



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Riitta Alanko

---

## **”Kun aika ei vaan riitä”**

- Osastonhoitajien kokemuksia itsensä johtamisesta ja ajanhallinnasta

Opinnäytetyö

Syksy 2021

SeAMK yksikkö

Teknologiaosaamisen johtaminen (Ylempi AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Tekniikka

Tutkinto-ohjelma: Insinööri (ylempi AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä: Riitta Alanko

Työn nimi: ”Kun aika ei vaan riitä ” – Osastonhoitajien kokemuksia itsensä johtamisesta ja ajanhallinnasta

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 75

Liitteiden lukumäärä: 4

---

Sairaalamaailma toimintaympäristönä on monimutkainen ja esimiehen, hoitotyön johtajan on osattava toimia organisaatiossa, joka voi välillä olla kaoottinen, ristiriitainen ja nopeasti muuttuva. Johtaja kohtaa useita haastavia tilanteita toimintaympäristön muutoksissa, selviytyäkseen niistä, on johtajan tiedostettava omat arvonsa, merkityksensä ja tunnettava itsensä. Ajan hallinta on olennainen osa itsensä johtamista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa osastonhoitajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen haasteita ja tuoda tutkimukseen perustuen esiin käytännönläheisiä ja yksinkertaisia ehdotuksia ajanhallinnan ja itsensä johtamisen menetelmistä, joiden avulla työn tekeminen tehostuu, oman työn hallinnan tunne kasvaa ja saadaan enemmän aikaa vähemmällä työllä. Tarkastelun kohteena olivat osastonhoitajien itsensä johtamisen ja ajanhallinnan haasteet, joita he kohtaavat omassa arjessa. Kiinnostavaa on myös miten muutostrendit, kuten teknologian kehitys ja digitalisaatio, vaikuttavat osastonhoitajien jokapäiväiseen työhön, toimintatapoihin ja työvälineiden käyttöön.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus, koska tavoitteena opinnäytetyössä on kehittäminen. Tutkija oli myös aktiivisesti itse mukana tutkittavassa toiminnassa. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, tutkittavien työpäiväkirjaa, osallistuvaa havainnointia ja tutkijan omaa tutkimuspäiväkirjaa.

Itsensä johtaminen on oleellinen osa esimiestyötä, siihen liittyy vahvasti itsetuntemus. On tunnettava ensi itsensä, ennen kuin voi johtaa muita. Tunneälykyys on yksi tärkeä osa itsensä johtamisen taitoa. Esimiestyössä ajanhallinta korostuu ja siinä olevat haasteet vaikuttavat johtamiseen. Tutkimuksen perusteella suurimpia ajanhallinnan haasteita ovat tiedon saannin vaikeus, kirjallisten ohjeiden puuttuminen, ennalta arvaamattomat työt, jatkuvat keskeytykset ja sijaisten puute sekä sähköisten työkaluja puute/käytön osaamattomuus. Esimiehet osaavat priorisoida tehtäviä, mahdollisuuksien mukaan delegoida niitä ja kehittää itseään.

<sup>1</sup> Asiasanat: itsensä johtaminen, ajanhallinta, esimiestyö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Technology

Degree programme: Technology Competence Management

Author: Riitta Alanko

Title of thesis: "When time is not enough" - Head nurses' experiences on self-management and time management

Supervisor: Beata Taijala

Year:2021

Number of pages: 75

Number of appendices: 4

---

The hospital world as an operational environment is complex and the supervisor, the nursing manager, must be able to function in an organization that can sometimes be chaotic, contradictory and rapidly changing. A manager faces a number of challenging situations in a changing operational environment and in order to cope with them, the leader must be aware of his or her own values, significance, and have self-awareness. Time management is an integral part of self-management.

The purpose of the thesis was to map the challenges in the time management and in the self-management of head nurses and to suggest practical and simple research-based methods that would increase the work efficiency, the feeling that one managed his or her own work and the feeling that more was being done with less work. The focus of the review was on the challenges of head nurses' self-management and time management that they faced in their own daily lives. It was also interesting to notice how changing trends such as technological development and digitalisation affected the day-to-day work, practices and use of tools of head nurses.

The study was conducted as a qualitative action study. Action study was chosen as the research method-, because the goal in the thesis was development. The researcher was also actively involved in the research activity. The data collection method used was a thematic interview, the study diary of the research objects, participatory observation, and the researcher's own study diary.

Self-management is an essential part of a supervisor's work, which is strongly associated with self-awareness. One must know oneself before one can lead others. Emotional intelligence is one important part of self-management skills. In managerial work, time management is emphasized and the challenges in it affect management. According to the study, the main challenges in time management are the difficulty of receiving information, the lack of or written instructions, unpredictable work, constant interruptions and lack of substitutes, and the lack of or inexperience with electronic tools. Supervisors are able to prioritize tasks, delegate them where possible, and develop themselves.

<sup>1</sup> Keywords: self-management, time management, supervisory work

## SISÄLTÖ

|   |    |
|---|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä .....                               | 2  |
| Thesis abstract .....   | 3  |
| SISÄLTÖ .....   | 4  |
| Kuvioluettelo .....   | 5  |
| 1 JOHDANTO .....  | 6  |
| 2 ESIMIESTYÖ JA AJANHALLINTA .....                            | 9  |
| 2.1 Asioiden johtaminen ja kiire .....                        | 12 |
| 2.2 Ihmisten johtaminen .....                                 | 16 |
| 2.3 Itsensä johtaminen .....                                  | 17 |
| 2.3.1 Itsetuntemus .....                                      | 19 |
| 2.3.2 Tunneäly .....  | 20 |
| 2.3.3 Stressinhallinta .....                                  | 21 |
| 3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....             | 35 |
| 3.1 Toimintatutkimus .....                                    | 35 |
| 3.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu ja työpäiväkirja ..... | 39 |
| 3.3 Tutkimuksen toteutus .....                                | 40 |
| 4 TUTKIMUSTULOKSET .....                                      | 44 |
| 4.1 Itsensä johtaminen .....                                  | 44 |
| 4.2 Ajan ja kiireen hallinta .....                            | 47 |
| 4.3 Digitalisaatio, tekniset apuvälineet .....                | 52 |
| 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....                          | 55 |
| 5.1 Luotettavuus .....  | 59 |
| 5.2 Pohdinta .....  | 61 |
| LÄHTEET .....   | 64 |
| LIITTEET .....  | 76 |

## Kuvioluettelo

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Kuvio 1. Kiireen eri tasot.....     | 14 |
| Kuvio 2. Stressin oireet.....       | 22 |
| Kuvio 3. Eisenhowerin matriisi..... | 26 |

# 1 JOHDANTO

Jatkuva kiire on nykytrendi. Kiire haastaa sekä työelämää organisaationa että ihmisiä, jotka työtä tekevät. Sairaalamailma toimintaympäristönä on yhä monimutkaisempi ja esimiehen, hoitotyön johtajan on osattava toimia organisaatiossa, joka voi välillä olla kaoottinen, ristiriitainen ja nopeasti muuttuva. Johtaja kohtaa useita haastavia tilanteita toimintaympäristön muutoksissa ja selviytyäkseen niistä, on johtajan tiedostettava omat arvonsa, merkityksensä ja tunnettava itsensä. Kyetäkseen johtamaan muuttuvissa tilanteissa, johtajan on säilytettävä oma toimintakykynsä. Sydänmaalakan (2015, 148) mielestä se on tärkeä menestystekijä. Itsensä johtaminen ja ajanhallinta korostuvat tässä eritoten.

Tulevaisuuden johtamistyössä mielen johtamisen tärkeys korostuu. Kun sitä johdetaan hyvin, tuloksena on menestyminen, joka auttaa saavuttamaan tasapainoisen elämän ja tämä näkyy myös työelämässä tasapainoisena suoriutumisenä ja tyytyväisyytenä. (Åhman 2003, 223; 2014, 20.) Teknologia kehittyy valtavasti harppauksin ja tuo koko ajan markkinoille uusia työkaluja esimerkiksi ajanhallintaan ja töiden organisointiin. Kaikkien uusien teknologisten työkalujen opettelu vie aikaa, joka on muutoinkin rajallista, vaikka uusista työkaluista voitaisiinkin hyötyä.

Työelämän haasteisiin voidaan vastata ajanhallinnan ja itsensä johtamisen taidoilla, joita tässä opinnäytetyössä käsitellään. Nämä taidot ovat erittäin tärkeitä alati muuttuvassa, hektisessä työelämässä, jossa erilainen teknologia näyttäytyy yhä suuremmissa roolissa. Tehokkaalla ja järkevällä ajanhallinnalla voidaan helpottaa työstä johtuvaa stressiä, pysytään aikatauluissa, voidaan työaikaa suunnitella ja seurata, tehdä laadukasta esimiestyötä, priorisoidaan asioita paremmin ja saadaan tehokkaasti työt tehtyä. Tällä on suora vaikutus tehokkuuden parantamiseen. (Seiwert 1997, 23–27.)

Kaikilla on mahdollisuus tehdä työtä paremmin ja tehokkaammin. Omat tavat ja rutiinit pitää ensin tunnustaa ja jo pienillä muutoksilla voidaan saada parannuksia aikaan. (Åhman 2003, 113). Ajanhallinnan ja itsensä johtamisen menetelmien käyttöönotto tehostaa työtä ja auttaa jaksamaan paremmin työssä. Itsensä johtaminen on taito, joka voidaan oppia ja sitä voidaan kehittää jatkuvasti. (Salmimies 2008.)

Torkkolan (2021, 61) mukaan asiantuntijatyön haastavuutta lisää jatkuvat keskeytykset, joita aiheuttavat muun muassa puhelut ja sähköpostit. Osastonhoitajan työ voidaan katsoa asiantuntijatyöksi. Keskeytyksien vaikutuksista työhön on tehty useita tutkimuksia. Esimerkiksi Torkkola (2021, 61) tuo esiin, että työn vaihtaminen toiseen lisää työaikaan 40 prosenttia tai vaativaan tehtävään syventyminen voi viedä 10–15 minuuttia. Nämä luvut ovat kiinnostavia, koska osastonhoitajatkin kamppailevat kiireen kanssa ja resursseja on aika ajoin liian vähän. Muutokset ovat jatkuvia ja siitä huolimatta osastonhoitajien tulisi pystyä keskittymään ydintehtäviinsä, josta palkka maksetaan. Tarkoituksenmukaisinta olisi, jos työt tulisi hoidettua asiallisesti, laadukkaasti, saamalla asioita valmiiksi ja vielä tehokkaasti.

Surakan ym. (2008, 29) mukaan terveydenhuollossa voidaan nähdä kaksi eri johtamisen linjaa ja kulttuuria: lääketiede ja hoitotiede. Esimiehen asema organisaatiossa määritellään usein hallinnollisen vallan kautta. Voidaan puhua myös toimivallasta, jolla viitataan lailliseen oikeuteen tehdä tiettyjä tehtäviä tai vastuun täyttämisiä. Osastonhoitajilla nähdään Surakan ym. (2008, 30–32) mukaan olevan vastuuta hoitotyön johtamisesta, mutta ei varsinaista valtaa johtajana. Osastonhoitajan työssä toimivaltaan liittyvät tehtävät ovat asemaan liittyviä velvollisuuksia, kuten työn järjestelemistä, yhteistyön tekemistä ja ylipäätään tietojen jakamista. Vastuullisuutta osastonhoitajan työhön liittyy paljon mm henkilökunnan tukemista ja ohjaamista, osaamisen varmistamista ja kehittämistä. (Surakka ym. 2008, 29–35.)

Organisaatiossa tapahtuvien laajojen muutosten myötä tämän opinnäytetyön aiheeksi valikoitui esimiehen ajanhallinta osana itsensä johtamista. Ajanhallinta ja ajanhallinnalliset haasteet ovat ajankohtainen aihe työelämässä. Esimiehet ovat usein sitä mieltä, että aika ei tahdo riittää. Työ on haastavaa ja vie paljon aikaa. Tästä syystä ajanhallinta on esimiestyössä todella tärkeä osata.

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa tehtiin alkuvuodesta 2021 iso hallintosäännön muutos, jossa ylihoitajilta siirrettiin tehtäviä osastonhoitajille. Osastonhoitajien tehtävät lisääntyvät, valta ja vastuu kasvoivat. Sairaanhoidopiirin hallintosäännössä määrätään kuntayhtymän valtuuston, hallituksen ja viranhaltijoiden tehtävät sekä päätöksenteko- ja kokousmenettely. Kuntayhtymän johtamisjärjestelmänä hallintosääntöä täydentää Hyvä hallinto ja johtaminen -ohje sekä Potilaan hyvä hoito -ohje, Laatu- ja

potilasturvallisuussuunnitelma, sisäisen valvonnan ja riskien hallinnan perusteet sekä toimintaa ohjaavat normit ja rahastojen säännöt.

Hallintosäännön muuttamisen taustalla on ajatus siitä, että ylihoitajien ja osastonhoitajien tehtäviä päivitetään ja samalla lisätään osastonhoitajien toimivaltuuksia. Näin osastonhoitajien johtamista viedään lähemmäs asiakasrajapintaa ja samalla vahvistetaan toimintayksikköjohtajan ja osastonhoitajan työpariajatusta. Muutoksen myötä ylihoitajille vapautuu enemmän aikaa hoitotyön johtamiseen, yhteensovittamiseen ja kehittämiseen. Hallintosäännön muuttamista on käsitelty sairaanhoitopiirin hallituksessa 26.10.2020 ja valtuusto on hyväksynyt muutoksen 16.11.2020. Hallintosäännön muutos on tullut voimaan 1.3.2021.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa osastonhoitajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen haasteita ja tuoda tutkimukseen perustuen esiin käytännönläheisiä ja yksinkertaisia ehdotuksia ajanhallinnan ja itsensä johtamisen menetelmistä, joiden avulla työn tekeminen tehostuu, oman työn hallinnan tunne kasvaa ja saadaan enemmän aikaa vähemmällä työllä. Tarkastelun kohteena ovat osastonhoitajien itsensä johtamisen ja ajanhallinnan haasteet, joita he kohtaavat omassa arjessaan sekä muutostrendien, kuten teknologian kehityksen ja digitalisaation vaikutukset osastonhoitajien arkipäiväiseen työhön, toimintatapoihin ja työvälineiden käyttöön. Opinnäytetyö tulee keskittymään työelämään ja ajanhallintaan sekä itsensä johtamista tarkastellaan ensisijaisesti työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyö tehtiin keskussairaalassa ja tutkittaviksi valittiin osastonhoitajia, joita tämä uusi hallintosääntömuutos eniten koski. Apulaisosastonhoitajat rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

**Opinnäytetyön tutkimusongelma on: Miten työaika saadaan riittämään uuden hallintosääntömuutoksen jälkeen?**

**Tutkimuskysymykset** tässä työssä ovat:

\* Mitkä ovat osastonhoitajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen ajankohtaiset haasteet?

\* Millä konkreettisilla keinoilla osastonhoitajat itse pystyvät kehittämään ja parantamaan ajanhallinnan ja itsensä johtamisen taitojaan?



