei nyt semmosia ihan kauheita, mutta tota nykyään on niin, kun sulla on sähköposti, kommunikaattori, puhelin...”

”Tässä on ehkä suurin häiriö ehkä tosi vaikea keskittyä välillä siihen työhön, että jos on semmonen työ pitäis vähän niinku keskittyä ja miettiä enemmän niin, tuossa vielä koko ajan on oven takana joku kysymässä jotain. --- Välillä tosi usein niinku ovella käy kysymässä.”

Häiriöistä ja keskeytyksistä puhuttaessa on kuitenkin hyvä huomata myös se, etteivät ne aina ole haitallisia, vaan saattavat sisältää työhön liittyvää ja sitä eteenpäin vievää olennaista tietoa. Häiriö tai keskeytys voi myös olla mieluinen ja lisätä työhyvinvointia, mutta samalla varastaa huomaamatta tehokasta työaikaa, kuten eräs haastateltava kertoi. Kollegojen kanssa on mukava rupertella, mutta tehokasta työajankäyttöä se ei aina ole.

”...kollegat on aikavarkaita myöskin, että se on mukavaa tossa aina välillä jostakin jutella, se on tietysti sitä työhyvinvointia, mutta kyl sen sit huomaa, että hupskeikkaa, että aikaa meni taas.”

7.7.1 Kehittämisehdotuksia häiriöiden ja keskeytysten haasteisiin

Yksi tärkeimmistä asioista häiriöiden ja keskeytysten hallinnassa näyttäisi olevan se, että työntekijä tiedostaa ja oppii hallitsemaan häntä kuorimittavia ärsykeitä, turhien häiriöiden ja keskeytysten negatiivisia vaikutuksia ja arvioimaan, millainen häiriö tai keskeytys on kyseessä ja ketä sen salliminen ensisijaisesti hyödyttää (Yli-Kaitala ym. 26, 2016a). Häiriöiden ja keskeytysten on todettu olevan ongelmallisia ja aiheuttavan stressiä etenkin silloin, kun työntekijä kokee, ettei juuri voi vaikuttaa niihin, mikä puolestaan aiheuttaa työhön liittyvän autonomian tunteen heikentymistä (Chesley 2014).

Haastattelujen perusteella tutkinnanjohtajien kohtaamat häiriöt ja keskeytykset olivat osin sellaisia, joihin he pystyvät vaikuttamaan. Osa haastateltavista olikin jo ottanut käyttöön joitakin perinteisiä keinoja keskeytysten ja häiriöiden välttämiseksi. Osa laittoi muuten aina auki olevan työhuoneen oven kiinni ja osa käytti punaista valoa oven pielessä varattuna olemisen merkiksi. Kyseiset toimintamallit eivät kuitenkaan näyttäneet olevan kovin yleisiä, vaan niitä käytettiin yleensä vain harvoin ja erityistilanteessa, kuten arkaluontoista asiaa alaisen kanssa käsiteltäessä.

”Sitten jos pitää keskittyä, mä laitan oven kiinni. Aika vähänhän teen kyllä sitä...”

”On on, mut mä käytän vaan silloin, kun on tota, sanotaan nyt, että ihminen tulee henkilökohtaisesta murheesta kertomaan, ni silloin mä lyön valot punaiselle, että tänne ei tuu kukaan sitten kesken sen.”

”Niin silloin, kun mä ilmoitan, että mä löin punaisen valon päälle, oven kiinni ja sanon, että nyt tuntiin ei häiriöitä, niin ei oo häiriöitä.”

Oven sulkemisen ja valomerkin käyttäminen ovat toimivia keinoja, mutta eivät välttämättä vielä poista muita häiriöiden ja keskeytysten aiheuttajia, kuten pikaviestimiä, puhelimen soimista tai sähköpostin merkkiäniä. Keskeytyksiä voi esimerkiksi välttää seuraavilla yksinkertaisilla keinoilla (Sammalisto 2014a, 20–21):

- Ota automaattinen sähköpostien lähetyksen ja vastaanottotoiminto pois päältä.
- Älä tee pitkäaikaista keskittymistä vaativia tehtäviä omalla työpisteelläsi.
- Laita puhelin äänettömälle.
- Varaa tärkeille tehtäville aikaa kalenterista.
- Älä pidä sosiaalisia medioita auki koko ajan.

Edellä kuvattujen lisäksi erilaiset apuvälineet voivat olla hyödyksi. Työterveyslaitoksen tutkijat ovat kehittäneet häiriöiden ja keskeytysten hallitsemiseen ja keskittymisen parantamiseen tarkoitetun Fokuskello-nimisen apuvälineen, jonka toiminta-ajatus perustuu tunnettuun Pomodoro-menetelmään. Pomodoro-menetelmässä työskennellään 25 minuutin intensiivisissä jaksoissa. Ennen työjakson alkua listataan tehtävät, jotka kyseisellä jaksolla halutaan saada aikaiseksi. Työterveyslaitoksen verkkosivuilta löytyvä Fokuskello on suunniteltu madaltamaan toimeen tarttumisen kynnystä etenkin hankalien tehtävien osalta. (Yli-Kaitala ym. 2016a, 27.)

Pikaviestinten osalta tutkinnanjohtajien olisi hyvä pohtia samoja asioita, kuin kappaleissa 7.4.1. ja 7.5.1. on ehdotettu sähköpostin ja puhelimen osalta. Mitä, jos en olisikaan koko ajan tavoitettavissa? Eräs tutkinnanjohtaja pohti, että työrauhaa kyllä voisi saada laittamalla kaikki yhteydenpitovälineet, kuten puhelimen, sähköpostin ja Lyncin pois päältä. Tätä ei kuitenkaan vielä ollut toteutettu, koska tutkinnanjohtaja koki tärkeäksi sen, että tutkijat saavat hänet tarvittaessa aina kiinni.

”No on mahdollista, jos sitten laittais kiinni kaikki nämä välineet ja silleen se ois. Mutta totaniin niin sit mä oon kuitenkin koen sitten kuitenkin, että tutkijat jos tarvii, niin pystyy vastaamaan sitten.”

Häiriöiden ja keskeytysten problematiikkaa on hyvä pohtia myös työyhteisön näkökulmasta. Työyhteisötason käytänteiden tarkastelulla ja yhteisellä ratkaisujen etsimisellä voidaan päästä yksilötason ongelmanratkaisua parempiin tuloksiin, kun rakennetaan työpaikalle yhteisiä käytänteitä. (Yli-Kaitala ym. 2016b, 118–119.) Organisaatiotasolla tämä voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työpaikalla sovitaan sähköpostitietikin ja pikaviestinten pelisääntöjen kaltaisia yhteisiä sääntöjä, joissa määritellään esimerkiksi, kuinka nopeasti sähköposteihin tulee vastata tai millaisia asioita pikaviestimillä tulee hoitaa. Tämä luo työlle rajoja ja edistää työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia (Yli-Kaitala ym. 2016a, 24–25.)

7.7.2 Tutkinnanjohtajan muistilista häiriöstä ja keskeytyksistä

- Tiedostetaan ja hallitaan kuormittavia ärsykeitä sekä turhien häiriöiden ja keskeytysten negatiivisia vaikutuksia.
- Työyhteisössä on pelisääntöjä keskeytysten ja häiriöiden vähentämiseksi.
- Muistetaan, että työrauha lisää tuottavuutta.
- Käytetään pikaviestimiä harkiten sekä viestejä lähetettäessä, että niitä vastaanotettaessa.
- Arvioidaan, millainen häiriö tai keskeytys on kyseessä ja ketä sen salliminen ensisijaisesti hyödyttää.
- Tunnistetaan sisäiset häiriöt.
- Onko koko ajan välttämätöntä olla tavoitettavissa?
- Automaattinen sähköpostien lähetys- ja vastaanottotoiminto otetaan ajoittain pois päältä.
- Pitkäaikaista keskittymistä vaativia tehtäviä tehdään muualla kuin omalla työpisteellä.
- Puhelinta pidetään äänettömällä.
- Tärkeille tehtäville varataan häiriötöntä aikaa kalenterista.
- Sosiaalisia medioita ja pikaviestimiä pidetään säännöllisesti kiinni.
- Poistetaan turhat merkkiäännet.
- Tarvittaessa käytetään apuvälineitä, kuten Fokuskelloa tai Pomodoro-menetelmää häiriöiden ja keskeytysten hallitsemiseen.