## 2 ESIMIESTYÖ JA AJANHALLINTA

Saksen (2013, 13–15) mukaan ryhmässä on aina johtaja, oli kyse ihmisistä tai eläimistä. Historiasta löytyy tietoa, että johtajuudesta on löydetty kirjoituksia jo ennen ajanlaskun alkua. Saksen (2013, 15) mukaan johtajuudella tarkoitetaan yksinkertaistettuna ihmisten johtamista kohti tavoitteita.

Johtamisessa on ajateltu olevan kaksi puolta. Puhutaan joko asioiden johtamisesta eli managementista tai ihmisten johtamisesta eli leadershipistä. Ennen vanhaan ero oli hyvinkin selkeä, mutta nykyaikana nämä johtajuuden muodot kietoutuvat yhteen. (Saksi 2013, 14.) Johtamisessa voidaan usein erottaa eri tasoja. Sairaalan johtaja ja hallintoylihoitaja vastaavat strategisesta tasosta, ylihoitajat pitkälti taktisesta tasosta ja osastonhoitajat ovat vastuussa operatiivisesta tasosta. Jokaisella tasolla vuorovaikutuksella on suuri merkitys ja yhteistyöllä. Voidaan sanoa, että johtaminen on normaalia arjen esimiestyötä. (Aarnikoivu 2013, 14.)

Hyvä johtaja löytää työntekijöistään parhaat puolet ja saa yhdessä aikaan tuloksia ja saavuttaa asetettuja tavoitteita. Johtaja luo edellytykset työskentelylle, jolla saavutetaan yhdessä asetettuja tavoitteita ja toimitaan halutulla tavalla. (Saksi 2013, 16–17.) Osastonhoitajien työnkuvaan kuuluu henkilöstöhallinnon, taloushallinnon, työnjohto-, yhteistyö-, kehittämis- ja tietohallinnon tehtäviä (Lunden 2012, 2). Järvisen (2013, 22) mukaan organisaatiossa tapahtuvat muutokset tuovat lisähaasteita esimiestyöhön. Juutin ja Vuorelan (2018, 15) mukaan esimiehen täytyy hallita monta asiaa, jotta voi menestyä esimiehen vaativassa tehtävässä. Esimiehen on pystyttävä jakamaan aikansa asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen välillä (Moisalo 2010, 16). Salminen (2006, 24) korostaa, että alaiset vaativat esimiehen läsnäoloa päivittäisessä toiminnossa ja toisaalta asiatkin pitäisi ehtiä hoitaa.

Aika on suhteellinen käsite. Se on myös hyvin kulttuurisidonnainen. Joka paikassa maailmalla ei aikaa mitata, mutta varsinkin teollisessa yhteiskunnassa aika on rahaa. Lewis (2006, 53–58) puhuu lineaarisesta aikakäsityksestä, joka on ominaista länsimaisessa ajattelussa. Sen mukaan on olemassa menneisyys ja tulevaisuus. Kaikilla on vuorokaudessa 24 tuntia, viikossa 168 tuntia, mutta silti toiset ovat tehokkaampia kuin toiset ja saavat enemmän aikaan samassa ajassa (Aarnikoivu 2013, 186). Aikaa mitataan kellolla ja suurin osa elämästä on jollain tavoin riippuvainen aikatauluista, kuten esimerkiksi työ. Ajan hallinta (time management) on

olennainen osa itsensä johtamista. Itsensä johtamisessa tavoitellaan hyvää ajanhallintaa ja niitä taitoja opetellaan. (Salmimies 2008, 100.) Jos ajankäyttöä seurataan liian tiiviisti, voi se lisätä muun muassa stressiä, fokus kääntyy ajankäytön seurantaan ja työt jäävät tekemättä (Jääskeläinen 1994, 20–21).

Taylorisimin aikakaudella 1800-luvun loppupuolella tavoiteltiin tehokkuutta ajanhallinnan avulla. Seeckin ja Kuokkasen (2007) mukaan taylorismi perustui Frederick W. Taylorin (1856–1915) ajatuksiin työn rationalisoimisesta tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi. Nykyään ajatellaan ajanhallinnan olevan vaatimus. (Burkeman 2016.) Työkalut ajanhallintaan ovat kehittyneet vuosien saatossa eri sukupolvien aikana. Asioita on aina laitettu ylös, muistiin; on korostettu priorisointia, asioiden tärkeysjärjestystä, suunnitelmien tekemistä. Tällä hetkellä voidaan ajatella ajanhallintaa kokonaisvaltaisemmin ja nähdä se osana itsensä johtamista. (Covey 1997, 157–158.)

Covey (1997, 157) on vuosia tutkinut ajankäyttöä ja toteaa ”Organisoi ja hoida asiat niiden tärkeyden mukaan”. Aina ei ole kyse tehokkuuden tavoittelemisesta vaan ajankäyttöä järjeistetään ja aikaa käytetään tärkeisiin ja mielekkäisiin asioihin (Grandell 2015, 153). Kukaan ei saa aikaa enempää eli kaikilla on sama aika käytössään, mutta ajankäytön hallintaa varten tulee valikoida ja priorisoida tavoitteita ja tehtäviä. Kun tuntee itsensä, voi keskittää ajankäytön tavoitteiden toteuttamiseen määrätietoisesti. (Sydänmaanlakka 2012, 146.) Oman ajankäytön hallinta ei aina ole helppoa ja siksi monet esimiehet nostavat sen suurimmaksi ongelmaksi työelämässä (Sydänmaanlakka 2012, 145).

On myös hyvä muistaa, että aikataulupaineet ja kiire eivät aina ole pelkästään yksilön asia, vaan koko organisaation vastuulla oleva asia. Jokaisella organisaation tasolla on oma vastuunsa ajan hallinnasta (Työterveyslaitos 2019). Pelin ja Pelin (2000, 57) muistuttaa, että ajanhallinnassa kehittyminen ei tapahdu hetkessä, vaan vaatii opettelua, tavoitteiden asettamista ja itsekuria. Kaikilla on yhtä paljon vuorokaudessa minuutteja, mutta ne täytyy vain osata käyttää järkevästi. Työ vaatii organisoimista ja hyvin suunnitteleamalla saadaan vapautettua aikaa muuhunkin. On aina myös muistettava jättää aikaa yllätyksille, koska niitä tulee aina. (Rytikangas 2008, 78–79.)

Vastuu omasta ajankäytöstä on jokaisella itsellään. Jokaisen on itse löydettävä itselleen sopivat keinot toteuttaa järkevää ajanhallintaa. Samat keinot eivät sovi kaikille. (Pihlaja 2018, 192.) Pennosen (2021, 68) mukaan ajanhallinta kuuluu yhtenä osana elämänhallintataitoihin. Ajanhallintaan kuuluu myös opetella sanomaan Ei. Esimiehen on tiedettävä mitä omiin työtehtäviin kuuluu ja mitä ei. (Pennonen 2021, 78.)

Kiire, ajanhallinnan muutokset ja työn organisointi on ollut Toivasen ja Yli-Kaitalan (2016, 12, 48) mukaan yhteiskunnallisissa keskusteluissa jo pitkään. Työaikalakia muutettiin muutama vuosi sitten. Tilastokeskuksen työolotutkimuksien mukaan työntekijät pystyvät enenevässä määrin vaikuttamaan omaan työaikaansa erityisesti asiantuntijatyössä. Erilaiset työajan joustot kuten liukuva työaika, etätyö tai lyhennetty työaika ovat lisääntyneet. (Ylikännö 2015, 84.)

Osastonhoitajan työ on asiantuntijatyötä, jossa vaaditaan korkeaa osaamista, jatkuvaa oppimista sekä vastuunottamista. Työ on autonomista, mutta ajanhallinta on kaikkein tärkeintä, jotta oma jaksaminen ei vaarannu. Työstä palautumiseen tulee olla riittävästi aikaa. Työn imu voi viedä mennessään ja tuoda ajanhallinnan haasteita, vaikka sillä saadaan merkityksellisyyttä elämään. (Toivanen & Yli-Kaitala, 2016, 96.) Työn merkitys ihmiselle on muuttunut vuosien saatossa. Mamian ja Koivumäen (2006, 121) tutkimuksessa nousi esille, että vanhemmat esimiehet, jotka tutkimuksen mukaan olivat 56–64-vuotiaita, olivat enemmän työkeskeisiä. Työteko oli elämän keskeinen asia ja sille annettiin paljon aikaa. Huotilainen (2018) tuo esiin työelämän haasteet, joista kiire on yksi muutosta kaipaavista haasteista. Työtehtävistä toisiin siirtyminen koko ajan lisää virheiden määrää ja pidentää työhön kuluva aikaa. Huotilainen myös toteaa, että esimiehillä tulisi olla myös aikataulutonta aikaa, jona aikana ei tehdä varsinaista työtä, mutta esimerkiksi keskustellaan työkavereiden kanssa. Tämän on todettu tehostavan itse työntetoa.

Jatkuvasti kehittyvä teknologia ja työympäristön muutokset tuovat haasteita esimiehille. On osattava itse hyödyntää käytettävissä olevaa teknologiaa, mutta on myös pystyttävä ohjaamaan työntekijöitä. Puuttuvat taidot vaikeuttavat työntetoa ja hidastavat sitä. (Yli-Kaitala ym. 2016, 7.)

## 2.1 Asioiden johtaminen ja kiire

Osastonhoitajan työssä asioiden johtaminen tarkoittaa toiminnan suunnittelua, budjetointia, organisointia, valvontaa ja ongelmanratkaisua. Asioiden johtaminen on rutiinomaisempaa kuin ihmisten johtaminen (Duprin 2000, 56). Asioiden johtajan tavoitteena on saada asiat hoitumaan mahdollisimman tehokkaasti ja määräajassa (Kolari 2010, 41).

Strategiat ja rakenteet ovat tärkeitä asioiden johtamisessa, koska pyrkimys on toiminnan vakautteen ja tietyllä tavalla myös ennustettavuuteen. Puhuttaessa asioiden johtamisesta tarkoitetaan usein ylhäältä alaspäin johtamista, jota kuvaa myös perinteinen esimies-alaissuhde. (Seeck 2013, 357–358.) Asioiden johtaminen on usein rutiinien tekemistä: hallinnon asioita, toiminnan suunnittelua, raportointia, laskujen tarkastamista, yleistä viestintää, budjetin seuraamista, yhteydenpitoa sidosryhmiin ja erilaisten ongelmien ratkaisemista (Ristikangas & Ristikangas 2008, 118–119; Salminen 2008, 86).

Johtajan tulee olla järkevä, harkitseva ja kyttävä analyttiseen ajatteluun ollakseen tehokas asioiden johtamisessa. On kyttävä yhteistyöhön muiden kanssa ja tarvittaessa pyydettävä apua. On uskallettava tehdä vaikeita päätöksiä, vaikka ne koskettaisivatkin henkilöstöä. Asioiden johtamista ei nähdä persoonakysymyksenä. (Daft 2008, 594.) Usein korostetaan sitä, että asioita ei voi muuttaa ilman ihmisiä. Viitalan (2004, 69) mukaan asijahtajakin tarvitsee muita ihmisiä saadakseen päätökset eteenpäin ja jalkautettua. Sydänmaanlakan (2004, 16) mielestä johtamista ei pidä erotella asioiden ja ihmisten johtamiseen, vaan nähdä ne samana kokonaisuutena.

Työelämässä on usein kiire ja tehtäviä olisi hoidettavana enemmän kuin olisi aikaa (Tuominen & Pohjakallio 2012, 50; Pennonen 2021, 116). Liiallisella kiireellä on omat seurauksensa, kuten uupumusta, luovuuden katoaminen, virheiden kasvaminen ja muiden asioiden laiminlyönti. Kiire voi myös aiheuttaa lisää kiirettä. (Rytikangas 2008, 16–20.) Kiireessä unohdetaan delegointi ja ihminen luulee olevansa korvaamaton. Ihminen voi tuntea olonsa tarpeelliseksi, kun on kiirettä. Kilpailu voi lisätä kiirettä, jatkuva informaation tulva lisää kiireen tuntua. Säästöpainee vaikuttavat organisaatioihin ja kustannustehokkuuden ihannointi nostaa päätään. (Rytikangas 2008, 16.)

On hyvä muistaa, että kiire on myös tunne, ei pelkkä fakta. Kun kiire on tunne, se ei välttämättä liity tekemättömiin töihin mitenkään. Ihminen voi olla kiireinen, vaikka ei tekisi mitään. Tämä kertoo suunnittelemattomuudesta. Kun asiaa mietitään ja siitä puhutaan, tunne vain voimistuu ja kehä on valmis. (Salminen & Heiskanen 2011, 14–15.) Tunnepohjaisessa kiireessä ihminen haluaa olla usein tärkeä, kun taas järkipohjaisessa kiireessä kaikki tehtävät halutaan tehdä nopeasti pois (Wiskari 2014, 55–58). Kiireen tunne on yksilöllistä ja sillä on vaikutuksia myös työyhteisössä. Salminen ja Heiskanen (2011, 13) ovat todenneet, että kiire heikentää tehokkuutta. Esimiehen täytyy osata ajankäytön hallinta ja oman työn organisointi, jotta johtaminen onnistuu (Salminen 2011, 194–196).

Kun kiireen tunne on työssä vallalla, voi se johtaa esimerkiksi siihen, että jätetään kahvi- ja lounastauot väliin ajatellen, että saadaan työt tehtyä. Kahvi voidaan hakea työpisteelle ja jatkaa työntekoa samalla. Tällöin palautuminen hidastuu ja työteho laskee. Tauot lisäävät vireyttä, taukojen jälkeen jaksaa paremmin jatkaa työntekoa. Mikrotauot ovat yhtä tärkeitä palautumisen kannalta kuin perinteiset kahvi- ja lounastauot. (Pennonen 2021, 39.)

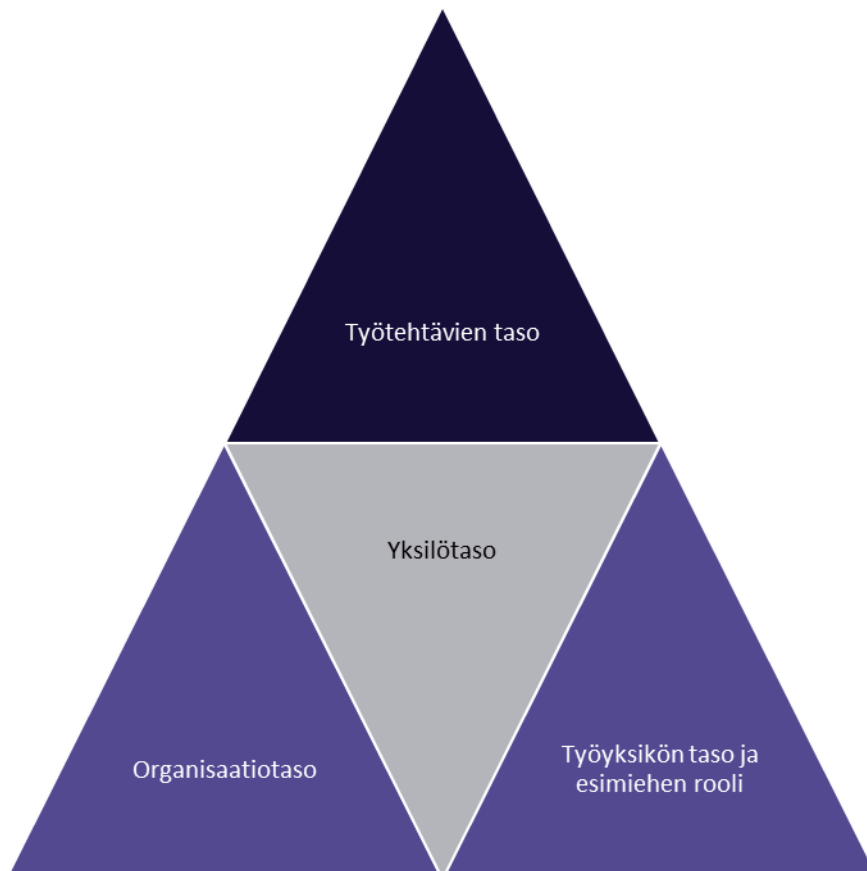
Työtehoa voi lisätä työkiire tai ulkopuolelta asetetut aikapaineet. Positiivisen ja negatiivisen työkiireen ero on hyvin yksilöllistä ja voi muuttua samalla ihmiselläkin eri tilanteissa ja iän myötä. Pitkään jatkunut negatiivinen työkiire lisää terveydellisiä haittoja ja haittaa myös vapaa-aikaa. (Järnfelt & Lehto 2002, 57.)

Kiire on aina huono asia ja johtuu pitkälti huonosta suunnittelusta ja ennakoinnista. Kiire voi olla todellista, jolloin se johtuu liiallisesta työmäärästä resursseihin nähden. Hyvää kiirettä ei ole olemassa. Kiirettä voidaan hallita ja on parempi, että ihminen hallitsee kiirettä kuin päinvastoin. (Wiskari 2014, 18–19.)

Kiire voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen kiireeseen. Sisäinen kiire johtuu ihmisestä itsestään eli töitä ei ole suunniteltu, organisointi pettää. Maury, Tuomila ja Meretniemi (2018, 37) pitävät kiirettä myös kulttuurisidonnaisena, sillä useimmissa kulttuureissa laiskuutta ei katsota hyvällä. Ulkoinen kiire taas on muiden aiheuttamaa. Ulkoista kiirettä voi olla myös se, että ihminen haluaa olla saatavilla koko ajan. (Wiskari 2014, 54.) Toisten ihmisten tarpeet ja toiveet, odotukset ja aikataulut sanelevat yhä enemmän ajankäyttöä (Lampikoski 2009, 14–15).

Kun kiire johtaa ihmistä, on silloin menetetty hallinta omasta itsestä. Kun pyritään jatkuvasti vastaamaan meihin kohdistuneihin odotuksiin, siitä voi syntyä kiirettä, joka nähdään haitallisena. Pitkään jatkuessaan tämä haitallinen kiire on kuormittavana tekijänä koko keholle. (Laine 2015.) Psyykkisiin kuormitustekijöihin liittyy kiire ja jatkuva paine aikataulujen suhteen. Joillakin ihmisillä kiire aiheuttaa puolestaan stressiä, joka taas pitkään jatkuessa voi aiheuttaa jopa työuupumusta. (Työterveyslaitos 2020.)

Kiire voi muodostua monesta eri asiasta ja se voi olla työntekijä- tai organisaatiolähtöistä. Kiireen muodostumista voidaan tarkastella neljän eri tason kautta. Kiireen voi muodostaa yksi taso itsessään tai useampi taso samanaikaisesti. Ihmiset reagoivat eri tavoin ulkoa tulevaan paineeseen tai omien valintojensa kautta tapahtuvaan kiireeseen. (Järnefelt & Lehto 2002, 23.)



Kuvio 1. Kiireen eri tasot (mukaillen Järnefelt & Lehto 2002, 23).

Kiire, joka on organisaatiotasolla tapahtuvaa, tarkoitetaan sillä työntekijän tuntemaa työkiirettä, joka johtuu esimerkiksi organisaation rakenteista tai työprosesseista. Usein tässä kohtaa esiin tulee niukat henkilöstöresurssit. Liian niukat resurssit suhteessa työmäärään ovat yleisin syy organisaatiotason kiireeseen. Tähän vaikuttaa mm tehokkuusajattelu ja säästötavoitteet. Tuloksen tulisi syntyä niukemmilla resursseilla. (Järnefelt & Lehto 2002, 26–28.) Myös työn organisoinnissa tapahtuvat haasteet, tavoitteiden epäselvyys tai työnjakautumisen epätasaisuus vaikuttavat työkiireen tuntemiseen, vaikka henkilöstöresurssit olisivat kunnossa (Sutela & Lehto 2014, 45).

Prosessien epäselvyys ja niiden ymmärtämiseen menevä aika lisäävät myös kiireen tuntua. Toimintamalleja tulee jatkuvasti kehittää, mutta jatkuvaan muutostilaan tarvitaan aikaa, koska uuden omaksuminen ja muutoksien sietäminen kuluttavat energiaa. (Järnefelt & Lehto 2002, 28.) Yhteiset raamit ja ohjeistukset selkeyttävät työntekoa ja asettavat puitteet työn tekemiseen. Organisaatiotason voidaan katsoa olevan pohja kaikelle tekemiselle. (Viljanen & Toivanen 2017, 171–173.)

Työyksikön tasolla tarkoitetaan työn organisointia osaston tai tiimin kesken. Asiantuntijatyöhön keskeisesti vaikuttava asia on työn organisointi. Esimies on vastuussa siitä, että työt on jaettu tasaisesti. Jos organisoinnissa on epäselvyyksiä voi se johtaa kiirekokemuksen syntymiseen. (Järnefelt & Lehto 2002, 28.) Työt tulisi jakaa selkeästi ja tasaisesti esimerkiksi hoitotyön osalta ylihoitajan, osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan kesken.

Työtehtävien tasolla kyse on työtehtävien haasteellisuudessa. Työtehtävät on suoritettava nopeammin kuin aikaisemmin ja työstä tulee suoriutua lyhemmässä ajassa. Tehtävät eivät myöskään saa olla liian helppoja, ettei sitä kautta tule turhautumista. Työtehtäviä voi olla useampi tekeillä yhtä aikaa. (Järnefelt & Lehto 2002, 38–39.) Työpäivän aikana keskeytyksiä tulee jatkuvasti ja työn vajavaiset tavoitteet hajottavat työpäivää. Nämä saattavat omalta osaltaan lisätä kiireen tuntua. (Toivanen & Yli-Kaitala 2016, 48.)

Yksilötason kiire voi muodostua kolmesta eri syystä: se voi olla itseaiheutettua joko huonon organisoinnin takia tai liian kovien tavoitteiden takia tai organisaation heikon suunnittelun takia. Organisaatiotason voidaan katsoa siis olevan kaiken yksilön kokeman kiireen pohjana. (Järnefelt & Lehto 2002, 494.) Kiire koetaan yksilöllisesti, joillakin voi olla tapana voivotella

kiirettä, ja tehdä näin itsensä tärkeäksi. Tunnetilojen muodostumiseen vaikuttaa hallinnan tunne, joka jokaisella on hieman erilainen. (Manka 2012, 58–59.)

## 2.2 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen tarkoittaa toimenpiteitä, joilla johtaja saa organisaation ja työntekijät työskentelemään päämääriinsä (Duprin 2000, 37). Ihmisten johtaminen voidaan kiteyttää vuorovaikutukseksi johtajan ja alaisten välillä (Kolari 2010, 5).

Ihmisten johtaminen voidaan nähdä ohjaamisena, kannustamisena, suoritukseen sitoutumisena ja tukemisena kohti organisaation yhteistä päämäärää. Osallistava johtamistyyli, työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi sekä työn ja työntekijän yhteensopivuuden huomiointi lisää työelämän laatua, ja auttaa työntekijää suoriutumaan työstään entistä paremmin (Hakanen 2009, 18). Samoilla linjoilla ovat myös Pahkin ym. (2011) Johtajuutta voidaan kutsua esimiestoiminnaksi. Ihmisten ja tehtävien johtamista ei voida kokonaan eritellä. Käytännössä onnistunut johtaminen edellyttää valtaosin ihmisten johtajuutta (Kolari 2010, 22).

Johtajuuteen liittyy vahvasti vuorovaikutus. Se näkyy mm tavoitteiden asettamisena, niiden saavuttamisena, yhteisten kokousten ja osastontuntien pitämisenä, kehityskeskusteluissa, palautteen antamisena ja vastaanottamisena, ristiriitojen selvittelyissä. Ihmisten johtamisessa tärkeää on mm osaamisen johtaminen, delegointi ja kehittäminen. Esimiestyössä ollaan tekemisessä koko ajan erilaisten ihmisten kanssa ja tilanteet ja ongelmat vaihtuvat koko ajan. Esimiestyölle on varattava riittävästi aikaa. (Ristikangas & Ristikangas 2008, 118–119.)

Jotta esimiestyö olisi sujuvaa, tulee aikavarkaat tiedostaa, sillä ne vievät ylimääräistä energiaa (Aarnikoivu 2013, 189). Aikavarkaat ovat asioita, joihin käytetään enemmän aikaa, kuin oli suunniteltu. Yleensä hankaliin tehtäviin ei käytetä tarpeeksi aikaa, ja niihin joudutaan sitten palamaan myöhemmin. Kerralla ei tehdä kerralla asioita valmiiksi. (Rytikangas 2008, 74.)

On kahdenlaisia aikavarkaita; itse aiheutettuja ja muiden aiheuttamia. Pelinin ja Pelinin (2000, 62) mukaan nämä aikavarkaat tulee tunnistaa, jotta niihin voidaan puuttua. On selvää, että jatkuvat keskeytykset häiritsevät työhön keskittymistä ja vievät aikaa. Esimiehen on myös hyvä tiedostaa, että oma aikakin on arvokasta (Dillon 2019).



Aarnikoivu (2013, 189) jakaa aikavarkaat sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäiset aikavarkaat johtuvat henkilöstä itsestään. Tällaiset aikavarkaat ovat henkilön itsensä hallitsemia ja omasta itsekurista kiinni. Näitä ovat esimerkiksi sähköpostin jatkuva tarkistaminen, asioiden lykkääminen (varsinkin ikävien asioiden) ja informaatiotulva. Ulkoiset aikavarkaat taas johtuvat pääosin muista ihmisistä. Lampikosken (2009, 73) mukaan näitä ovat jatkuvat keskeytykset, turhat palaverit ja puutteellinen tieto. Kun esimies hallitsee keskeytyksiä, tuottavuus paranee ja koko organisaatio hyötyy. Keskeytysten ja häiriöiden kohdalla usein unohdetaan taloudellinen näkökulma. Spiran ja Feintuchin (2005, 10) mukaan jokaisena työpäivänä menetetään noin kaksi tuottavaa työtuntia. Etätyöllä voidaan hallita keskeytyksiä (Yli-Kaitala ym. 2016, 20–21). Knoblauchin ja Wöltjen (2004, 117–120) mukaan pahin aikavaras on ihminen itse. Helposti syytellään muita eikä oteta vastuuta omista teoistaan. Tärkeää olisi analysoida itseään ja omia virheitään, sillä omaa käyttäytymistä voidaan muuttaa.

Esimiehillä on usein kokouksia tai palavereita ja osa niistä on turhia. Esimiehen on hyvä aika ajoin miettiä, mitkä palaverit ovat oikeasti tärkeitä, joihin on osallistuttava, ja mitkä palaverit sellaisia, joihin voisi osallistua joku muu. Ajanhallinnan näkökulmasta tehottomat ja turhat palaverit haaskaavat useiden esimiesten aikaa. (Maury ym. 2018, 286.)

### 2.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen käännetään englanniksi self-management ja self-leadership. Nämä termit on otettu käyttöön 1980-luvulla. (Sydänmaanlakka 2010, 21–23.) Salmimiehen (2008, 21–23) mukaan itsensä johtamisessa on kyse itsensä tuntemisesta omine vahvuuksineen ja heikkouksineen. Näiden kautta ihminen pystyy johtamaan itseään ja muita. Vanhan sanonnan mukaan ”jotta voit johtaa muita, sinun tulee osata johtaa ensin itseäsi”. Voidaan puhua siis systemaattisesta vaikuttamisprosessista, jossa itsetuntemusta kehitetään ja näin itsetuntemusta saadaan lisääntymään.

Sydänmaanlakan (2003, 68) mielestä itsensä johtaminen on hyvin moniulotteinen käsite ja työelämässä tapahtuvat muutokset ovat tuoneet käsitteen konkreettisesti joka päiväiseen keskusteluun. Itsensä johtamisen -käsitteen ongelmana voidaan nähdä kokonaisnäkökulman puute ja sitä on lähestytty eri tieteenalan näkökulmista. Sydänmaanlakan (2008, 68–69)

mukaan itsensä johtamiseen liittyy kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jossa kokonaisuuden muodostavat fyysinen, psyykkinen, emotionaalinen ja henkinen osa-alue.

Itsensä johtaminen on suhteellisen nuori lähestymistapa ja teorian tietoa on vielä hyvin vähän. Itsensä johtamisessa on taustalla ajateltu olevan itsensä kehittäminen ja itsetuntemus. Tieteellisiä tutkimuksia on jonkin verran, mutta varsinaisia malleja itsensä johtamisesta ei montaa ole. (Åhman 2003, 120.) Neckin, Mantzin ja Houghtonin (2016, 14–17) mukaan itsensä johtamisessa yhdistyvät psykologinen tutkimus, itsesäätelyn teoria, sosiaalinen kognitiivinen teoria, itsehallinta, itseohjautuvuusteoria ja positiivinen psykologia. Nämä muodostavat heidän mukaansa pohjan itsensä johtamiselle.

Åhmanin (2003, 141) mukaan itsensä johtamisessa on kyse oman mielen johtamisesta. Tarkoituksena on löytää oma potentiaali ja tasapaino käyttäen avuksi omia tunteita, ajatuksia ja tahtotilaa. Sydänmaanlakka (2003, 68–69) korostaa itsensä tuntemuksen tärkeyttä: mitä paremmin itsensä tuntee, sitä paremmin voi itseään ohjata. Salmimiehen (2008, 22) mukaan henkinen kypsyyden rakentuu tunteiden, tahdon ja ajattelun välisistä suhteista. Mitä paremmin nämä osa-alueet tiedostaa ja ymmärtää, sitä paremmin ihminen voi toteuttaa itseään ja käyttää omia vahvuuksiaan ja potentiaaliaan. Vakkurin (2013, 47) mukaan itsensä johtaminen on itsensä hallintaa.