8 TUTKIMUKSEN JA SEN TULOSTEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Opinnäytetyön luotettavuuden tarkastelussa arvioidaan, onko kaikki tutkimuksen vaiheet tehty oikein. Ihmistieteisiin liittyvien tutkimusten vakiointi on haastavaa, koska ilmiötä ei voida tutkia laboratoriokokeiden tarkkuudella, eikä tutkimustilanteiden vakioiminen ole lainkaan ongelmatonta. Onkin todettu, että yhteiskuntatieteellisten tutkimusten luotettavuudessa ja riskienhallinnassa on aina haasteita. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu onkin pitkälti työn tekijän oman arvion ja näytön varassa. (Kananen 2014, 145–146.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia arvioitaessa on myös pidettävä mielessä, että toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, siitä ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135). Laadullisessa tutkimuksessa arvioinnin on tarkoitus olla kokonaisvaltaista kriittistä tarkastelua (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 27), johon tässä luvussa pyritään arvioimalla tämän opinnäytetyötutkimuksen tulosten ja niistä tehtyjen päätelmien luotettavuutta, pätevyyttä, laatua, vahvistettavuutta, yleistettävyyttä ja uskottavuutta.

Perinteiset käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti mittaavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Tutkimuksen toistettavuudella, reliabiliteetilla, tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä, eli sitä, että jos samanlainen tutkimus uusittaisi, saatavat tulokset vahvistavaisivat jo saatuja tuloksia. Reliabiliteetti liittyy ensisijaisesti tutkimuksen toteutukseen. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Toisin sanoen tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Validiteetti liittyy etenkin tutkimuksen suunnitteluun ja tutkimusasetteluun sekä siihen, että aineiston analyysi tehdään oikein. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133; Kananen 2014, 147.) Validiteetissa on kysymys siitä, onko tutkimus pätevä, onko se perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25.)

Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty kritiikkiä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteellisestä sopivuudesta kvalitatiiviseen tutkimukseen, koska käsitteet ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja niiden ajatellaan vastaavan vain määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Tästä johtuen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet ovat saaneet laadullisen tutkimuksen piirissä useita erilaisia tulkintoja ja käännöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133–135.) Ristiriitaisista näkemyksistä huolimatta melko yksimielisiä ollaan siitä, että tekstien analysoimisessa on hyvä tehdä perusteltuja ja auki kirjoitettuja kategorisointeja ja koodauksia ja että haastattelujen nauhoittaminen lisää tutkimuksen luotettavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 26).

Tämän opinnäytetyön aihe, tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset sekä myös tutkimuksen ulkopuolelle jätetyt asiat on pyritty tuomaan esiin selkeästi sekä johdannosta lähtien. Aiheen valintaa ja tutkimuksen tarpeellisuutta on perusteltu aikaisempaan tietämykseen ja tutkimukseen verraten. Aineisto kerättiin kahdeksan henkilöhaastattelun lisäksi kirjallisuudesta, lehtiartikkeleista, aiemmasta tutkimuksesta ja internetin avoimista lähteistä. Käytetyt menetelmät pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimusprosessin kulun ulkopuolinen tarkasteleminen olisi mahdollista. Tavoitteena on ollut kuvata tuloksiin johtanut prosessi mahdollisimman kattavasti ja selkeästi. Tiedonkeruun menetelmät, aineiston käsittely- ja analyysiprosessi sekä saadut tulokset on kuvattu, kirjoitettu auki ja esitetty siten, että opinnäytetyö on loogisesti etenevä kokonaisuus. Tulokset ja johtopäätökset on esitelty suhteessa kirjallisuuteen ja haastatteluihin ja kaikki tehdyt päätelmät on pyritty perustelemaan kattavasti. Haastattelut nauhoitettiin äänitallenteille ja litteroitiin, minkä voidaan katsoa lisäävän tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyön tekijän omat aikaisemmat kokemukset ja työskentely tutkimuksen kohteena olevassa poliisiorganisaatiossa ovat voineet vaikuttaneet tutkimusongelman käsittelyyn, siten, että esikäsitteet ovat saattaneet vaikuttaa tutkimuksen suunnitteluun ja tulosten tulkintaan, vaikka tätä tietoisesti pyrittiin välttämään. Objektiivisuuteen on voinut vaikuttaa negatiivisesti se, että haastattelut toteutettiin haastattelijan työpaikalla ja useat haastateltavat olivat haastattelijalle entuudestaan tuttuja. Opinnäytetyön vertailtavuus muihin samaa aihepiiriä koskeviin tutkimuksiin voi myös olla hieman heikentynyt, sillä itsensä johtamisesta ja ajanhallinnasta ei ole olemassa kovin kattavaa tieteellistä tutkimuspohjaa etenkin julkishallinnon piirissä (kts. luku 2.1).

Opinnäytetyössä pureuduttiin syvällisesti laadullisen tutkimuksen keinoin tutkinnanjohtajien itsensä johtamisen ja ajanhallinnan nykytilaan. Tutkimuksen tulokset on mahdollista yleistää koskemaan kaikkia Suomen poliisin tutkinnanjohtajia, sillä on perusteltua uskoa havaittujen asioiden ja tehtyjen kehitysehdotusten olevan toimivia ja käyttökelpoisia muissakin samankaltaista työtä tekevissä kohderyhmissä, kuin vain Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa. Tulosten voidaan katsoa olevan siirrettävissä ainakin tutkinnanjohtajien toimintaympäristön kanssa samankaltaisiin kohderyhmiin ja annettuja kehittämisehdotuksia ja muistilistoja voivat soveltaa ketkä tahansa asiantuntijatyössä työskentelevät henkilöt.

Tutkimus edistää tietoisuutta tutkitusta aiheesta ja käsitellyt tutkimusongelmat ovat tärkeitä ja ajankohtaisia niin työntekijöille, työyhteisölle kuin myös laajemmin tieteelliselle yhteisölle. Aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu Suomessa poliisien keskuudessa, minkä vuoksi tämän opinnäytetyön voidaan katsoa tuoneen esille uutta tietoa ja tietoisuutta itsensä johtamisesta ja ajanhallinnasta poliisiorganisaatiossa. Opinnäytetyön tuloksena havaittiin konkreettisia kehittämiskohteita sekä annettiin tuloksiin perustuvia kehittämisehdotuksia. Toivottavaa olisi, että saadut tulokset huomioitaisi ja kehittämisehdotuksia alettaisi soveltaa sekä kohdeorganisaatiossa, että laajemminkin.

Tutkimusta arvioidessa on huomattava se, että kaikki tutkimus rakentuu aina tietyistä palasista ja tutkijan tietyissä olosuhteissa kokoamasta ainesosista ja joku toinen voi saada samoista palasista erinäköisen tuloksen. Näin ollen jokainen tutkimus, kuten tämäkin opinnäytetyö, on vain yhdenlainen versio, eikä täten tarjoa täysin objektiivista ja absoluuttista tietoa tutkitusta aiheesta. Tehdyt johtopäätökset ovat aina sidoksissa aikaan, paikkaan ja tutkijaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 27–28.)

Opinnäytetyössä tutkittiin sitä, mitä alun perin aiottiinkin ja käytetyt menetelmät ja lähdeaineistot tukivat opinnäytetyön tarkoitusta. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia ja tuloksia käsiteltiin monipuolisesti. Edellä käsiteltyjen laadullisen tutkimuksen kriteerien tarkastelun perusteella tätä opinnäytetyötä voitaneen pitää luotettavana ja opinnäytetyön toteutustapa palveli sen tarkoitusta. Tulosten esittelyn yhteydessä käytiin läpi tavoitteena olleita konkreettisia kehittämisehdotuksia ja -toimenpiteitä, joita soveltamalla tutkinnanjohtajat ja monet muutkin poliisiorganisaation työntekijät voivat itsenäisesti kehittää ajanhallinnan ja itsensä johtamisen taitojaan. Opinnäytetyön voidaan katsoa onnistuneen tavoitteissaan.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään kootusti opinnäytetyön tulosten perusteella tehtyjä havaintoja ja nostetaan esiin ne itsensä johtamiseen ja ajanhallintaan liittyvät asiakokonaisuudet, jotka työn edetessä nousivat keskiöön. Saadut tulokset ja tehdyt havainnot osoittavat, että itsensä johtamisen ja ajanhallinnan teemojen käsittelylle on tarvetta poliisihallinnossa.