Omien arvojen tunnistaminen on itsensä johtamisen onnistumisen kannalta oleellista. Jokaisella ihmisellä on omia arvoja, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Arvot voivat perustua sekä tunteeseen että järkeen. Tasapainoisessa elämässä arvot ja teot ovat sopusoinnussa keskenään. Välillä työelämä haastaa ihmisen omia arvoja ja voi syntyä arvoristiriitoja. (Sydänmaanlakka 2015, 207–209.) Myös Piili (2006, 19) tuo esiin motivaation, osaamisen ja työssä jaksamisen, jotta itsensä johtaminen voi onnistua.

Itsensä johtaminen on tärkeää työelämässä ja Åhmanin (2014, 121) mukaan sen tärkeyttä ei huomioida tarpeeksi. Stewart ym. (2011, 61) ovat kuitenkin todenneet, että ihminen, jolla on kyky itsensä johtamiseen, on tehokkaampi työssään ja antaa positiivisen signaalin työyhteisöön. Itsensä johtamisen voidaan katsoa olevan koko johtamisen perusta. Sydänmaanlakan mukaan (2015, 164–165) esimies ei voi onnistua työssään, jos itsensä johtaminen ei onnistu. Tähän tulisi myös alati muuttuvassa työelämässä organisaatiosollakin

kiinnittää huomiota. Itsensä johtaminen tulisi Sydänmaanlakan (2015, 55) mielestä olla osa organisaation johtamisjärjestelmää. Mitä madaltuneempi on organisaatio, sitä varmemmin työntekijöiltä odotetaan kykyä itsenäiseen toimintaan. Pennosen (2021, 73) mukaan hyvä johtaminen lähtee aina itsensä johtamisesta. Tiukkojen aikataulujen noudattaminen ei ole itsensä johtamista, vaan itsensä johtamisessa voidaan nauttia juuri tästä hetkestä, ihmisyyden ymmärtämisestä ja hyväksymisestä (Pennonen 2021, 9).

Kirjallisuuden ja tutkimusten mukaan esimiehet, jotka pystyvät johtamaan itseään, tarvitsevat ulkoista johtamista vähemmän ja pystyvät suoriutumaan annetuista tehtävistä tehokkaasti (Manz & Sims 1980, 361–367; Konradt ym. 2009, 322–346). Carmeli ym. (2006, 80) tutkimusten mukaan myös hyvin itseään johtavat esimiehet ovat innovatiivisempia. Robert & Fotin (1998, 257) tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys on parempi esimiehillä, jotka kykenevät itsensä johtamiseen. Myös Martela ym. (2021, 36) ovat tutkimuksessaan todenneet alemman uupumisriskin, työn imun ja työhyvinvoinnin yhteyden itsensä johtamiseen.

Stewart ym. (2019, 67) mukaan itsensä johtaminen vaatii esimiehiltä paljon, mutta myös vahvistaa. Pitkällä tähtäimellä esimies hyötyy itsensä johtamisesta myös Martelan ym. (2021, 41) tutkimuksen mukaan. Stewart ym. (2019, 78) korostavat tutkimuksessaan, että itsensä johtaminen ei ole vain yksin tekemistä, vaan työyhteisöllä ja verkostoilla on suuri merkitys itsensä johtamisessa. Onnistunut itsensä johtaminen vaatii aina yhteistyötä muiden kanssa.

### **2.3.1 Itsetuntemus**

Puhuttaessa itsensä johtamisesta nousee itsetuntemus suureen rooliin. Monesti itsetuntemuksella tarkoitetaan ihmisen omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista. Kun tässä onnistutaan, saadaan käyttöön koko ihmisen mahdollisuudet. Jokaisella ihmisellä on omat persoonallisuuspiirteensä ja itsetuntemuksen avulla ihminen tunnistaa ne ja lisää omaa tietoisuuttaan tunnetiloista ja voimavaroistaan. Tunteiden säätelemisessä ja käyttäytymisessä on kyse taas itsehallinnasta. Itsetuntemusta ja –hallintaa voi kehittää, mutta ne kehittyvät kyllä aikaa myöten. (Salmimies 2008, 22, 43.)

Goleman (1999, 67) mukaan itsetuntemusta voidaan pitää itsetunnon, -luottamuksen ja itsearvioinnin perustana. Itsetuntemus ja itsehallinta ovat sidoksissa toisiinsa. Itsehallinnan

avulla ihminen säätelee omia tunteitaan niin positiivisia kuin negatiivisia ja hallitsee impulssejaan. Työntekijä on joustava, vastuullinen ja omaa hyvän itsekurin, kun itsehallinta on kunnossa. (Goleman 1999, 104.) Mucha ym. (2020) mukaan itsehillinnällä tarkoitetaan kykyä ylläpitää, säätää ja hallita omaa tavoitteellista käyttäytymistään. Itsehillintä on yksi voimakkaimmista ihmisen ominaisuuksista. Korkea itsehillinnan taso ennustaa parempaa akateemista suoriutumista ja tehokkuutta.

Aaltosen, Kirjavaisen ja Pitkäsen (2014, 165) mukaan itsensä tuntevat esimiehet ovat saaneet aikaan parhaita tuloksia. Yhtensä syynä tähän on itsensä hallitseminen vaikeissakin tilanteissa. Johtaminen on harvoin helppoa ja selkeää, yllätyksiä tulee matkan varrella. Esimiehen itsensä johtamisen taidot korostuvat. Myös Toskala (1992, 18) tuo esiin, että mitä paremmin esimies tuntee itsensä, sitä paremmin hän kykenee tulokselliseen johtamiseen. Menestyksekkään johtamisen ytimessä on esimiehen itsetuntemus (Ajanko 2016, 150).

Tutkimuksien mukaan itsetuntemuksen kehittäminen on esimiehen yksi tärkeimmistä osa-alueista. Esimiehen tulee tuntea omat arvonsa, tunteensa, asenteensa sekä omat toimintamallinsa, joilla hän vaikuttaa työntekijöihinsä. Kun nämä asiat ovat hallinnassa, on johtaminenkin johdonmukaista toimintaa. (Gregg Learning 2018.) Esimiehen on hyvä tietää oman paineensietokykynsä, miten hän käyttäytyy hankalissa ja stressaavissa tilanteissa ja toisaalta mistä hän saa voimaa työhönsä (Ajanko 2016, 152).

### **2.3.2 Tunneäly**

Tunneäly on noussut tutkimuksien myötä esille viime vuosina. Tutkimuksia on tehty muun muassa tunneälyn vaikutuksista esimiestyöhön. Tunneälyä pidetään jopa tärkeämpänä ominaisuutena kuin älykkyyttä. Tunneälyn vaikutusta tuottavuuteen on tutkittu ja tunneälyn on todettu vähentävän stressiä. Sitä kautta suorituskyky on parempi, josta taas seuraa tuottavuuden kasvua. (Jabe 2017, 236.)

Ajanko (2016, 191) jakaa tunneälyn kahteen osaan: inter- ja intrapersonallisuuteen. Aaltio (2008, 223) puolestaan jakaa tunneälyn kolmeen osioon: omien tunteiden oppimiseen, tunteiden säätelyn oppimiseen ja muiden tunteiden tunnistamiseen ja käsittelyyn. Jaben (2017, 237–238) mukaan tunneälyssä on viisi osatekijää: intrapersonalliset kyvyt, interpersoonalliset

kyvyt, sopeutuminen, stressinsietokyky ja yleinen hyvinvointi. Intrapersonallisilla kyvyillä Jabe tarkoittaa kykyä tuntea itsensä ja omat tunteensa kun taas interpersoonallisilla kyvyillä tarkoitetaan kykyä toimia toisten kanssa. Sopeutumisella tarkoitetaan kykyä toimia erilaisissa tilanteissa olemassa esimerkiksi joustava. Stressinsietokyky auttaa tiukoissa tilanteissa ja silloin myös osataan hallita tunteita. Yleisellä hyvinvoinnilla Jabe tarkoittaa ihmisen kykyä nauttia elämästään.

Goleman (1999, 362) jakaa tunneälyn myös viiteen osaan; itsetuntemukseen, itsehallintaan, motivoitumiseen, empatiaan ja sosiaalisiin kykyihin. Kultanen (2016, 79) lisää tähän vielä kuudennen osan eli sietämistaidot, joita työelämässä ovat stressi, kiire ja paineet.

Tunneälyä voidaan kehittää, mutta se vaatii sitoutumista, kärsivällisyyttä, motivaatiota ja itsekuria. On osattava ottaa vastaan palautetta. Lähinnä negatiivisen palautteen vastaanottaminen on aina vaikeaa, mutta tunneälyn kehittämisen voi aloittaa siitä. Yllättävät tilanteet haastavat tunneälyä, sillä jos ihmisellä on alhainen tunneäly, hän ei pysähdy miettimään vaan toimii ilman mitään suunnitelmaa. Vaikeissa tilanteissa korkean tunneälyn omaava ihminen pysähtyy miettimään erilaisia vaihtoehtoja ennen toimintaansa. (Lehtinen 2018.) Tunneäly on yksi johtamisosaamisen keskeinen kyky (Ajanko 2016, 201). Kun tunteita ei osata hallita, usein järki katoaa haastavissa tilanteissa (Tuominen 2018, 23).

### **2.3.3 Stressinhallinta**

Pennosen (2021, 59) mukaan stressinhallinta on ennakoivaa toimintaa, jolla pyritään vähentämään ja ennaltaehkäisemään stressiä. Monille auttaa jo ajatus, että pystyy itse vaikuttamaan asioihin ja hallita niitä. Omat voimavarat ja ajattelumallit auttavat stressinhallinnassa.

Stressistä puhuttaessa ajatellaan usein sen olevan pelkästään negatiivinen asia. Lyhytkestoisena stressin voidaan ajatella olevan stimuloiva ärsyke, mutta pitkäkestoisena, ilman palautumista, se voi kääntyä krooniseksi, jolloin siitä tuleekin negatiivinen asia. Pieninä annoksina stressi toimii yllyttäjänä eli ihminen ponnistelee yli normitasonsa, ylittää itsensä. Näin kehitystä saadaan aikaan, kun ihminen palautuu suorituksestaan ja pystyy rauhoittamaan tilanteen. (Hagqvist & Kilpinen 2019, 71.)

Pitkäaikaisella stressillä on taas päinvastainen vaikutus. Ihminen käy koko ajan ylikierroksilla, ei palaudu työstään. Jatkuva kiire aiheuttaa stressiä ja lopuksi työuupumustakin. Nämä taas vaikuttavat ihmisen fysiologisiin toimintoihin kuten sykkeen nousemiseen, verenpaineen kohoamiseen ja stressihormonipitoisuuden kasvuun. Aina kyse ei ole ulkopuolisista tekijöistä, vaan ihmisen sisäsyntyiset tekijät kuten persoonallisuuspiirteet aiheuttavat pitkäkestoisen stressin syntymistä. (Salmimies 2008, 108–109.) Samaa mieltä on Keltinkangas-Järvinen (2008, 195), jonka mukaan ihmisen stressiherkkyys on yksilöllistä, ja tuntemus on aina ihmisen temperamentin ja ympäristön vuorovaikutusta. Kun ihminen tuntee itsensä, hän oppii myös tunnistamaan ne tilanteet ja asiat, jotka hänelle aiheuttavat stressioireita (Toskala 1992, 147).

Ihmiset myös reagoivat stressiin eri tavoin. Osa oireilee psykosomaattisesti, joka ilmenee esimerkiksi päänsärkynä tai vatsakipuina. Osan oireilu ilmenee käyttäytymisen muutoksena kuten levottomuutena, passiivisuutena, jopa pelkona tai keskittymiskyvyn puutteena. (Pennonen 2021, 30.) Salmimies (2008, 109) jakaa stressioireet neljään kategoriaan kuvion 2 mukaan.

## STRESSIOIREET

| Kognitiiviset reaktiot   | Emotionaaliset reaktiot   | Käyttäytymisen reaktiot   | Fyysiset oireet  |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•Unohtelu</li> <li>•Huolestuneisuus</li> <li>•Keskittymiskyvyttömyys</li> <li>•Huumorintajuttomuus</li> <li>•Päätöksentekovaikkeudet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ärtynisyys</li> <li>•Hermostuneisuus</li> <li>•Avuttomuus</li> <li>•Vihan tunne</li> <li>•Voimattomuus</li> <li>•Ahdistuneisuus</li> <li>•Itkuherkkyys</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Kärsimättömyys</li> <li>•Kriittisyys</li> <li>•Päihteiden liikakäyttö</li> <li>•Eristäytyminen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Väsymys</li> <li>•Jännityspäänsärky</li> <li>•Selkäkipu</li> <li>•Sydämen tykytys</li> <li>•Unihäiriöt</li> <li>•Painonhallinnan ongelmat</li> </ul> |

Kuvio 2. Stressioireet (Salmimies 2008, 109, muokattu)

Työstä johtuva stressi aiheuttaa yleensä kiireen tunteen. Jotkut voivat yrittää siirtää tunteen sivuun ja olla tekemättä mitään, toiset taas jumittuvat. Paras tapa toimia on opetella ajankäyttöä. Asiat on opittava laittamaan tärkeysjärjestykseen. (Pennonen 2021, 60.)

Tärkeää on myös tiedostaa ns. stressiä ylläpitävät tekijät, joita ovat esimerkiksi huonot ruokailutavat, alkoholin liikakäyttö, unettomuus, jämäkkyuden puute, töiden liiallinen haaliminen, kiireen luominen ja ylipäättään vääränlaiset ajattelu- ja toimintamallit. (Pennonen 2021, 30.) Hyvin usein stressi on itseaiheutettua ja se liittyy pitkälti huonoon suunnitteluun ja toisaalta myös heikkoon itsekuriin. Esimies pystyy ennakoimaan tilanteita hyvällä suunnittelulla ja näin vähentää stressin syntymistä. (Bischof & Bischof 2004, 63.)

Ajanhallinnassa avainasemassa on realistiset tavoitteet, joihin haluaa päästä joko päivä-, viikko- tai kuukausitasolla. Näin saadaan karsittua pois epäoleellisia asioita. Tavoitteet olisi hyvä jakaa myös osatavoitteisiin, jolloin ne eivät tunnu liian isoilta saavuttaa. Osatavoitteisiin asetetaan myös aikarajat, jolloin tiedetään missä järjestyksessä mitään asiaa pitää työstää. Tärkeysjärjestykseen asettamisessa auttaa kuviossa kolme avattu Eisenhowerin ajanhallintamatriisi. (Pennonen 2021, 77.)

Suunnittelu on avainasemassa kiireen poistamiseen ja ennaltaehkäisyyn. Suunnittelun yhteydessä saadaan omat tiedostetut voimavarat selville ja mahdolliset tiedostamattomatkin voimavarat. Samoin on tärkeää miettiä aikatauluja, koska jokaisella ihmisellä on oma ”paras” hetki olla tehokas. (Pihlaja 2018, 188.)

Terveystieteiden ala on täynnä erilaisia digivälineitä, joita tulee käyttää työssään. Osittain voidaan myös ajatella, että digitalisaation johdosta työ on nopeampaa ja kuormittavampaa. Kuormitusta kokevat kuntasektorilla etenkin naiset. (Sutela ym. 2019, 102–103.) Digitaalisten työvälineiden ja erilaisten ohjelmien ansioista organisaatioiden läpinäkyvyys on lisääntynyt yhdessä valvonnan kanssa. Läpinäkyvyydellä saadaan ajankäyttöä tehostettua ja sillä on vaikutusta myös kustannustehokkuuteen. (Paju & Rieki 2019, 11.)