9.1 Ajanhallintamatriisin II-lohkoon perustuvan toiminnan lisääminen

Opinnäytetyön tärkein johtopäätös on se, että ajanhallintamatriisin kautta tarkasteltuna tutkinnanjohtajat käyttävät runsaasti aikaa sellaisten asioiden parissa, jotka eivät välttämättä ole heidän ydintehtäviensä ja työn tuloksellisuuden kannalta olennaisimpia. Merkille pantavaa oli, että haastattelujen perusteella tutkinnanjohtajat tekevät työajallaan runsaasti sellaisia asioita, jotka sijoittuvat ajanhallintamatriisin III- ja IV-lohkoihin, vaikka kyseisten lohkojen tehtävät eivät usein tosiasiaassa auta työntekijää itseään saavuttamaan tavoitteitaan, vaan niiden tekeminen ensisijaisesti auttaa ja palvelee muita henkilöitä. Aineiston perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että tutkinnanjohtajat hyötyisivät huomattavasti sen tiedostamisesta, että kyseisten lohkojen tehtävien ja asioiden parissa

aikaa käyttämällä he kyllä tuntevat itsensä kiireisiksi, mutta eivät välttämättä saa juuri mitään oikeasti aikaan.

Opinnäytetyön tuloksista heijastui vahvasti nykypäivän asiantuntijatyössä yhä yleistyvän nopean reagoinnin ja jatkuvan tavoitettavuuden olettama sekä halu ja tarve olla tavoitettavissa ja paikalla työhuoneessa, sähköpostitse, pikaviestimillä ja puhelimella. Myös jatkuvia keskeytyksiä ja häiriöitä siedettiin ja niitä pidettiin osana arkirutiinia, eikä niitä juuri kyseenalaistettu. Samanaikaisesti tutkinnanjohtajat eivät säännöllisesti varanneet itselleen häiriötöntä aikaa kalenterista tai työskennelleet häiriöttömissä ympäristöissä. Usean päivittäinen toiminta näyttäytyi haastattelujen perusteella reaktiiviselta muualta tuleviin pyyntöihin, viesteihin, puheluihin ja äänimerkkeihin reagoimiselta lukuisiin palavereihin osallistumisen lisäksi. Tämä ei ole yleisesti lainkaan tavatonta, vaan asiantuntijatyölle jopa tyypillistä. Erehdymme helposti arvioimaan tiettyjen asioiden kiireellisyyttä ja tärkeyttä väärin ja kuvittelemme esimerkiksi puheluun tai pikaviestimen viestiin vastaamisen olevan kiireellistä ja tärkeää, vaikka asia lähemmin tarkasteltuna usein ei näin olekaan, kuten tämän tutkimuksen kappaleissa 4 ja 7.2. osoitettiin.

9.2 Työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen

Tutkimustuloksista kävi selkeästi ilmi se, että tutkinnanjohtajien työn ja vapaa-ajan rajat ovat osittain hämärtyneet, osalla enemmän toisilla hieman vähemmän. Vapaa-ajalla vastataan puhelimeen ja sähköposteja luetaan kotona, työmatkoilla ja jopa lomalla. Erityisesti haastatteluista nousi esiin sähköpostien lukeminen vapaa-ajalla. Vaikeus erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan on noussut yhä enemmän esiin tutkittaessa henkilöiden subjektiivisia kokemuksia ajankäytöstä (Helander ym. 2017, 20) ja tässä mielessä tutkinnanjohtajat eivät olleet poikkeus. Vaikka osa vapaa-ajalla töitä tekevästä tutkinnanjohtajista ei kokenut tilannetta ongelmalliseksi, on tähän seikkaan syytä kiinnittää huomiota, sillä vapaa-ajalla tehty työ lisää niin kutsuttua mentaalityöaikaa ja voi alkaa näkyä esimerkiksi levottomuutena, ahdistuksena ja univaikeuksina

Osa tutkinnanjohtajista kertoi koettavansa helpottaa arjen ja työpaikalla tehtävän työn kuormaa esimerkiksi lukemalla sähköposteja viikonloppuisin puhelimestaan ja valmistautumalla täällä tavoin tulevaan työviikkoon. Työajan ulkopuolella tehtävän työn on arveltu aiheutuvan muun muassa aikapaineista, tiukoista määräajoista ja suuresta työkuormasta, mutta myös puutteellisista priorisointitaidoista. Myös pitkiin työpäiviin kannustava organisaatiokulttuuri voi aiheuttaa työntekijöille ylityöpainetta. (Ojala 2011.) Näyttääkin siltä, että vapaa-ajalle lipsuvan työn tekemisen taustalla vaikuttavien syiden pohtiminen niin yksilö-, kuin organisaatiossa hyödyttäisi Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työntekijöitä ja ennaltaehkäisisi siitä mahdollisesti aiheutuvia haittavaikutuksia.

9.3 Häiriöiden ja keskeytysten hallinta

Erilaiset häiriöt ja keskeytykset ja niiden yleisyys tutkinnanjohtajien arkipäivässä nousivat haastatteluissa voimakkaasti esiin. Opinnäytetyön tulosten perusteella tutkinnanjohtajien huomiosta kilpailevat jatkuvasti muun muassa sähköpostit, pikaviestimet, puhelinoimit, omat ajatukset ja kollegat. Tämä on haastavaa, koska aivomme innostuvat uusista asioista ja huomio siirtyy helposti sähköpostin merkkiääneen tai puhelimen näytölle ilmestyvään viestiin. On osoitettu, että jo pelkkä tietoisuus uudesta saapuneesta viestistä haittaa ongelmanratkaisukykyä. (Yli-Kaitala ym. 2016a, 26.)

Häiriöiden ja keskeytysten yleisyys voi olla haitallinen ilmiö, koska on arvioitu, että ihmisellä menee keskeytyksen jälkeen keskimäärin jopa 20 minuuttia orientoitua tehtävään uudelleen, mikä puolestaan aiheuttaa sen, että työntekijöiden päivistä iso osa kuluu tällaisessa keskeytyksen ja uudelleen orientoitumisen välitilassa (Tuominen & Lindroos 2010, 117). Suurimmalla osalla haastatelluista tutkinnanjohtajista häiriöt ja keskeytykset olivat yleisiä ja jokapäiväisiä, mistä voidaan päätellä, että iso osa heidän työajastaan myös kuluu mainitussa häiriön tai keskeytyksen jälkeisessä uudelleen orientoitumisen tilassa. Työssä olisikin tärkeää tiedostaa, että suurin osa keskeytyksistä ja häiriöistä kuuluu ajanhallintamatriisin luokkaan III, eli ne eivät ole tärkeitä, mutta ovat kiireellisiä. Tämä luokka on se, jota ajanhallinnan näkökulmasta tulisi pyrkiä välttämään.

Keskeytysten hallinta on koko työyhteisön asia. Organisaation tuottavuus ja kyky keskittyä ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Organisaatiolla on rooli keskittymisrauhan turvaajana. Rauhoitetun ajan järjestämistä tukeva ja mahdollistava organisaatiokulttuuri turvaa keskittymistä. Esimiesten on autettava alaisiaan ratkaisemaan keskeytyksiin liittyviä ongelmia ja ohjata työntekijöitä keskittymistä edistävien menetelmien käyttöön. Työyhteisöissä keskeytyksiä tulee hallita koordinoitusti esimerkiksi yhteisillä pelisäännöillä ja työntekijän itse on opeteltava hallitsemaan keskeytyksiä. (Yli-Kaitala 2016a, 1, 20–28.)

9.4 Säännöllinen itsereflektointi

Opinnäytetyön tulosten pohjalta voidaan todeta, että tutkinnanjohtajat hyötyisivät todennäköisesti merkittävästi, jos he lisäisivät arkeensa ja suunnittelurutiineihinsa säännöllisesti aikaa itsereflektoinnille. Syvällisen itsearvioinnin eli reflektoinnin on katsottu olevan yksi tärkeimmistä välineistä itsensä johtamisessa (Sydänmaanlakka 2006, 73). Itsereflektoinnilla tarkoitetaan oman toiminnan sekä toiminnan perusteiden ja seuraamusten arviointia ja pohtimista. Lisäksi reflektoinnilla analysoidaan, ja käsitteellistetään uudenlaisia toimintamalleja. (Sydänmaanlakka 2006, 81–83). Itsensä johtamisella tavoitellaan itsetuntemuksen lisääntymistä, omien asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamista ja sitä, että omat vahvuudet ja kehittämiskohteet tunnistetaan yhä paremmin (Salmimies 2008, 21–23; Sydänmaanlakka 2015, 164–165). Itsereflektoinnin avulla omaa mieltä, tunteita ja tahtoa johdetaan ja ohjataan siten, että ihmisen on mahdollista toteuttaa potentiaaliaan, mahdollisuuksiaan ja vahvuuksiaan (Åhman 2003, 12, 141, 223; Salmimies 2008, 22). Kriittinen itsereflektio on siis hyvin keskeinen ja

konkreettinen itsensä johtamisen väline, jonka avulla tutkinnanjohtajien olisi mahdollista kehittää tässä opinnäytetyössä esille tulleita itsensä johtamisen ja ajanhallinnan haasteita.

Itsereflektio voi olla kalenteriin varattua kiireeltä ja häiriöltä suojattua aikaa, jolloin keskitytään itsen, työn ja sen tuloksellisuuden kannalta olennaisimpiin asioihin ja reflektoidaan tiedon, oman oppimisen ja käytännön toiminnan välisiä yhteyksiä. Reflektointihetken tarkoitus on säännöllisesti pohtia asioita omakohtaisesti ja rauhoittaa aikaa ajattelulle. Reflektointia voi käyttää apuna mihin tahansa sillä hetkellä työn kannalta tärkeään, haastavan ongelman ratkaisemisesta ikkunasta ulos katselemiseen. (Wiskari 2014, 60–63.) Reflektointihetken voi yhdistää työn suunnittelua esimerkiksi Coveyn tehtävälistan (liite 2) avulla. Reflektointia voi harjoittaa esimerkiksi pohtimalla säännöllisesti seuraavia kysymyksiä kulloinkin mieltä askarruttavan teeman ja omien kokemusten ympärillä (Sydänmaanlakka 2006, 81–83).

- Välitön, omakohtainen kokemus (tapahtuma).
- Pohdiskeleva havainnointi. Mitä tapahtui?
- Tapahtuman analysointi. Mitä opin?
- Toteutuksen suunnittelu. Mitä tulisi tehdä toisin?
- Aktiivinen soveltaminen. Mitä tehdään toisin?

9.5 Ajanhallintaan liittyvien sääntöjen luominen

Haastattelujen perusteella tutkinnanjohtajien työaikaan paljon vieville asioille, kuten palavereille olisi hyödyllistä luoda organisaatiossa sääntöjä. Jatkuvan tavoitettavuuden olettaman ja teknologian yleistymisen myötä on tyypillistä, että palavereissa ja muissa tapaamisissa pidetään mukana ja käytetään niin puhelimia kuin kannettavia tietokoneita ja tablettejakin. Palaverissa ollaan fyysisesti läsnä, mutta todellisuudessa saatetaan hoitaa jotain ihan muuta asiaa eri laitteiden välityksellä. Tämä on ongelmallista monestakin syystä ja jo pelkästään siksi, että ihminen ei todistetusti kykene tekemään keskittyneesti kuin yhtä asiaa kerrallaan. Mitä esimerkiksi tapahtuisi, jos matkapuhelinten ja kannettavien tietokoneiden perusteeton käyttäminen säännönmukaisesti kiellettäisi palavereissa? Saavutettaisiinko tällä mahdollisesti tehokkaampia, keskittyneempiä ja tuloksellisempia palaverieja sen sijaan, että osallistujat ovat vain puolittain läsnä laitteidensa tarjoamiin ärsykkeisiin keskittyneinä ja reagoiden?

Sääntöjä olisi hyvä luoda myös itselleen. Mobiiliteknologian huiman kehityksen myötä altistumme ulkopuolelta tulevien häiriöiden ja keskeytysten lisäksi yhä enemmän myös sisäisille itse aiheutetuille keskeytyksille, jolloin ajaudumme tekemään toisarvoisia asioita, vaikka jokin tärkeä tehtävä vaatisi huomiomme (Yli-Kaitala ym. 2016a, 26). Jokainen kantaa taskussaan matkapuhelinta, joka mahdollistaa mukavuudenhaluisen sosiaalisen median käytön ja videoiden katselun hankalaan työtehtävään tarttumiseen sijaan. Jokaisen asiantuntijatyöläisen tulisikin seurata omaa ajankäyttöään rehellisesti, sillä työntekijöillä on todettu olevan sokeita pisteitä ajankäytössään ja aikaa saattaa huomaamatta kulua yllättävän paljon esimerkiksi Facebookin selaamiseen tai kahvitteluun (Ala-Risku, 2017).

Asiantuntija työskentelee usein yksin ja työn rajat saattavat olla häilyviä ja työsuoritusten kriteerit epäselviä. Samaan aikaan, kun työntekijä on ikään kuin yksin, hänestä itsestään riippumattomat seikat hankaloittavat ajanhallintaa. Työpaikoilla olisikin tärkeää luoda yhteisiä aikarakenteita ja sellaisia toimintatapoja, jotka mahdollistavat fokuoituneen työskentelyn, koska yhdessä sovitut säännöt suojaavat työntekijöitä ja luovat järjestystä työhön. (Toivanen & Väänänen 2016, 83.)

9.6 Poliisiorganisaation rooli

Vaikka tämä opinnäytetyö on keskittynytkin yksilön itsensä johtamisen ja ajanhallinnan taitojen kartoittamiseen ja kehittämiseen, on syytä huomata, että myös poliisiorganisaatiolla ja poliisiyksiköillä on kokonaisuudessa tärkeä rooli ja mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, miten aikaan työpaikalla suhtaudutaan. Nopean reagoinnin ja jatkuvan tavoitettavuuden normi sekä työn intensiivisyys voivat olla työntekijöille kuormitustekijöitä, joiden on todettu aiheuttavan muun muassa työstä palautumisen heikkenemistä, keskittymiskyvyttömyyttä ja psyykkisiä oireita (Toivanen & Väänänen 2016, 82–83.)

Työpaikalla olisikin hyvä keskustella niistä tavoitteista, asenteista ja käytännöistä, jotka ajankäyttöön liittyvät ja kehittää yhteisiä pelisääntöjä (Turpeinen 2016, 108). Muuttuvassa työelämässä perinteiset yksilölähtöiset ajanhallinnan keinot eivät yksin enää riitä, koska ajanhallinta ei ole vain yksilön kontrollissa (Viljanen & Toivanen 2017, 199–200). Työyhteisön ajanhallintaa edesauttavat muun muassa selkeät työtehtävät ja työnjaot, keskittymistä helpottava työympäristö, työntekoa tukevat kokouskäytännöt, ajankäytön pelisäännöistä sopiminen, erilaiset tekniset sovellukset esimerkiksi projektityössä sekä mahdollisuus etätööhön (Yli-Kaitala ym. 2016a, 7).

Seuraavaan kuvaan (kuva 1) on tiivistetty Työterveyslaitoksen tutkimuksen pohjalta tehty ajanhallinnan toimijakartta (Yli-Kaitala ym. 2016b, 121), joka voitaisi ottaa suoraan yhdeksi ajanhallinnan ja itsensä johtamisen työkaluksi myös Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa. Kuvaan on tiivistetty konkreettisia keinoja, joiden avulla voidaan kirkastaa organisaation ydintehtäviä niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiotasollakin ja saavuttaa näin tehokkaampaa ja tuottavampaa ajankäyttöä. Priorisointi ja keskeytysten hallinta ovat olennaisia jokaisella tasolla. Organisaatiotasolla keskeisintä on tunnistaa työn kannalta olennaisimmat asiat, parantaa työprosessien näkyvyyttä sekä turvata työntekijöille työrauha.



Kuva 1. Keinoja, joilla organisaatio, esimies, työyhteisö ja asiantuntija edistävät mielekästä ajankäyttöä työssä (Yli-Kaitala ym. 2016b, 7).

9.7 Ajanhallinta-ajattelun uudistaminen

Ajankäytön hallinnan kehityskulussa alettiin ensin käyttää muistiinpanoja ja muistilistoja, minkä jälkeen kalenterit ja tapaamisten merkitseminen ylös otettiin käyttöön. Tämän jälkeen alettiin korostaa priorisointia, arvojen tarkastelua, asioiden tärkeyden pohtimista sekä suunnitelmien laatimista. Viimeisin, niin sanottu ajanhallinnan neljäs sukupolvi keskittyy kokonaisvaltaisempaan itsensä johtamisen viitekehykseen, jossa ajanhallinta nähdään osana itsensä johtamista. (Covey 1997, 157–158.)