Jatkuva dokumentointi lisää läpinäkyvyyttä ja työn sujuvuutta, mutta vie usein aikaa sitten ydintehtäviltä. Pajun ja Riekin (2019, 10) mukaan työstä ei ole tullut kuitenkaan tehokkaampaa tai helpompaa digitalisaation myötä, koska tietoa on paljon ja aikaa menee sen etsimiseen. Tiedon saavutettavuus on lisääntynyt digitalisaation myötä, mikä voi vaikuttaa siihen, ettei asioita osata suunnitella pidemmälle (Paju & Rieki 2019, 105).

Keskittyminen herpaantuu helposti ja kiireessä vieläkin helpommin. Tutkimuksen mukaan melkein puolet ajasta ihmisen ajatus harhailee ja hän miettii jotain muuta kuin käsillä olevaa asiaa. Moneen asiaan yhtä aikaa keskittyminen eli multitasking ei tuo tehokkuutta, vaan usein miten päinvastoin. Aikaa kuuluu vain enemmän tehtäviin ja ne tulevat hoidettua huonommin, jolloin virheiden määrä kasvaa. Multitaskaaminen tutkimuksen mukaan vähentää ihmisten työtyytyväisyyttä ja heikentää muistia. Suositeltavaa on keskittyä eli fokuusoitua vain yhteen asiaan kerrallaan. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 44–47.)

Työterveyslaitoksen (2019) mukaan multitasking heikentää työntekijän tuottavuutta. Ekströmin (2015) mukaan kun keskitytään moneen asiaan yhtä aikaa, kärsivät niin ongelmanratkaisutaidot kuin luova ajattelukin. Valitettavan usein palaverissa voi nähdä, kun yritetään tehdä useampia asioita yhtä aikaa. Tarkkaavaisuus herpaantuu väijäämättä ja keskittymiskyky ei ole enää hyvä. Myös Wiskarin (2014, 191) mukaan multitasking haittaa myös uusien asioiden omaksumista. Kun yritetään samaan aikaan olla puhelimesta ja lukea sähköposteja on selvää, että ei voida kunnolla muistamaan pieniä nyansseja asioista (Maury ym. 2018, 15).

Huotilainen ja Saarikivi (2018, 117) mainitsevat, että multitaskaamisen onnistumisesta voi syntyä harhakäsitys silloin, kun tehdään helppoja ja tuttuja asioita. Aivot väsyvät helposti multitaskaamisesta, silloin syntyy virheitä herkemmin ja aikaa kuluu enemmän. Keskenkäiset asiat vaikuttavat kognitiiviseen kuormittumiseen negatiivisesti.

Joissakin organisaatioissa on otettu käyttöön Pomodoro-tekniikka. Siinä työtehtävät jaennetään 25 minuutin pätkiin ja tuo aika käytetään yhteen asiaan. Tämän jälkeen on pieni viiden minuutin tauko ja taas keskitytään 25 minuuttia työhön. (Paju & Rieki 2019, 175.) Ajatuksena tässä tekniikassa on hyödyntää kellottamista, joka voi auttaa työn aloittamista ja keskittymistä. Se myös vähentää häiritseviä tekijöitä ympärillä. (Sarkkinen 2020.) Vikmanin (2017) mukaan usein on helpompi palastella työ pieniin osiin ja keskittyä intensiivisesti 25 minuuttia kerralla.

Puhuttaessa ajanhallinnasta tulee usein kirjallisuudessa esiin Eisenhowerin ajanhallintamatriisi, jonka on kehittänyt Dwight D. Eisenhower. Hän toimi toisen maailmansodan aikana komentajana ja myöhemmin Yhdysvaltojen presidenttinä. Hän on



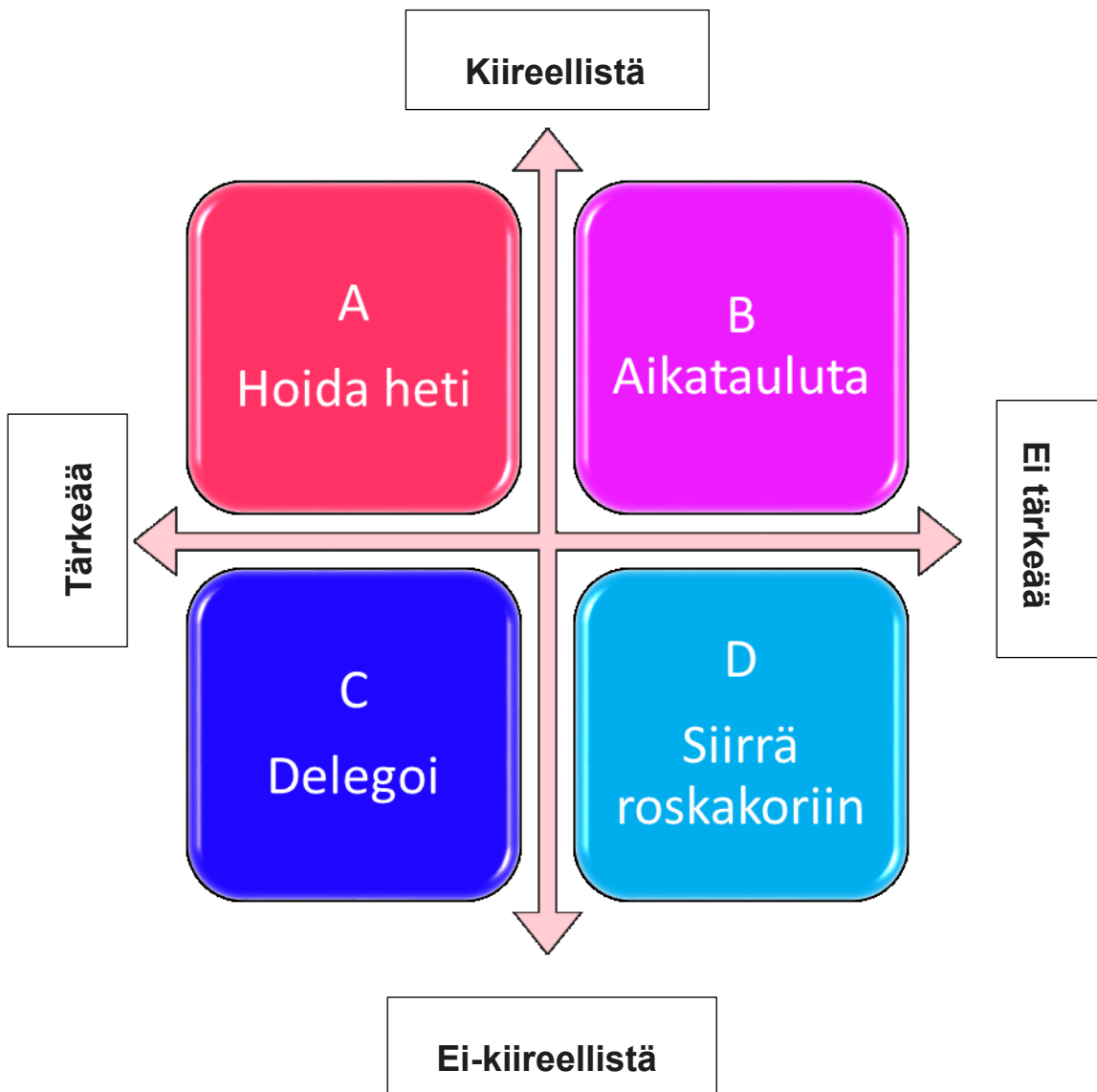
todennut aikoinaan, että: ”Mikä on tärkeää, on harvemmin kiireellistä, ja mikä on kiireellistä, on harvemmin tärkeää”. Ihmisten toimintaa ohjaavat kiireellisyys ja asioiden tärkeys. Tulee siis reagoida kiireellisiin ja tärkeisiin asioihin, koska kiireellisten asioiden luonne on sellainen, että ne vaativat toimenpiteitä. Välttämättä nämä kiireelliset asiat eivät ole tärkeitä, vaan pikemminkin mukavia ja helposti hoidettavia. Tärkeillä asioilla vaikutetaan tuloksiin ja tavoitteisiin, jotka ovat tärkeitä. Tärkeät asiat vaativat aloitteellisuutta ja aloitekykyä. (Covey 1997, 159–162.)

Jokaisen tulee oman työnsä kannalta ymmärtää ja tiedostaa, mikä omassa työssä on olennaista, tärkeää ja hyödyllistä. Itsensä johtamisen kannalta asioiden tärkeysjärjestyksen ymmärtäminen on pakollista (Salmimies 2008, 100) ja työn tuloksellisuuden kannalta tärkeysjärjestys on ensisijaista, sitten vasta määrä (Wiskari 2014, 72).

Forsythin (2019, 125–127) mukaan tärkeää on myös tiedostaa, paljonko työajasta menee työpaikalla yleiseen jutusteluun ja sosiaaliseen toimintaan. Kun tavoitteita asetetaan, on hyvä muistaa asettaa myös välitavoitteita, joiden kautta voidaan tarpeeksi ajoissa reagoida työssä tapahtuviin muutoksiin tai resursseihin (Yli-Kaitala ym. 2016, 9).

Parenton 80/20 -sääntöä on sovellettu myös ajanhallintaan. Parenton mukaan tehtävistä 80 % ei ole kiireellisiä, mutta tärkeitä. 20 % tehtävistä on tärkeitä, ne vievät kohti tavoitteita. (Knoblauch & Wöltje 2004, 26.)

Covey (1997, 159–167) jakaa ajankäytön hallintamatriisin neljään lohkoksi: kiireellistä ja tärkeää, ei-kiireellistä ja tärkeää, kiireellistä ja ei-tärkeää sekä ei-kiireellistä ja ei-tärkeää kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3. Eisenhowerin matriisi (mukaillen Komulainen 2018).

**Kiireellistä ja tärkeää = Lokero A.** Tähän lokeroon kuuluvat sellaiset asiat, jotka vaativat välitöntä asioihin puuttumista. Ne voivat olla kriisejä, yllättäviä haasteellisia tilanteita tai ongelmia. (Covey 1997, 159.) Esimerkiksi hoitajan äkillinen sairastuminen aiheuttaa puutoksen työvuoron henkilökuntamäärään. Tähän on reagoitava nopeasti, jotta sairastuminen voidaan paikata tai muutoin reagoida henkilöstövahvuuden alenemiseen. Tällaisia tilanteita varten on luotu ohjeistuksia, jotta myös muut pystyvät toteuttamaan ne esimiehen poissaollessa. Coveyn (1997, 160) mukaan tämän lokeron asiat ovat aiheuttavat usein stressiä ja jopa työuupumusta.

**Ei-kiireellistä ja tärkeää = Lokero B.** Tämän lokeron asiat eivät siis ole kiireellisiä, mutta tärkeitä. Asiat eivät välttämättä ole aikarajoitteisia, mutta niiden avulla voidaan saavuttaa

tärkeitä tavoitteita. Tämän lokeron asioihin kuluu paljon aikaa ja ne vaativat suunnittelua, valmistelua, ennakkointia ja ylipäättään järjestämistä. Tähän lokeroon kuuluvat kaikki osastonhoitajan perustehtävää tukevat rutiininomaiset työt. Coveyn (1997, 162) mukaan lokeron B tehtävät luovat pohjan menestyksekkäälle itsensä johtamiselle, mutta hyvin usein näitä tehtäviä jää tekemättä, koska eivät ole kiireellisiä. Siksi nämäkin tehtävät tulisi aikatauluttaa, että ne tulevat tehtyä ajallaan eivätkä unohdu.

Rytikankaan (2008, 6) mielestä tämän lokeron B tehtävät korostavat oman ajankäytön suunnittelua. Samoin tämän lokeron tehtävät voivat muuttua kiireellisiksi, jos niitä siirretään tehtäväksi myöhemmin. Tämän lokeron asioiden parissa työskentely lisää esimiehen omaa hyvinvointia ja tuo tunnetta, että hallitsee ajankäyttöä. (Rytikangas 2008, 61.) Tämän lokeron tehtäviin tulisi myös käyttää aikaa, sillä näiden tehtävien on todettu lisäävän onnellisuutta ja parantavan hyvinvointia (Sammalisto 2019, 98).

**Kiireellistä ja ei-tärkeää = Lokero C.** Tähän lokeroon kuuluvat asiat ovat kiireellisiä, mutta ne eivät ole tärkeitä. Yleensä näiden tehtävien tekemisellä on etua muille. Aikaa näihin tehtäviin menee paljon ja tähän kannattaisi kiinnittää enemmän huomioita, että nämä asiat saataisiin minimoitua. Tämän lokeron asioita kannattaisi myös delegoida eteenpäin. (Covey 1997, 160.)

Tämän lokeron asiat joskus sekoitetaan lokeron A asioihin ja tehtäviin, sillä kaikki esimiehet eivät erota tärkeän ja kiireellisen eroa. Tämän lokeron asiat ovat yleensä kivoja, ja mukavia tehdä, mutta eivät edistä juurikaan varsinaista työtä. (Tracy 2014, 51.)

**Ei-kiireellistä ja ei-tärkeää = Lokero D.** Tässä lokerossa on asioita, jotka aiheuttavat usein tylsistymistä, mikä johtaa esimerkiksi turhanpäiväiseen nettisurffailuun. Tämän lokeron asiat voivat olla vain esimerkiksi jonkun asian viivyttelyä, päättämättömyyttä tai valittamista. Tätä lokeroa kutsutaan usein kirjallisuudessa roskakoriksi. Nämä tehtävät voisi jättää jopa tekemättä. (Rytikangas 2008, 60–61.)

**To do –listat.** Sammalisto (2019, 45) toteaa, että tutkimusten mukaan esimies, joka käyttää muutaman minuutin joka aamu töiden suunnitteluun, on huomattavasti tehokkaampi kuin ne esimiehet, jotka eivät suunnittele päiväänsä. Rytikankaan (2008, 68) mukaan listojen laatiminen on yksi tapa suunnitella päiväänsä, ja toisilta se sujuu luonnostaan. Listojen

tekemisessä on pysähdyttävä ja mietittävä asioita, joita listalle kirjoittaa. Näin saadaan kokonaistilanne paremmin haltuun. Kun asioita on tehty, tuo monelle tyydytystä kun voi vetää viivan asian päälle. Kun asioita kirjataan ylös, niitä on myös helpompi delegoida muille. Akuuteille asioille on paremmin tilaa, kun asiat on kirjoitettu ylös. (Rytikangas 2008, 68–69.) Listat eivät voi olla ”kiveen hakattuja” vaan joustoon tulee olla mahdollisuus, sillä esimies kohtaa kiireellisiä asioita päivittäin, joihin tulee reagoida välittömästi (Pihlaja 2018, 198).