Opinnäytetyön tulosten perusteella tutkinnanjohtajat eivät vielä kaikilta osin ole saavuttaneet ajanhallinnan neljännen sukupolven tavoitetta, jossa ajanhallinta on osa säännönmukaista itsensä johtamista. Tutkinnanjohtajat esimerkiksi merkitsevät kalentereihinsa pääasiassa tapaamisia sen sijaan, että suunnittelisivat ajankäyttöään monialaisesti ja hyödyntäisivät itsereflektiota. Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että kehittämissuunnitelmissa esiteltyjen toimenpiteiden aktiivisella soveltamisella itsensä johtamisen ja ajanhallinnan taitoja saadaan kehitettyä vastaamaan yhä paremmin tämän päivän työelämän tarpeita. Yksi hyvä apuväline kokonaisvaltaiseen itsensä johtamisen ja ajanhallinnan suunnitteluun on liitteenä 2 oleva Coveyn tehtävälistapohja, jonka voi ottaa käyttöön sellaisenaan tai soveltaa omiin tarpeisiin sopivaksi.

Itsensä johtamisessa ja ajanhallinnassa on tärkeää muistaa, että tarkoituksena ei ole se, että kaikki organisoidaan ja määritetään etukäteen, vaan usein on tarkoituksenmukaista järjestää ja suunnitella työnsä ja aikansa siten, että optimaalisen suunnittelun ansiosta on mahdollista joustaa sekä ajanhallinnallisesti, että ajatuksellisesti (Janhonen 2015).

10 POHDINTA

Vanhoissa sananlaskuissa ”Aika on rahaa” ja ”Viisas pääsee vähemmällä” taitaa olla perää. Opinnäytetyössä onnistuttiin tavoitteen mukaisesti löytämään sellaisia konkreettisia itsenäisen johtamisen ja ajanhallinnan haasteita, joiden kehittämistä hyötyisivät niin työntekijät itse, kuin poliisiorganisaatio kokonaisuudessaan. Viimeaikaisissa selvityksissä on todettu ajanhallinnasta tulevan yhä tärkeämpi osa työtä ja työnteon edellytyksiä ja saadakseen lisää voimavaroja työhönsä, on yksilöiden jatkuvasti kehitettävä ajanhallinnan taitojaan työtehtävien, ja toimintaympäristön muutoksissa (Turpeinen 2016, 108).

Opinnäytetyön tulosten perusteella annetut kehittämissuositukset saattavat joiltain osin tuntua jopa liian yksinkertaisilta ja tämän vuoksi niitä voidaan jättää soveltamatta. Juuri esiteltyjen ajattelumallien ja eri tekniikoiden yksinkertaisuudessa voidaan kuitenkin ajatella olevan niiden tehokkuuden ydin. Tunnetusti se, että tiedetään miten jokin asia tulisi tehdä, ei vielä muuta mitään, jos tietämys ei jalostu käytännön toiminnaksi. Opinnäytetyössä käsitellyt kehittämissuositukset ovat yksinkertaisuudessaan juuri sellaisia, jotka kiireinenkin tutkinnanjohtaja voi helposti ottaa käyttöön ja saada niistä todellista helpotusta arjen kiireen keskelle.

Lopuksi on tärkeää mainita, että tässä tutkimuksessa ei keskitytty tapoihin ja niiden voimakkaaseen vaikutukseen elämässämme, vaikka ne ovat nykytietämyksen valossa olennaisessa osassa keskusteltaessa siitä, miksi ihminen tekee mitä tekee ja toimii, kuten toimii ja miksi tiettyjen tapojen muuttaminen on niin vaikeaa. Tapojen muodostumisen ja niiden tärkeyden ymmärtäminen ovat avainasemassa silloin, kun haluamme muuttaa toimintaamme pysyvästi. (esim. Duhigg 2012; Rubin 2015.) Kuten tämän opinnäytetyön pohjana olleen ajanhallintajärjestelmän luoja Stephen Covey (2008, 188) toteaa, lopulta kaikki itsensä johtamiseen ja ajanhallintaan liittyvät toimintatavat koskevat sellaista käyttäytymistä, josta on meille tavaksi muodostuneena todella paljon apua elämässämme. Mikään tässä opinnäytetyössä mainituista itsensä johtamisen tai ajanhallinnan keinoista ei muuta mitään, elleivät kyseiset asiat muodostu tavoiksi. Olemme sitä mitä jatkuvasti teemme, joten vain asioiden aktiivisella toimeenpanolla tämän opinnäytetyön hyödyt voidaan saada esiin.

Toinen ajanhallinnan ja itsensä johtamisen kannalta keskeinen asia, jota tässä opinnäytetyössä ei tietoisesti tarkemmin käsitelty, on arvojen vaikutus kaikkeen toimintaamme. Menestyksekkäs itsensä johtaminen tulee sisältäpäin silloin, kun ihminen on uskollinen omille arvoilleen ja hänellä on tahtoa ja taitoa suhteuttaa tunteensa, halunsa ja mielialansa niihin (Covey 1997, 156). Arvot ovat asioita, joita pidetään tärkeinä ja ne ohjaavat ihmisen toimintaa. Ne ovat myös valintoja ja yleisiä taipumuksia tiettyä päämäärää kohti. Usein ihminen arvostaa sitä, mitä hän tarvitsee. Menemättä tässä sen syvemmin arvojen pohdintaan, on itsensä johtamisen teemaa käsiteltäessä kuitenkin tärkeää havaita, että arvot ovat sellaisia ajatuksia ja tunteita, jotka ohjaavat ihmisen käyttäytymistä ja vaikuttavat taustalla kaikkeen mitä teemme ja näin ollen myös siihen, miten johdamme itseämme. (Sydänmaanlakka 2006, 208–220.)

Jos tutkimus tehtäisi uudestaan, olisi hyvä rajata käsiteltäviä aihealueita siten, että kokonaisuutena tarkasteluun otettaisi vain joko itsensä johtaminen tai ajanhallinta, ei molempia. Tällöin voisi paremmin hallita tutkittavaan aihealueeseen liittyviä käsitteitä ja teoriaa, rajata paremmin haastattelun aiheita sekä syventyä yksityiskohtaisemmin tutkimaan pienempää määrää niistä. Jälkikäteen tarkasteltuna olisi myös ollut hyödyllistä keskittyä teemahaastattelussa vähäisempään määrään teemoja ja keskustella niistä haastateltavien kanssa syvällisemmin. Nyt tehdyssä tutkimuksessa moni osa-alue jäi pintaraapaisuksi, eikä kaikista aiheista näin ollen selvinnyt tutkimuksen kannalta relevantteja tai uutta näkökulmaa esiin tuovia seikkoja.

Jatkotutkimusaiheena olisi kiinnostavaa selvittää, miten tässä opinnäytetyössä esitellyt konkreettiset työkalut ja kehittämis ehdotukset päivittäin sovellettuina vaikuttavat tutkinnanjohtajien kokemuksiin itsensä johtamisesta ja ajanhallinnasta. Eräänä mielenkiintoisena vaihtoehtona olisi valita joukko tutkinnanjohtajia, joille järjestettäisi koulutusta ajanhallinnan ja itsensä johtamisen teemoista ja työkaluista. Ennen koulutusta ja koulutuksen jälkeen tehtävillä kyselyillä selvitettäisi, miten koulutus ja käyttöön otetut työkalut mahdollisesti ovat vaikuttaneet työn tekemisen tapoihin ja tutkittavien ajanhallinta-ajatteluun. Tässä opinnäytetyössä saatujen tulosten ja tehtyjen havaintojen perusteella kyseisen kaltaisille koulutuksille ainakin olisi olemassa tarvetta.

LÄHTEET

- Adobe 2016: Suomalaiset viettävät 691 tuntia vuodessa sähköpostin ääressä. Lehdistöiedote 5.10.2016. Luettavissa: <https://www.images2.adobe.com/content/dam/acom/fi/about-adobe/newsroom/2016/pdfs/20161005-e-mail-survey-691-tuntia-vuodessa-sahkopostin-aaressa.pdf>. Luettu 4.7.2017.
- Alasuutari, Pertti 2011: Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere, Vastapaino.
- Ala-Kivimäki Petteri 2016: Kotona, muttei läsnä. Helsingin Sanomat 9.10.2016.
- Ala-Risku, Päivi 2017: Professori: Hutiloinnista on tullut normaalia nykyajan työelämässä, koska kaikilla on niin kiire – “Yllätymme vasta, jos kaikki menee putkeen”. Helsingin Sanomat 27.9.2017. Luettavissa: <https://www.hs.fi/elama/art-2000005384649.html>. Luettu 29.9.2017.
- Aulanko, Mari 1999: Johdan itseäni. Aikaa on energiaa riittää. Jyväskylä, Gummerus.
- Burkerman, Oliver 2016: Why time management is ruining our lives. The Guardian 22.12.2016. Luettavissa: <https://www.theguardian.com/technology/2016/dec/22/why-time-management-is-ruining-our-lives>. Luettu 4.7.2017.
- Burmoi, Petri 2012: Esitutkintaprosessin hallinta ja kehittäminen. Pirkanmaan poliisilaitoksen esitutkintaprosessin prosessikuvaus. Poliisiammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Chesley, Noelle 2014: ”Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress”. Work, employment and society vol. 28(4), 589-610. Sage Journals.
- Covey, Stephen R. 1997: Tie menestykseen. 7 toimintatapaa henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen. Jyväskylä, Gummerus.
- Covey, Stephen R. 2008: Tie menestykseen. 7 toimintatapaa henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen. 6. painos. Jyväskylä, Gummerus.
- Duhigg, Charles 2012: The Power of Habit. Random House. Äänikirja.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.
- Goleman, Daniel 1997: Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Helsinki, Otava.
- Goleman, Daniel 1999: Tunneäly työelämässä. Helsinki, Otava.
- Grandell, Ronnie 2015: Itsemyötätunto. Helsinki, Tammi.
- Hakala, Juha T. 2010: Pakattu aika. Kiireen imusta hallittuun hidasteluun. Helsinki, Gummerus.
- Helander, Mika & Levä, Ilkka & Saksela-Bergholm, Sanna 2017: Johdanto: Työajan hermolla. Teoksessa: Työaikakirja. Helander, Mika & Levä, Ilkka & Saksela-Bergholm, Sanna (toim.). Helsinki, Into Kustannus Oy. 9–51.
- Helin, Kari 2015: Hiljaiset esiin. Blogikirjoitus. Luettavissa: <https://luontaisettaipumukset.fi/2015/12/09/hiljaiset-esiin/>. Luettu 29.9.2017.
- Hindle, Tim 1998a: Managing Meetings. London, Dorling Kindersley.
- Hindle, Tim 1998b: Manage Your Time. London, Dorling Kindersley.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2014: Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki, Tammi.

Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvoori, Johanna (toim.) 2017: Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere, Vastapaino.

Häfner, Alexander & Stock, Armin 2010: Time Management Training and Perceived Control of Time at Work. *The Journal of Psychology* 114(5), 429-447. Academic Search Elite.

Hämäläinen, Pekka 2015: Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Helsinki, Auditorium.

Janhonen, Minna 2015: Johda itsellesi joustavaa ja väljää aikaa. Luettavissa: <http://unelmahautomo.blogspot.fi/2015/>. Luettu 28.9.2017.

Janhonen, Minna 2016: Esimies auttaa asiantuntijaa ajanhallinnassa. Teoksessa: AikaJärjestys asiantuntijatyössä. Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna & Viljanen, Olli & Janhonen, Minna 2016: Työterveyslaitoksen julkaisuja, 84-96. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijatyossa.pdf?sequence=1. Luettu 28.9.2017.

Kananen, Jorma 2014: Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176.

Knoblauch, Jörg & Wöltje, Holger 2004: Ajanhallinta. Helsinki, Oy Rastor Ab.

Kolehmainen, Seppo 2011: Poliisin arvot eilen, tänään ja huomenna. Teoksessa: Nuoret, arvot ja maanpuolustus. Tuominen, Juha (toim.). Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen julkaisusarja 2, 60-74. Luettavissa: http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74169/nuoret_arvot_ja_maanpuolustus.pdf?sequence=1. Luettu: 10.10.2016.

Levitin, Daniel J. 2014: The organized mind: thinking straight in the age of information overload. London, Penguin Books.

Levä, Ilkka 2017: Poliisien ajalliset merkitykset työssä. Teoksessa: Työaikakirja. Helander, Mika & Levä, Ilkka & Saksela-Bergholm, Sanna (toim.). Helsinki, Into Kustannus Oy. 55-96.

Lyytinen, Jaakko 2015: Maailmalla menestynyt suomalaispomo antaa seitsemän sääntöä johtajalle. Helsingin sanomat 17.5.2015. Luettavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1431657962611>. Luettu 7.10.2016.

Mansikka, Ossi 2016: Hoida kurjin homma heti aamusta, pidä palaverittomia päiviä – uraohjukset kertovat, kuinka selvitä sekavasta työviikosta. Helsingin Sanomat 6.10.2016. Luettavissa: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1475720322328>. Luettu 7.10.2016.

Mutttilainen, Vesa & Huotari, Vesa 2014: Poliisin toimintaympäristö 2014 – keskeisiä havaintoja ja poikkileikkaavia teemoja. Teoksessa: Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2014. Mutttilainen, Vesa & Huotari, Vesa (toim.). Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 112, 241-246. Luettavissa: http://www.polamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/polamkwwwstructure/25564_Raportteja_112_toimintaymparistokatsaus2014.pdf?df391d4719c0d388. Luettu 13.10.2016.

- Müller, Kiti 2013: ”Aivot maitohapoilla”. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 129(23), 2473–2478. Luettavissa: <http://www.terveysportti.fi/xmedia/duo/duo11373.pdf>. Luettu 24.10.2016.
- Neck, Christopher P. & Houghton, Jeffery D. 2006: “Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities”. Journal of Managerial Psychology, 21(4), 270–295. Luettavissa <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>. Luettu 17.8.2017.
- Niemistö, Charlotta & Karjalainen, Mira & Hearn, Jeff 2017: “Pakko painaa pitkää päivää”: Työn ja muun elämän väliset hämärtyvät rajat tietotyössä. Teoksessa: Työaikakirja. Helander, Mika & Levä, Ilkka & Saksela-Bergholm, Sanna (toim.). Helsinki, Into Kustannus Oy. 147–170.
- Oettingen, Gabriele & Barry Kappes, Heather & Guttenberg, Katie B. & Gollwitzer, Peter M. 2015. "Self-regulation of time management: Mental contrasting with implementation intentions." European Journal of Social Psychology 45(2), 218–229. Academic Search Elite.
- Ojala, Satu 2011: “Supplemental Work at Home among Finnish Wage Earners: Involuntary Overtime or Taking the Advantage of Flexibility?”
- Ophir, Eyal & Nass, Clifford & Wagner, Anthony D. 2009: Cognitive control in media multitaskers. PNAS 106(37), 15583–15587. Luettavissa: <http://www.pnas.org/content/106/37/15583.full.pdf?sid=1915aa89-76cd-41ce-a246-7b1ddab8d05c>. Luettu 11.10.2016.
- Pallier, Gerry & Wilkinson, Rebecca & Danthiir, Vanessa & Kleitman, Sabina & Knezevic, Goran & Stankov, Lazar and Roberts, Richard D. 2002: "The Role of Individual Differences in the Accuracy of Confidence Judgments." Journal Of General Psychology 129(3), 257–299. Academic Search Elite.
- Parkinson, Northcote C. 1958: Parkinsonin laki eli Tie menestykseen paperisodan kautta. Helsinki, Tammi.
- Ranta, Juha & Kuula-Lumi, Arja 2017: Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Tutkimushaastattelun käsikirja 2017. Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvoori, Johanna (toim.). Tampere, Vastapaino, 413–426.
- Repo, Marja 2016: Piditkö taas kokouksen, jossa osa ei sanonut mitään? Toimi seuraavan kerran näin. Helsingin Sanomat 28.2.2016. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000002887015.html>. Luettu 29.9.2017.
- Rissanen, Virve 2016: Uuvuttaako sähköpostitulva? Helsingin Sanomat 20.11.2016.
- Rubin, Gretchen 2015: Tee siitä tapa. Eli kuinka kitket huonot tavat ja teet hyvistä pysyviä. Helsinki, Nemo.
- Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo 2017: Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Tutkimushaastattelun käsikirja 2017. Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvoori, Johanna (toim.). Tampere, Vastapaino, 427–444.
- Rytikangas, Iina 2008: Tehokas ajankäyttö – vähemmän stressiä, enemmän tuloksia. Helsinki, Gummerus.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006: KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Luettu 15.8.2017.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2009: Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf. Luettu 13.10.2017.