**Delegoiminen.** Delegoimisen taito on äärimmäisen tärkeää esimiesten hallita (TTL 2018). Delegoinnilla siirretään tehtäviä tai toimivaltaa toiselle henkilölle, esimerkiksi osastonhoitaja siirtää osan töistään apulaisosastonhoitajalle tehtäväksi.

Keenan (1997, 8–9) mukaan esimiehiltä kuluu paljon aikaa turhanpäiväisten asioiden tekemiseen. Nämä asiat voisi delegoida toisille tehtäväksi. Salmisen (2006, 204–205) mielestä esimiesten on vaikea ”luovuttaa” omia töitään toisille. Ajatellaan helposti, että muut eivät osaa hoitaa tehtäviä yhtä hyvin tai voidaan jopa pelätä, että joku toinen hoitaa asiat itseä paremmin. Ristikangas ja Ristikangas (2010, 45) peräänkuuluttavat luottamuksen merkitystä delegoimisessa. Ilman luottamusta on mahdotonta delegoida tehtäviään. Rytikangas (2008, 100–102) korostaa, että alaisen tulee myös saada tarvittavat tiedot tehtävästä, joka hänelle on delegoitu, jotta tehtävän voi asiallisesti hoitaa. On myös tärkeää, että alaisella on realistiset mahdollisuudet ja tarvittavaa osaamista tehdä hänelle delegoitu työ (Keenan 1997b, 31).

On hyvä muistaa, että delegoiminen ei ole pelkästään tehtävien tai toimivallan siirtämistä, vaan sen avulla myös osoitetaan luottamusta alaiselle. Harmillista on, että kiire usein sotkee myös delegoinnin. Voidaan kokea, että ei ole aikaa delegoimiseen. Harvoin kuitenkaan on niin kiire, ettei ehtisi delegoimaan. (Surakka & Laine 2011, 112–113.)

Lavas (2013) korostaa omassa blogissaan kuinka tärkeää on noudattaa delegoinnissakin tiettyä prosessia. Kun tämä prosessi on hiottu kerran kuntoon, voidaan sitä käyttää muissakin delegoinneissa. Prosessivaihe jakautuu kuuteen osaan: valmistelu, luopuminen, varmistus, hyväksyntä, takaisin delegoinnin välttäminen ja seuranta. Tärkeää on tavoitteiden asettaminen ja viestintä. Tekijän on tiedettävä, mitä hänelle delegoidaan ja mikä on tehtävän tavoite. Esimiehen tulee varmistaa, että tekijä on ymmärtänyt, mitä häneltä odotetaan. Esimiehen tulee myös viestittää tarpeeksi selvästi mahdollinen aikataulu ja tehtävään liittyvät kriittiset kohdat.

Lopuksi esimiehen tulee muistaa antaa vielä positiivista palautetta tekijälle, jolloin hänen luottamuksensa omiin kykyihinsä voimistuu.

**5T-kiireentaltutusmalli.** Tätä mallia käytetään ajankäytön parantamiseen. Malli rakentuu viidestä osasta: tarve, tahto, tietoisuus, toimenpiteet ja tavoitteellisuus. Nämä osat ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja näiden avulla voidaan saada muutoksia, jotka vaikuttavat oman kiireen hallintaan. (Salminen & Heiskanen 2011, 17.)

Kiireen taltuttamiseen tarvitaan rohkeutta. 5T-kiireentaltutusmalli lähteen yksilön omasta tarpeesta. Tarve tulee tiedostaa, mitä aikaisemmin sitä parempi. (Salminen & Heiskanen 2011, 21–25.) Seuraavaan vaiheeseen eli tietoisuuteen päästään, kun tiedostetaan mihin aika kuluu. Kaikilla ihmisillä on asioita, jotka vievät paljon energiaa ja niitä asioita, jotka tuovat energiaa. Näiden asioiden tulisi olla tasapainossa. Kun tiedostetaan mihin aikamme kuluu, sitä voidaan muuttaa siihen suuntaan, joka tukee elämäntilannetta. Asiat laitetaan tärkeysjärjestykseen. (Salminen & Heiskanen 2011, 47–48, 52.)

Kun asiat on laitettu tärkeysjärjestykseen, ryhdytään toimenpiteisiin. Joillakin ihmisillä on usein ns. aloittamisen vaikeus. Kun siitä päästään yli, voidaan keskittyä työtehtäviin. Nämä tehtävät olisi hyvä merkitä kalenteriin. Kun tuntee itsensä ja omat energiatasonsa, voi ajatella, että tärkeät tehtävät sijoittaa aikaan, jolloin energiatasot ovat parhaimmillaan. (Salminen & Heiskanen 2011, 116–124.) Tärkein asian 5T-kiireentaltutusmallin tärkein asia on oma tahto, sillä tietoisesti aikaa ei voi hallita, jos siihen ei ole omaa tahtoa (Salminen & Heiskanen 2011, 165).

Pennosen (2021, 78–79) mukaan suunnitelmallisuus on kaiken a ja o. Vuosikello auttaa suunnittelussa. Siinä suunnittelu on jaettu kuukausiin. Kuukauden sisällä voidaan jakaa suunnittelua viikko tai päivätasolle, jos jotkut tehtävät sitä edellyttävät. Uusille tehtäville tulisi varata riittävästi aikaa, jotta aikataulussa pysytään. Hyvä suunnittelu tehostaa itse työntekoa. Tärkeää on myös tiedostaa, mitä omaan työnkuvaa kuuluu ja tarpeen vaatiessa osata sanoa ”ei” tai asian niin vaatiessa osattava delegoida asia eteenpäin. Suunnitelmallisuutta on myös esimerkiksi kokouskäytännöt, jotka tulisi suunnitella niin hyväksi, että turhaa istumista ei ole, vaan kokoukset ovat etukäteen hyvin valmisteltuja, jottei turhia odotteluja ei tule.

Suunnitelmallisuutta tarvitaan ajanhallinnassa. Monissa työasioissa on useita eri vaiheita ja nämä vaiheet vievät aika. Aina työpäivää ei pysty ennakoimaan etukäteen, vaan yllätyksiä tulee. Kalenteriin olisi hyvä varata aikaa myös suunnittelutyölle, koska muuten se helposti unohtuu. (Forsyth 2019, 44.) Tracyn (2013, 15) mukaan suunnitteluun varattu minuutti säästää 10 minuuttia työssä.

Knoblauchin ja Wöltjen (2004, 49–52) mukaan suunnittelussa tulisi hyödyntää 60/40-mallia. Siinä 60 % työpäivästä tulisi suunnitella etukäteen, mutta 40 % jättää suunnittelematta. Näin 40 % päivässä olisi varattu odottamattomille tapahtumille, aikatauluvirheille. Knoblauch ja Wöltjen (2004, 53) myös peräänkuuluttavat niputtamaan samankaltaisia asioita, kuten esimerkiksi puheluiden soittaminen. Ne tulisi hoitaa samalla kerralla, jolloin ne eivät ainakaan pääse unohtumaan.

**Digitalisaatio, tekniset apuvälineet ja ohjelmat.** Rätty ym. (2013, 16) toteavat, että toiminnan digitalisaatiolla pyritään niin työn kuin johtamisen tehostamiseen, kun toiminnot ja resurssit saadaan järkeistettyä. Osastonhoitajien työssä korostuu myös tietohallintaosaaminen (Hanna 2016, 19). Teknologian tuoma vapaus auttaa oman työn organisoinnissa, mutta psyykkinen ja kognitiivinen kuormitus lisääntyy (STM 2015, 26–27). Toimintatapoja on nyt jo jouduttu muuttamaan digitalisaation myötä ja teknologian lisääntyminen muuttaa edelleen työtapoja ja sitä kautta toimintaprosesseja. (STM 2016, 35–36.) Nämä muutokset vaikuttavat suoraan myös osastonhoitajan työhön.

Työelämän muutos tuo vääjäämättä muutoksia myös työn tekemiseen, välineisiin ja työympäristöön. Ennen pidettiin huolta fyysisestä kunnosta, mutta nykyään ollaan kiinnostuttu myös kognitiivisesta kunnosta. (Dufva ym. 2017, 19.) Esimiestyössä korostuu aivojen kuormitus eli puhutaan kognitiivisesta kuormituksesta. Tätä kuormitusta voidaan vähentää kiinnittämällä huomiota kognitiiviseen ergonomiaan eli sovitetaan työympäristöä tapoineen ja välineineen yhteen aivojen kapasiteetin kanssa. (Paajanen 2015.)

Paajanen (2015) mukaan työelämässä eniten kognitiivista kuormitusta aiheutuu työn pirstaleisuudesta, johon vaikuttaa jatkuvat keskeytykset ja häiriöt, uuden oppiminen ja teknologian käytön lisääntyminen sekä ajanhallinnan vaatimukset. Myös esimiesten osaaminen ja saatavilla olevat resurssit ovat usein ristiriidassa vaatimusten ja odotusten

kanssa. Nämä vaikuttavat myös kognitiiviseen kuormitukseen. (Paajanen 2015.) Kirschin (2000,19) mukaan myös työn huono organisointi, kiire, useiden tehtävien tekeminen yhtä aikaa ja tiedonkulun puutteet johtavat kognitiiviseen kuormitukseen. Kuikan ym. (2011,13) mukaan välttyäkseen kognitiiviselta kuormittumiselta on osattava suodattaa informaatiota, laitettava tiedot tärkeysjärjestykseen ja hyödyntää mahdollisia työkaluja ja tekniikoita.

Heponiemen ym. (2019, 6) mukaan voidaan sanoa, että digitalisaatio on yksi merkittävä muutostrendi, joka vaikuttaa esimiehen työhön voimakkaasti. Se tuo haasteita muun muassa johtamiseen ja tiedottamiseen, koska uusien sähköisten järjestelmien käyttöönottoa, koulutusta ja perehdyttämistä tulee suunnitella hyvin. Zeike ym. (2019) toteavat, että tämä ei vielä riitä, vaan esimiehen osaaminenkin haastatetaan, koska hänen tehtäväänsä on viedä muutosta eteenpäin omassa yksikössään ja tehdä toimintaan vaikuttavia päätöksiä. Tällaisten päätösten tekeminen nykypäivän terveydenhuolto-organisaatiossa on äärimmäisen kuormittavaa.

Erilaisten sähköisten työvälineiden käyttö on lisääntynyt hoitoalalla melkoisesti. Haastetta luovat myös potilastietojärjestelmät, joita organisaatiossa voi olla useampia ja yleensä ne eivät kommunikoi keskenään. Usein teknologian käyttöönoton myötä oletetaan myös tehokkuuden lisääntyvän ja tiedon kulun parantuvan ihmisten välillä. Uusien järjestelmien käyttöönotot tuovat työhön uudenlaista kuormitusta, koska järjestelmät luovat mahdollisuuden olla koko ajan tavoitettavissa. Oletetaan, että esimies on koko ajan valmiudessa vastaamaan viesteihin. (Vuori ym. 2018, 247). Käytössä on usein erilaisia tieto- ja raportointijärjestelmiä, joita osastonhoitajat käyttävät. Ongelmana näissä usein nähdään tiedon hajanaisuus. (Klemola ym. 2014,12.) Myllymaa ja Saadetdin (2016, 120) toteavat, että digitalisaatio muuttaa myös oppimista, siitä tulee elinikäinen prosessi, jossa tuen saaminen verkostoilta on äärimmäisen tärkeää.

Palaverien ja erilaisten kokousten tulee olla hyvin suunniteltuja ja tarkoituksenmukaisia, jotta ne ovat ajankäytön kannalta tehokkaita (Forsyth 2007, 69–70). Kokoukset ja palaverit kuuluvat esimiehen työhön, koska niissä yleensä tehdään päätöksiä, tuodaan julki uusia asioita ja samalla luodaan tunnetta yhteenkuuluvuudesta (Sammalisto 2012a, 63). Hindlen (1998, 7) mukaan hyvin valmistellut kokoukset säästävät aikaa ja rahaa. Tuomisen ja Pohjakallion (2012, 152) mielestä työyhteisöissä on usein palavereita liikaa ja ne ovat huonosti suunniteltuja.

Niissä on myös liikaa ihmisiä, ihmiset eivät keskity ja kokouskäyttäytyminen on aika ajoin huonoa. Kuitenkin palaverikäytännöt ovat niin selkärangassa, että niihin ei uskalleta olla osallistumatta.

Lähtökohtaisesti päätöksentekokokoukset tulee priorisoida. Ajankäytön kannalta on hyvä ymmärtää palaverien ja kokousten tarkoitus. (Yli-Kaitala ym. 2016 20.) Parhaiten kokouksissa ja palaverissa onnistutaan, kun asialistat ovat lyhyitä ja selkeitä. Asialista tulisi liittää sähköiseen kalenterikutsuun. Palaverin tai kokouksen puheenjohtajan tulisi pitää kiinni aikataulusta eli tapaaminen aloitetaan sovittuna aikana ja lopetetaan viimeistään sovittuna aikana. (Sammalisto 2019, 64–65.)

Monissa organisaatioissa Teams-palavereita on ollut aina, mutta Covid-19-pandemian myötä ne yleistyivät hetkessä. Teamsin välityksellä palaverit ovat hyvin kuormittavia, joten palautumiseen tulisi varata aikaa. Hyvin usein Teams-palavereita on useampi peräkkäin ja tauot jäävät pitämättä. Vaarana näissä palaverissa on myös se, että samaan aikaan tehdään jotain muuta, kun ajatellaan, että kukaan ei näe. (Microsoft 2021.) Teamsin rinnalla käytetään joissain organisaatioissa Zoom-ohjelmaa, joka on samantyyppinen kuin Teams. Molemmissa ohjelmissa palaverit pidetään kameran välityksellä. Tällöin muun muassa nonverbaalinen viestintä on vaikeampaa ja tällöin keskittymisen tulee olla intensiivisempää, mikä on hyvin kuluttavaa ja voi johtaa jopa uupumukseen. (MTV 2020.)

Sähköpostia tulee paljon ja koko ajan. Siksi monet esimiehet lukevat työsähköpostiaan myös vapaa-aikanaan tai jopa lomansa aikana. Sähköpostilla tavoitetaan useampi ihminen samaan aikaan ja tiedottaminen on nopea. Samoin viestistä jää kirjallinen dokumentti, jos sitä tarvitaan. Toisaalta sähköposti lisää kiireen tuntua ja ihmiset odottavat, että sähköposteihin saadaan vastauksia lyhyellä aikaviiveellä. (Rytikangas 2008, 88–89.)

Toivasen ja Ylikaitalan (2016, 50) kyselyn mukaan sähköposteihin vastataan heti ja sähköposteja tulee katsoa läpi useamman kerran päivässä. Levitin (2014) mukaan tämä voi olla jo riippuvuus sekä ajanhallinnan ja itsensä johtamisen näkökulmasta ongelmallista. Rytikankaan (2008, 90–91) mielestä sähköposteja ei myöskään usein lajitella, vaan ne säilötään Saapuneet-kansiossa, mikä hidastaa sähköpostien lukemista, koska samaa



sähköpostia luultavasti luetaan useamman kerran. Samaan aikaan Saapuneet-kansio täyttyy ja voi aiheuttaa stressiä.