Salmimies, Raija 2008: Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki, WSOY.

Salmimies, Raija & Ruutu Sirkku 2014: Itsensä johtaminen. Helsinki, Talentum. Luettavissa: [http://fokus.talentum.fi.polamk.idm.oclc.org/teos/BACBBXXUBGAJ#kohta:ITSENS\(\(c4\)\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)\)](http://fokus.talentum.fi.polamk.idm.oclc.org/teos/BACBBXXUBGAJ#kohta:ITSENS((c4)((20)JOHTAMINEN((20))). Luettu 8.10.2016. Sisäinen lähde.

Sammalisto, Sampo 2012a: Miksi kalenteriohjelma on tärkein työvälineesi. Luettavissa: <https://viisaampaatyota.com/2012/10/03/miksi-kalenteriohjelma-on-tarkein-tyovalineesi/>. Luettu 3.10.2017.

Sammalisto, Sampo 2012b: Älä lue sähköpostiasi näin, ellet halua stressaantua ja haaskata aikaasi. Luettavissa: <https://viisaampaatyota.com/2012/10/05/ala-lue-sahkopostiasi-nain/>. Luettu 17.10.2017.

Sammalisto, Sampo 2012c: Yksinkertainen tapa vähentää sähköpostin määrää. Luettavissa: <https://viisaampaatyota.com/2012/10/16/yksinkertainen-tapa-vahentaa-sahkopostin-maaraa/>. Luettu 17.10.2017.

Sammalisto, Sampo 2014a: Viisas pääsee vähemmällä – 52 niksia tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään. Helsinki, Helsingin seudun kauppakamari Oy ja tekijä.

Sammalisto, Sampo 2014b: Mikä on tärkeää elämässä? Viisas pääsee vähemmällä. Käytännöllistä ajanhallintaa ja itsensä johtamista 17.11.2014. Luettavissa: <https://viisaampaatyota.com/2014/11/17/mika-on-tarkeaa-elamassa/>. Luettu 8.9.2017.

Schafer, Joseph A. 2012: Rethinking the” business as usual”. Teoksessa: American Policing in 2022: Essays on the Future of a Profession. Cohen McCullough, Debra R. & Spence, Deborah L. (toim.). U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services, 109–112.

Sisäasianministeriö 2009: Poliisi 2020. Poliisin pitkän aikavälin henkilöstötarpeiden suunnitelma. Sisäasiainministeriön julkaisuja 5/2009. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79691/sm_162011.pdf?sequence=1. Luettu 23.5.2017.

Spira, Jonathan B. & Feintuch, Joshua B. 2005: The Cost of Not Paying Attention: How Interruptions Impact Knowledge Worker Productivity. Basex Knowledge. Luettavissa: <http://iorgforum.org/wp-content/uploads/2011/06/CostOfNotPayingAttention.BasexReport.pdf>. Luettu 30.9.2017.

Stewart, Greg & Courtright, Stephen & Manz, Charles (2011): Self-leadership: A Multilevel review. Journal of Management, vol. 37(1), 185–222. Sage Journals.

Suomalaisen Työn Liitto 2015: Kansallinen Kokousbarometri. Luettavissa: https://suomalaintyoy.fi/wp-content/uploads/2015/05/KKB2015_raportti_2503.pdf. Luettu 29.9.2017.

Sydänmaanlakka, Pentti 2003: Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Helsinki University of Technology. Dissertation. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/2042/isbn9512263602.pdf?sequence=1>. Luettu 10.9.2017.

- Sydänmaanlakka, Pentti 2004: What is Self-leadership? Luettavissa: <http://www.pertec.fi/userfile/files/files/Artikeli%20What%20is%20Self-Leadership.pdf>. Luettu 5.7.2017.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2010: Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki, Talentum.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012: Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki, Talentum.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2015: Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki, Talentum.
- Tan, Chade-Meng 2013: Mietiskellen menestykseen. Sisäisen etsinnän hakutuloksia. Helsinki, Basam Books Oy.
- Takamäki, Merja 2016: Ajanhallinta. Valmennusopas. Helsinki, Viisas Elämä Oy.
- Toivanen, Minna 2016: Asiantuntija, autonominen aikansa hallitsija? Teoksessa: AikaJärjestys asiantuntijatyössä. Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna & Viljanen, Olli & Janhonen, Minna 2016: Työterveyslaitoksen julkaisuja, 40–47. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijatyössä.pdf?sequence=1. Luettu 27.9.2017.
- Toivanen, Minna 2016: Säädely mutta ennakoimaton asiantuntijatyö. Teoksessa: AikaJärjestys asiantuntijatyössä. Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna & Viljanen, Olli & Janhonen, Minna 2016: Työterveyslaitoksen julkaisuja, 31–39. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijatyössä.pdf?sequence=1. Luettu 27.9.2017.
- Toivanen, Minna & Väänänen, Ari 2016: Jaksaaiko asiantuntija? Teoksessa: AikaJärjestys asiantuntijatyössä. Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna & Viljanen, Olli & Janhonen, Minna 2016: Työterveyslaitoksen julkaisuja, 48–83. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijatyössä.pdf?sequence=1. Luettu 28.9.2017.
- Toivanen, Minna & Yli-Kaitala, Kirsi & Viljanen, Olli & Väänänen, Ari & Turpeinen, Merja & Janhonen, Minna & Koskinen, Aki 2016: AikaJärjestys asiantuntijatyössä. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijatyössä.pdf?sequence=1. Luettu 27.9.2017.
- Toivanen, Minna & Yli-Kaitala, Kirsi 2016: Asiantuntija aina tavoitettavissa. Teoksessa: AikaJärjestys asiantuntijatyössä. Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna & Viljanen, Olli & Janhonen, Minna 2016: Työterveyslaitoksen julkaisuja, 48–54. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijatyössä.pdf?sequence=1. Luettu 28.9.2017.
- Tracy, Brian 1993: Menestys ja onnellinen elämä. 3. painos. Helsinki, Moreeni.
- Tracy, Brian 2013: Eat That Frog: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time. 5. painos. Lontoo, Hodder & Stoughton.
- Tuomi, Jouni & Sarajarvi, Anneli 2002: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi.

- Tuominen, Saku & Lindroos, Katja 2010: Ravistettava. Omskakas. Toisinajattelijan käsikirja. 2. painos. Helsinki, Tammi.
- Tuominen, Saku & Pohjakallio, Pekka 2012: Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki, WSOY.
- Turpeinen, Merja 2016: Asiantuntijatyön ja ajanhallinnan kehykset. Teoksessa: AikaJärjestys asiantuntijatyössä. Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna & Viljanen, Olli & Janhonen, Minna 2016: Työterveyslaitoksen julkaisuja, 94–108. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijatyössä.pdf?sequence=1. Luettu 28.9.2017.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009: Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakkoarvioinnin järjestämiseksi. Luettavissa: <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>. Luettu 19.8.2017.
- Vakkuri, Kai 2013: Aika. Ajan lyhyt muistikirja. Opas ajan hallintaan ja käyttöön. Tallinna, BSV Kirja ja tekijä.
- Vielmetter, Georg & Sell, Yvonne 2014: Leadership 2030. The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future. New York, Amacom.
- Viljanen, Olli 2015: Mentaalityöaika. Luettavissa: <http://unelmahautomo.blogspot.fi/2015/>. Luettu 28.9.2017.
- Viljanen, Olli 2016: Mielen aikajärjestys. Teoksessa: AikaJärjestys asiantuntijatyössä. Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna & Viljanen, Olli & Janhonen, Minna 2016: Työterveyslaitoksen julkaisuja, 55–65. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijatyössä.pdf?sequence=1. Luettu 27.9.2017.
- Viljanen, Olli & Toivanen, Minna 2017: Kadonnutta aikaa etsimässä: asiantuntijoiden ajanhallinta sidoksissa työssä. Teoksessa: Työaikakirja. Helander, Mika & Levä, Ilkka & Saksela-Bergholm, Sanna (toim.). Helsinki, Into Kustannus Oy. 171–205.
- Viestintävirasto 2017: Nettipuhelujen käyttö yleistynyt voimakkaasti. Luettavissa: https://www.viestintavirasto.fi/tilastotjatutkimukset/katsauksetjaartikkelit/2017/nettipuhelujenkaytt_oyleistynytvoimakkaasti.html. Luettu 30.9.2017.
- Whitrow, G.J. 2000: Ajan historia. Helsinki, Art House Oy.
- Wiskari, Juha 2014: Kiireentappoase. Helsinki, Sanoma Pro Oy.
- Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna & Viljanen, Olli & Janhonen, Minna 2016a: Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf>. Luettu 27.9.2017.
- Yli-Kaitala, Kirsi & Viljanen, Olli & Turpeinen, Merja 2016b: Tutkimuksesta ajanhallintaa edistäviin käytäntöihin. Teoksessa: AikaJärjestys asiantuntijatyössä. Yli-Kaitala, Kirsi & Toivanen, Minna & Viljanen, Olli & Janhonen, Minna 2016: Työterveyslaitoksen julkaisuja, 117–129. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijatyössä.pdf?sequence=1. Luettu 27.9.2017.

Åhman, Helena 2003: Oman mielen johtaminen - näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja. Espoo, Monikko.

Åhman, Helena 2014: Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki, Talentum.

LIITTEET

LIITE1. Haastatteluteemat ja apukysymykset

Teema 1. Avain-/ydintehtävät

- Mitkä ovat ydintehtäviäsi?
- Mihin työaikasi menee?
- Mihin työajan pitäisi mennä?
- Mistä työsi koostuu?
- Mistä työsi pitäisi koostua?

Teema 2. Ajanhallinta

- Kerro ajanhallinnastasi tutkinnanjohtajana.
- Mitä haluaisit muuttaa?
- Kerro omasta päivärutiinistasi.
- Mitä asioita voisit tehdä toisin?
- Kuinka paljon sinulla on vapaata työaikaa?
- Millaista ajanhallinnan koulutusta olet saanut?
- Miten analysoit ajankäyttöäsi?
- Mitä ajanhallinnan menetelmiä tunnet?
- Mitä ajanhallinnan menetelmiä käytät?

Teema 3. Tavoitteet

- Mitkä ovat työsi kannalta merkittävimmät tavoitteesi?
- Miten seuraat tavoitteidesi toteutumista?

Teema 4. Suunnittelu

- Kerro suunnittelurutiineistasi, eli miten suunnittelet työsi ja työpäiväsi?
- Mitä apuvälineitä ja tekniikoita käytät hyödyksi työsi suunnittelussa?

Teema 5. Priorisointi

- Mitkä ovat työsi tuloksellisuuden kannalta tärkeimmät asiat?
- Miten priorisoit töitäsi?
- Mitä apuvälineitä/tekniikoita käytät työsi priorisoinnissa?

Teema 6. Häiriöt/keskeytykset/yllättävät tehtävät

- Kerro yleisimmistä häiriöistä ja keskeytyksistä työssäsi?
- Miten vältät häiriöt ja keskeytykset?
- Kerro työhösi liittyvistä yllättävistä tehtävistä?

Teema 7. Delegointi

- Millaisia asioita delegoit?
- Kenelle delegoit?
- Mitä ajattelet delegoinnista?

Teema 8. Kiire

- Kerro työhösi liittyvästä kiireestä?
- Mistä kiire johtuu?
- Kerro kiireen seurauksista?
- Mitkä organisaatiolähtöiset asiat vähentäisivät kiirettäsi?
- Mitkä itsestäsi lähtevät asiat vähentäisivät kiirettäsi?

Teema 9. Palaverit

- Kerro palavereista joihin osallistut.
- Mitä ajattelet palavereista ajanhallinnan näkökulmasta?

Teema 10. Kalenteri

- Kerro kalenterin käytöstäsi.
- Miten käytät kalenteria ajanhallinnassa?
- Millaisia asioita merkitset kalenteriisi?
- Mitkä asiat parantaisivat kalenterin käyttöäsi?

Teema 11. Sähköposti

- Kuinka monta viestiä sinulla on tällä hetkellä saapuneet-kansioissasi?
- Kerro sähköpostin käytöstäsi. (sähköpostirutiinit)
- Onko sähköpostisi auki koko ajan?
- Luetko työsähköpostia vapaa-ajalla?
- Mitkä asiat parantaisivat sähköpostin käyttöäsi?

Teema 12. Puhelin

- Kerro työpuhelimen käytöstäsi?
- Onko puhelimesi päällä koko ajan?
- Vastaatko työpuhelimeesi vapaa-ajalla?
- Mitkä asiat parantaisivat työpuhelimen käyttöäsi?

Teema 13. Aikavarkaat

- Mikä haaskaa työaikaasi?
- Kerro pahimmista aikavarkaista työssäsi?

Teema 14. Tauottaminen

- Miten tauotat työtäsi?

Tutkimuskysymykset:

Mitkä ovat poliisin tutkinnanjohtajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen ajankohtaiset haasteet?

Millä konkreettisilla keinoilla tutkinnanjohtajat itse pystyvät kehittämään ja parantamaan ajanhallinnan ja itsensä johtamisen taitojaan?

LIITE 3. Tutkinnan tarkastuslista

Rikosilmoitusnumero: _____
 Rikosnimike: _____
 Asianomistaja / RE: _____

<u>Epäillyn rekisteröinti:</u>	Tarkistettu	Lisätietoja
Epäillyn kuvaaminen	<input type="checkbox"/>	_____
DNA	<input type="checkbox"/>	_____
Jalkineenjäljet	<input type="checkbox"/>	_____
Sormenjäljet	<input type="checkbox"/>	_____
Muut tuntomerkit	<input type="checkbox"/>	_____
<u>Paikka- / tekninen tutkinta suoritettu:</u>		
TEK -pöytäkirja laadittu	<input type="checkbox"/>	_____
Päätelaitetutkinta suoritettu	<input type="checkbox"/>	_____
Valokuva liite	<input type="checkbox"/>	_____
<u>Rekisterit:</u>		
Etsintäkuulutustiedot tarkistettu	<input type="checkbox"/>	_____
Aseluvat tarkastettu	<input type="checkbox"/>	_____
Ajo-oikeuteen liittyvät luvat:		
Ajokorttisyöttö tehty	<input type="checkbox"/>	_____
Ammattiajo- tai opetuslupa ym.	<input type="checkbox"/>	_____
Muut luvat (JV -kortti jne.)	<input type="checkbox"/>	_____
Epäillyn avoimet jutut tarkistettu	<input type="checkbox"/>	_____
Sarjoittamis- ja vihjetiedot välitetty:		
RTP	<input type="checkbox"/>	_____
Alueneukkari	<input type="checkbox"/>	_____
<u>Muuta:</u>		
ETL 15 § ennakoilmoitus syyttäjälle tehty	<input type="checkbox"/>	_____
Pakkokeinot:		
Voimassaolevat pakkokeinot	<input type="checkbox"/>	_____
merkitty kansilehdelle	<input type="checkbox"/>	_____
Patjamerkinnot	<input type="checkbox"/>	_____
Tutkintamuistio:	<input type="checkbox"/>	_____
Päivittäminen	<input type="checkbox"/>	_____
Avainsanat syötetty tutkintamuistioon	<input type="checkbox"/>	_____
Sovitteluun	<input type="checkbox"/>	_____
Lastensuojeluilmoitus tehty / rikosuhripäivystys	<input type="checkbox"/>	_____
Sivunumerointi (sis. liitteet) tarkastettu	<input type="checkbox"/>	_____
Salassapito / julkisuus	<input type="checkbox"/>	_____
Loppulausunto	<input type="checkbox"/>	_____
Rikoshyödyn jäljittäminen huomioitu	<input type="checkbox"/>	_____
Menettämisseuraamus	<input type="checkbox"/>	_____
Turvaamistoimenpide	<input type="checkbox"/>	_____
Ulkomaalaisen maassaolon edellytykset tarkastettu	<input type="checkbox"/>	_____
/ käännytyksen/karkotuksen edellytykset tarkastettu	<input type="checkbox"/>	_____

Päiväys _____

Allekirjoitus _____