Useat pitävät sähköpostiaan auki työpäivän aikana. Usein sähköpostit antavat äänimerkin kun uusi sähköposti tulee tai ainakin se vilahtaa kuvaruudussa. Tämä keskeyttää keskittymisen ja voi turhauttaa. Sähköpostien lajittelemiseen eri kansioihin, sähköpostien lukemiseen ja ylipäätään käsittelyyn tulee varata erikseen aikaa. Ajankäytökannalta parasta olisi, jos tämä tehtäisiin vain kerran päivässä eikä pitkin päivää. Sähköposti tulisi pitää offline-tilassa päivän aikana. (Sammalisto 2012a, 33–36.) Useat esimiehet lukevat sähköposteja sekä työpuhelimesta että tietokoneelta, jolloin tehdään tuplatyötä. Jatkuvat sähköpostien seuraamisen on tutkitusti todettu vaikeuttavan keskittymistä ja lisäävän stressiä. (Yli-Kaitala ym. 2016, 25.)

Sähköpostien lukeminen tulisi tehdä ajatuksella. Lukemisen jälkeen tulisi päättää mitä sähköpostille tehdään. Onko viesti sellainen, että se voidaan heti poistaa vai pitääkö siihen vastata tai välittää jollekin toiselle henkilölle. Toisinaan on järkevää säilyttää viesti ja arkistoida se sopivaan kansioon. Mahdolliset tehtävät tulee siirtää tehtävälistalle. (Sammalisto 2012b.)

Kalenteria tulisi käyttää säännöllisesti ja rehellisesti, sillä siitä näkee helposti, mihin aika todellisuudessa menee. Kalenterin avulla voidaan suunnitella ajankäyttöä järkevästi. (Vakkuri 2013, 17.) Jotta ajankäytöstä saadaan tehokasta ja tuloksellista, tulee ajankäyttöä suunnitella säännöllisesti, tehtäviä asettaa tärkeysjärjestykseen, varata tehtäville riittävästi aikaa ja tehdä tehtävät kerralla kunnolla (Wiskari 2014, 239–240). Ahola ym. (2009, 33) suosittelevat jättämään kalenteriin myös tilaa muutoksille.

Sähköiseen kalenteriin kannattaa siirtyä mahdollisimman pian, varsinkin jos organisaatiossa on käytössä ns. jaetut kalenterit. Tällöin esimerkiksi toisten tekemät kalenterivaraukset eivät tule yllätyksenä, vaan näkyvät omassa kalenterissa reaaliaikaisesti. Kalenteriin voi asettaa muistutuksia, tehdä tehtävälistoja, koodata eri väreillä tehtäviä. Kalenteriin voi tehdä myös ns. toistuvia merkintöjä. (Sammalisto 2012a.) Yli-Kaitalan ym. (2016, 11) mukaan tehtävien kirjoittaminen kalenteriin vapauttaa muistia ja konkreettisten tehtävien kirjoittaminen auttaa työhön ryhtymistä. Alasantien (2013, 107–108) kehottaa merkitsemään kalenteriin myös henkilökohtaiset/yksityismenot. Tämä helpottaa kokonaissuunnittelua. Jaetussa kalenterissa

muut osapuolet näkevät tämän merkinnän vain varattuna kenttänä. Suunnittelua pitäisi Salmimiehen (2008, 106) mukaan tehdä viikoittain, sillä pidemmän aikavälin suunnittelu voi lisätä stressin syntymistä. Viikoittainen suunnittelu tuo vielä pelivaraa akuutteihin asioihin.

Otalan (2011, 16) mukaan onnistuneella itsensä johtamisen keinoilla on suuri vaikutus ihmisen kuormituksen vähentämiseen ja digitalisaatiosta aiheutuneen teknostressin syntymiseen. Teknostressi kannattaa ottaa todesta, koska se vähentää työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista. Sähköiset järjestelmät mahdollistavat toimimaan reaaliaikaisesti vaikka kotoa käsin tai kokouksissa. Toisaalta samaan aikaan mahdollisestaan taas uusia aikavaateita, multitaskausta tai työn keskeytyksiä. (Wajcman & Rose 2011, 946.)

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään toimintatutkimusta, tiedonkeruumenetelmiä ja tutkimuksen toteutusta. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus, koska tavoitteena opinnäytetyössä on kehittäminen. Tutkija on itse aktiivisesti mukana tutkittavassa toiminnassa, joka myös puoltaa toimintatutkimusta Kanasen (2014a, 16) mukaan.

Työelämän kehittäminen ja tutkimus toteutuvat yhtä aikaa toimintatutkimuksessa. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Työelämässä toimintaa tulee jatkuvasti kehittää, mutta usein tämä kehittäminen muuttaa vain yhtä yksittäistä toimintatapaa. Yhdistämällä työelämässä tapahtuva jatkuva kehittäminen ja tutkimus, voidaan saadulla työkalulla kehittää työelämää Kanasen (2014a, 9) mukaan.

#### 3.1 Toimintatutkimus

Syrjälä ym. (1994, 17) ovat määritelleet toimintatutkimuksen olevan työelämässä olevien ihmisten oman työn tutkimista ja kehittämistä. Nimensä mukaisesti siinä toteutuvat sekä tutkimus että toiminta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää työtä ja erilaisia toimintatapoja tutkimalla. Kuulan (2006a, 36) mukaan ratkaisuja ongelmiin etsitään tutkimuksien avulla. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2018, 58–61) mukaan tutkittavat, joita ongelmat koskevat osallistuvat tutkimukseen. Tämän vuoksi toimintatutkimusta pidetäänkin sopivana tapana ratkaista käytännön ongelmia ja se sopii kehittämistyöhön hyvin. Tutkija tuo mukanaan teoreettista tietoa ja oman käytännön kokemuksensa ongelmista. Toimintatutkimus yhdistelee teoriaa ja käytäntöä.

Muutos on toimintatutkimuksen yksi tärkeimmistä elementeistä. Muutokseen sisältyy oletus paremmasta. Lupaus paremmasta sisältyy toimintatutkimukseen, jolla muutos pyritään saamaan aikaan. Jotta muutokseen päästään, on tunnettava ilmiö, jota ollaan muuttamassa. On tunnettava myös ilmiöön vaikuttavat tekijät. Toimintatutkimus etenee sykleissä. (Kananen 2014a, 11–14.) Cochlan ja Brannick (2010, 4) ovat todenneet, että toimintatutkimuksen elementit ovat muutos, yhteistoiminta, tutkimus ja tutkijan läsnäolo.

Toimintatutkimus sopii käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Toimintatutkimus on aina yhteistyötä, jota tehdään tutkijan ja tutkittavien kanssa, joita ongelmat koskevat. Kananen (2014a, 11–12) korostaa toimintatutkimuksesta, että saadut tulokset toimivat vain kyseissä ongelman ratkaisussa eikä toimintatutkimuksessa pyritä yleistämään asioita.

Toimintatutkimuksella ei pysty antamaan yksiselitteistä määritelmää, koska kyse ei ole pelkästä yksittäisestä tutkimusmenetelmästä. Toimintatutkimuksen kohdalla voidaan ajatella, että kyse on useiden eri tutkimusmenetelmien yhdistämisestä, koska siinä voi olla sekä laadullisia eli kvalitatiivisia että määrällisiä eli kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. (Kananen 2014a, 13.) Heikkinen, Huttunen ja Moilanen (1999, 32) toteavat, että toimintatutkimus auttaa hahmottamaan paremmin tutkimuksen kohteena olevia toimintatapoja ja –ympäristöjä.

Usein toimintatutkimuksessa tutkija on siis mukana hankkeessa ja tuo mukanaan omat subjektiiviset kokemuksensa. Hän ymmärtää tutkimuskohdetta omasta näkökulmastaan ja tutkijan on pyrittävä tiedostamaan omat subjektiiviset kokemuksensa tutkittavasta asiasta ja raportoimaan ne. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 45.) Muutos on toimintatutkimukselle tyypillistä. Aina muutokset eivät toteudu, mutta silloin löytyy selittäviä tekijöitä. Tämäkin tieto on organisaatiolle tärkeää. Tutkimuksellinenkin tieto on tärkeää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 20.)

Heikkinen ym. (2010, 16–23) tuovat esiin, että toimintatutkimuksessa on kyse muutosprosessista. Tavoitteena on tuottaa sellaista informaatiota, jolla työtä tai työtapoja voidaan kehittää. Suojasen (2014, 39) mukaan työelämässä tapahtuu muutoksia koko ajan, ne lisäävät toimintatutkimuksellisen toimintatavan mahdollisuuksia kehittämisessä. Vaikutusvallan ja vastuun jakaminen nähdään yhtenä muutoksena, joka tässäkin kohdeorganisaatiossa on tapahtunut.

Toimintatutkimuksesta käytetään kirjallisuudessa eri nimityksiä. Toisinaan se rinnastetaan Engeströmin kehittämään työntutkimukseen. Kehittämistutkimus on lähellä toimintatutkimusta ja näiden erona on vain tutkija rooli koko prosessi. Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana muutosprosessissa, mutta kehittämissä tutkimuksessa näin ei ole. (Kananen 2014a, 20.)

Kanasen (2014a, 20) mukaan toimintatutkimuksen ajatellaan kuuluvan laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimusotteita on kaksi: laadulliset ja määrälliset tutkimusotteet. Tutkimusmenetelmiä tarvitaan tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimusaineisto kerätään näillä menetelmillä ja tutkimusmenetelmää käytetään myös aineiston käsittelyssä myöhemmin ja itse analyysissä. Nämä analyysimenetelmät noudattavat myös samaa kahtiajakoa eli kvantitatiivinen tutkimusote ja kvalitatiivinen tutkimusote. (Kananen 2014b, 20.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen valikoitui tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi. Merkitykset ja kokemukset korostuvat kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tällä tavalla on mahdollista saada monipuolista tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja ilmiöiden luonteesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2019, 26.)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä hankkia tietoa todellisista tilanteista. Tällöin myös yksittäisten vastaajien ääni tulee kuuluville ja mahdollisia eroavaisuuksia ja yllätyksiäkin voi tulla esille. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Laadullinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin miksi ja miten. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä on usein pienempi kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa (Heikkilä 2014, 19). Kanasen (2014b, 22) mukaan laadullisissa tutkimuksissa ollaan kiinnostettu prosesseista ja niiden merkityksistä ihmisen kokemukseen. Vaikka toimintatutkimus luetaan kuuluvaksi laadullisiin tutkimuksiin, voidaan tutkimuksessa käyttää myös määrällisiä keinoja, ainakin tulosten arvioinnissa ja muutoksen mittaamisessa. Usein puhutaan, että toimintatutkimus on sekoitus eri tutkimusmenetelmiä. (Kananen 2014a, 29.)

Havainnointi liittyy aina toimintatutkimukseen tiedonkeruumenetelmänä. Havainnoinnissa on eri muotoja, mutta toimintatutkimuksessa usein käytetään osallistuvaa havainnointia. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija on mukana tutkittavassa ilmiössä. Näitä saatuja havaintoja täydennetään usein esimerkiksi haastatteluilla. (Kananen 2014a, 28–29.)

Havainnointi on ensivaiheen tiedonkeruumenetelmänä hyvä ja yksi tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Silloin määritellään myös tutkittavaa ongelmaa tarkemmin. Tutkimuksen tulosten arvioinnissa voidaan myös käyttää havainnointia hyväksi. Havainnoinnissa korostuu tutkijan oma rooli, mikä tekee tästä ongelmallisen luotettavuuden kannalta. Osallistuvassa havainnoinnissa, jota pääosin toimintatutkimuksessa käytetään,

tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteissa. Tutkija osallistuu usein itse toimintaan. Laadullisessa tutkimuksessa on aina tarkoitus pyrkiä mahdollisimman objektiiviseen tietoon ja näin tutkijan vaikutusta minimoida. Reaktiivisuudella tarkoitetaan tutkijan vaikutusta tutkimustuloksiin. Mitä suurempi reaktiivisuus on, sitä pienemmäksi katsotaan objektiivisuuden muuttavan ja on mahdollista, että tutkimustulokset vääristyvät. (Kananen 2014a, 30–32.)

Reaktiivisuusongelma on pitkälti tiedonkeruumenetelmäsidonainen. Haastatteluissa ongelma on hyvin olematon, mutta havainnoinnissa sitä ei voida täysin poistaa. Kirjallisuudessa suhtaudutaan negatiivisesti reaktiivisuuteen ja sitä pyritään tutkimuksissa välttämään. Toimintatutkimus on kuitenkin luonteeltaan niin erilainen ja tutkija on itse mukana toiminnassa, että reaktiivisuutta ei pystytä täysin välttämään. (Kananen 2014a, 80–81.) On kuitenkin muistettava, että toimintatutkimuksessa lähtökohdat ja tutkimusasetelma ovat sellaisia, että reaktiivisuudella ei Kanasen (2014a, 81) mukaan nähdä olevan merkitystä. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on muuttaa ongelmaa, mahdollisesti ratkaista se.

Toimintatutkimuksen tapaukset valitaan Kanasen (2014a, 48) mukaan harkinnanvaraisesti ja näistä toimintatutkimuksessa mukana olevista ”tutkittavista” voidaan käyttää termiä näytteet. Tapausten määrä ja kriteerit tulee määritellä ja näiden tapausten eli informanttien tulee nämä täyttää. Usein määritellään myös otoskehikko, jota käytetään sellaisissa tilanteissa, joissa eri ryhmiä vertaillaan keskenään. (Kananen 2014a, 48.)

Laadullisissa tutkimuksissa on usein käytössä myös ns. saturaatiomenetelmä. Siinä yksittäisten informanttien määrä määräytyy tutkimusanalyysin etenemisen myötä. Kun todetaan, että tietoa ei tule enää lisää, ei uusia informatteja oteta tutkimukseen mukaan, koska he eivät tuo tutkimukselle enää lisäarvoa. (Kumar 2011, 213.) Tärkeintä toimintatutkimuksessa on valita informantit siten, että he varmasti edustavat niitä intressi- eli ns. sidosryhmiä, joita tutkittava ilmiö koskee (Kananen 2014a, 49).

Kanasen (2014a, 77) mukaan toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ovat pääosin samoja, mitä käytetään kvalitatiivisissa tutkimuksissa, mutta voidaan käyttää myös kvantitatiivisia menetelmiä. Tiedonkeruumenetelmiä Kanasen (2014a, 78) mukaan ovat havainnoinnit, haastattelut, kirjalliset lähteet ja kyselyt.

Hirsjärvi ym. (2009, 213) kritisoivat havainnointia tiedonkeruumenetelmänä, koska havainnoijan eli tutkijan läsnäolo voi häiritä tilannetta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voi tutkijan oman rooli kyseenalaista koko tutkimuksen luotettavuuden.

Haastattelut voidaan Eskolan ja Suorannan (1998, 87) mukaan jakaa neljään luokkaa: strukturoidut, puolistrukturoidut, teemahaastattelut ja avoimet haastattelut. Haastattelumuotona voi olla syvä-, yksilö- tai ryhmähaastattelut. Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua ja haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina.

### **3.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu ja työpäiväkirja**

Havainnoimisen lisäksi tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, koska Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 36) mukaan siinä on joustamisen mahdollisuus ja tarpeen tullen voidaan myös tarkentaa kysymyksiä. Tarkentamisen mahdollisuus vähentää samalla virhetulkintoja. Tyypillistä puolistrukturoidulle teemahaastattelulle on, että näkökulma on kaikille sama, mutta toteutuksessa voidaan menetellä eri tavoin. Tämä antaa vapauksia tutkijalle mennä tilanteen mukaan. Kun on kysymys tutkittavien subjektiivisista kokemuksista ja näkemyksistä, joita nämä itsensä johtamisen teemat yleensä ovat, tämä puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii näihin hyvin.

Roution (2007, 11) mukaan teemahaastattelu on hyvä tapa tutkia yksilön ajatuksia, kokemuksia, ja tuntemuksia. Tutkittavien oma elämysmaailma korostuu teemahaastattelussa ja se tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Kylmä-Juvakka (2007, 79–80) muistuttaa, että haastatteluissa saadut tiedot ovat aina sidoksissa tutkimusympäristöön ja tutkittavien omat kokemukset tutkittavasta asiasta korostuvat.

Haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna. Vilkan (2021, 124) mukaan teemahaastattelu on käytetyin tutkimushaastattelun muoto. Tarkoituksena oli nostaa tärkeimmät teemat haastattelun kohteiksi. Käsittelyjärjestyksellä ei Vilkan mukaan ole merkitystä, mutta Eskola-Vastamäki (2001, 26–27) painottaa, että kaikki etukäteen ajatellut teema-alueet tulee käsitellä. Eskola-Vastamäen (2001, 33) mukaan teemat on hyvä johtaa teoreettisesta viitekehystä ja siten on tehty tässä tutkimuksessa. Teemahaastattelun teemat löytyvät liitteestä 1.

Kanasen (2014a, 91–92) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan tiedonkeruumenetelmänä käyttää myös kirjallista aineistoa joko yksinään tai tukemaan haastatteluja. Hirsjärven ym. (2009, 217–220) mukaan tutkittavia voidaan pyytää pitämään esimerkiksi päiväkirjaa erilaisista tapahtumista. Tällainen päiväkirjan pitäminen tulee huolellisesti ohjeistaa, jotta tutkittavat tietävät mitä heidän tulee tehdä, miksi täytyy tehdä ja milloin tehdään. Tutkijan on huolehdittava tässäkin tutkittavien anonymiteetistä.

Tässä toimintatutkimuksessa tutkittavat täyttivät työpäiväkirjaa viikon ajalta. Tätä täytettyä lomaketta käytiin haastatteluissa vielä läpi ja tutkittava sai vielä haastattelussa merkitä asioille prioriteettimerkinnot. Tutkimuksessa huomioitiin työpäiväkirjan täyttämisen osalta se, että ”täyttöviikko” ei ollut lomaa edeltävä viikko tai sen jälkeinen viikko, koska se ei olisi antanut realistista kuvaa työviikon sisällöstä. Työpäiväkirja löytyy liitteestä 2.

Hirsjärvi ja Hurme (2009, 38–39) kannustavat käyttämään erilaisia tutkimusmenetelmiä luotettavuuden parantamiseksi. Kun käytetään eri menetelmiä tutkimuksessa, käytetään siitä nimitystä triangulaatio. Tässä tutkimuksessa aineistoa kerätään havainnoimalla, työpäiväkirjan avulla sekä haastatteluilla.

### **3.3 Tutkimuksen toteutus**

Tutkittavat eli informantit valittiin siten, että he edustivat eri lääketieteellisiä toimialoja sekä osastoja että poliklinikkaa. Osastonhoitajia valittiin tutkimukseen 12 kpl, mikä oli edustava otos, että saatiin eri toimialat edustetuiksi. Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on sen verran pieni, että 12 kpl siihen nähden on riittävä. Nyt jo havaittiin, että kylläntymistä alkoi esiintymään. Kyllästymisellä eli saturaatiolla tarkoitetaan Eskolan ym (2018, 33) mukaan tilannetta, että uusilla haastatteluilla ei tule tutkimuskysymysten kannalta uutta informaatiota. Vilkan (2021, 128) mukaan kun kyse on ihmisten omista kokemuksista, saturaatiopisteen määrittäminen ei ole helppoa, koska yksittäisen ihmisen kannalta kokemus on hänelle ainutlaatuinen. Kuitenkin voidaan ajatella, että tutkimuskysymyksiin nojaten yleiset käsitykset kertautuvat ja näin saturaatiota tapahtuu. Tässä tutkimuksessa kaikki tutkittavat olivat vapaaehtoisesti mukana haastatteluissa.



Ajanhallintaa ja itsensä johtamista analysoitiin työpäiväkirjan ja yksilöhaastattelujen avulla. Työpäiväkirjasta saatiin konkreettien tieto siitä, mihin osastonhoitajan aika kuluu ja kauanko erilaiset työtehtävät vievät aikaa. Ilman tällaista konkreettista ajan seuraamista tutkiminen olisi ollut haastavampaa. Puolistrukturoidut teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska haluttiin saada tutkittavan henkilökohtainen näkemys asiasta. Teema-aiheet nousivat teoreettisesta viitekehuksesta.

Kaikille tutkittaville kerrottiin haastattelujen ohjeistuksesta, aikataulusta sekä luottamuksellisuudesta, saatekirje löytyy liitteestä 3 ja suostumuslomake liitteestä 4. Osallistujilta pyydettiin lupaa haastattelun nauhoittamiseen. Tutkittaville toimitettiin sähköpostitse edellisellä viikolla Excel-pohja työpäiväkirjan pitämistä varten. Sähköpostissa oli myös työpäiväkirjan täyttöohjeet.

Haastattelut toteutettiin ennalta sovittuna ajankohtana. Haastattelutila oli rauhallinen, eikä ylimääräisiä ääniä tai muita häiriötekijöitä ollut. Haastattelut nauhoitettiin saneluohjelmalla. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Kaikki haastattelut toteutettiin teemahaastattelurungon mukaisesti käyden kaikki teemat läpi, mutta järjestys ei ollut kaikilla sama. Muutamit haastateltavat kertoivat spontaanisti asioita, jotka liittyivät toiseen teemaan.

Kuula (2006b, 154–155) ohjeistaa tutkijaa olemaan haastattelutilanteissa mahdollisimman neutraali, vaikka jotkut haastateltavien vastaukset voivat nostaa voimakkaita tunteita tutkijassa. Samoin tutkijan tulee pysyä puolueettomana haastattelutilanteessa eikä tilanteessa voi ilmaista omia mielipiteitään tai tunteitaan. Kylmä-Juvakka (2007, 93) muistuttaa tutkijaa vielä liian ohjailevien kysymysten välttämisestä, koska tarkoituksena ei ole, että haastateltavia ohjailaan suuntaan tai toiseen. Laadullisessa tutkimuksessa fokus on aina haastateltavassa ja hänen kokemuksissaan.

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen ovat Hirsjärven ym. (2009, 221) mukaan tutkimuksen tärkein osuus. Puusa ja Juuti (2020, 154) toteavat, että analyysissä nostetaan esiin sellaisia asioita, jotka vastaavat tutkimuksen tavoitteisiin. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää usein, miten tutkimuskysymykset olisi pitänyt asettaa, jotta vastaukset olisivat olleet tarkoituksenmukaisia.

Tässä tutkimuksessa haastattelut nauhoitettiin kännykkään saatavalla maksullisella saneluohjelmalla, joka muodosti haastattelusta suoraan tekstitiedoston, jota pystyttiin muokkaamaan. Saneluohjelma toimi hyvin, mutta osa haastateltavista puhui vahvasti murteella, joka vaikeutti tekstinmuodostusta ja tekstitiedostoa piti korjailta ymmärrettävään muotoon. Tekstitiedosto oli ns. raakaa tekstiä, eikä siinä tule esiin esimerkiksi puheen tauotus tai äänenpainot. Tekstin purussa on päätettävä millä tarkkuudella niitä puretaan. Ennen haastatteluja jo päätettiin, että ns. perustasoinen litterointi riittää, jolloin esimerkiksi tauotukset eivät tule esiin ja siksi tämä saneluohjelma riitti. Litteroitua tekstiä tuli 98 sivua. Tutkijan on tunnettava oma aineistonsa ja siksi sitä on luettava useampaan kertaan (Eskola ja Suoranta 1998, 152–153).

Eskola ja Suorannan (1998, 89) mukaan laadullisella menetelmällä kerätty aineisto tulee selkeyden vuoksi tiivistää ja tätä kautta saadaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Latvalan ja Vanhanen-Nuutisen (2001, 21–23) mukaan tiivistäminen tehdään yleensä sisällön analyysin avulla. Sisällön analyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan tarkastella kirjoitettua ja suullista viestintää, analysoida asioiden syitä ja seurauksia. Aineistoa tiivistetään siten, että tutkittavan ilmiön väliset suhteet tulevat selkeästi esiin.

Kyngäs ja Vanhanen (1999, 3) tuovat esiin kolme tapaa, jolla laadullisen aineiston sisällön analyysi voidaan tehdä: aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöinen. Eskolan ja Suorannan (1998,153) mukaan aineistolähtöisessä eli induktiivisessa sisällön analyysissä ajatuksena on tutkia aineistoa ilman teoreettista etukäteisoletusta. Eskolan (2007,162) mukaan taas teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia sidoksia, mutta ne eivät varsinaisesti pohjautu teoriaan, kun taas teorialähtöisessä sisällön analyysissä eli deduktiivisessa aineiston luokittelu pohjautuu teoreettiseen viitekehykseen tai muuhun ennalta määritettyyn käsitejärjestelmään kuten esimerkiksi teemoihin.

Tässä tutkimuksessa käytettiin deduktiivista sisällönanalyysiä. Ensimmäisenä vaiheena oli analyysirungon muodostaminen, joka Kyngäksen ja Vanhasen (1999, 7) mukaan voi olla väljä tai strukturoitu. Teemahaastattelussa teemat voivat olla analyysirunkona, koska ne ovat jo tavallaan aineiston jäsenystä, josta on helppo lähteä liikkeelle (Eskola & Suoranta 1998, 152).

Tämän jälkeen voidaan siirtyä pelkistämiseen. Litteroinneista poimittiin pääkohdat eri teema-alueiden alle. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 141–142.) Tämä työvaihe oli paljon aikaavievää ja vaati tarkkuutta, koska samasta teemasta keskusteltiin monessa eri kohdassa. Tällöin on hyvä, että haastattelun tehnyt tutkija myös purkaa aineiston, koska hän tuntee sen hyvin ja tunnistaa tekstitiedostosta eri teemat. Tekstitiedostot purettiin samana päivänä.

Kyngäksen ja Vanhasen (1999, 5) mukaan pelkistämisen jälkeen tehdään aineiston ryhmittelyä. Siinä etsitään yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia pelkistetyistä sanoista. Samaa tarkoittavat asiat sitten kategorisoidaan eli luokitellaan ja luokalle annetaan kategorisointia kuvaava nimi. Kolmas vaihe on abstrahointi, jossa yhdistetään saman sisältöiset kategoriat, ja niistä muodostuu yläluokkia. Nämä nimetään siten, että ne kuvaavat sisältöä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5.) Tutkittavien tekemien työpäiväkirjojen sisältö jaoteltiin myös teemoittain. Tässä tutkimuksessa yläluokiksi muodostuivat itsensä johtaminen, ajan ja kiireen hallinta ja digitalisaatio.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset jakaantuivat analysoinnin jälkeen kolmeen yläluokkaan: itsensä johtaminen, ajan ja kiireen hallinta ja digitalisaatio.

### 4.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen terminä on tuttu haastateltaville. Päivittäisessä työssä osastonhoitajat eivät tule sitä ajatelleeksi tai suunnitellessaan työpäiväänsä. Hektisyyden lisääntyminen työelämässä on lisännyt itsensä johtamisen taidon välttämättömyyttä. Haastateltavat pitivät itsensä johtamista itsestään selvyytenä, jotta töistä selviää. Itsensä johtaminen on koko johtamisen kivijalka. Jos esimiehen itsensä johtaminen epäonnistuu, ei hän voi onnistua työelämässä kovinkaan hyvin. Onnistunut itsensä johtaminen toi onnistumisen kokemuksia osalle haastateltaville.

”sitä, että hallitsee sitä omaa työtään, että mä toisaalta niinku pystyn toimimaan niitten tiettyjen sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti” (h1).

”itsensä johtaminen on mun mielestä sellaista että tekis niinku itselleen töitä ja johdan itseäni” (h2).

”arjen tuota hallintaa sen oman työn näkökulmasta, että osaat organisoida, kalenteroida ja delegoida omaa työtäsi, että se jakaantuu tasaisesti” (h4).

Haasteita itsensä johtamiselle tuovat ns. ulkopuoliset tekijät ja asiat, joihin ei ole osannut varautua etukäteen. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että asioiden kokonaiskoordinointi organisaatiossa puuttuu, mikä heijastuu osastonhoitajien työhön epämieluisasti. Yllätyksiä tulee harva se päivä ja yleensä ne vaikuttavat negatiivisesti osastonhoitajan ennalta suunniteltuun päivään.

”suurimmat esteet itsensä johtamiseen on varmaan tää kriittisyys asioita kohtaan että pitää kaikki tehdä niinku hyvin” (h1)

”aikataulut tuo haasteita, samoin HPY:n kanssa toimiminen tuo haasteita, kun ei aina tiedä mitä on hoidettu ja sitten kuitenkin pitää itte kaikki hoitaa” (h3)

”suurin haaste on yksinpuurtaminen, kun ei oo ketään, jonka kanssa jakaisi asioita tai delegoisi tehtäviä” (h6)

Haastateltavien mielestä itsetuntemus on itsestänselvyys, jotta johtajana voi toimia menestyksekkäästi. On tiedostettava omat arvonsa, tunteensa ja ajatuksensa. Omien voimavarojensa tunnistaminen on äärimmäisen tärkeää hektisessä työssä, että osaa ajoissa hellittää. Haastateltavat totesivat, että itsetuntemusta ja itsehallintaa on mahdollista kehittää, mutta se vie aikaa. Esimiehen pitää osata hallita omia tunteitaan vaikeissakin tilanteissa ja tietää miten käyttäytyy hankalissa ja stressaavissa tilanteissa. On hyvä muistaa, että asiat mahdollisesti riitelevät eivät ihmiset. Erilaisia mielipiteitä tulee hyväksyä. Alaiset odottavat esimieheltä johdonmukaista käytöstä ja johtamista.

”josset sä tunne ittees niin miten sä voit toisia johtaa” (h9).

”sun pitää tietää mitä sä käyttäydyt kun työntekijän kanssa alkaa kiristämään” (h10).

”työnohjausta pitäis saada enemmän. Nyt ei oo ketään jolle purkaa paineita” (h11).

Tunneäly käsitteenä oli hyvin tiedossa ja haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että esimiehen tulee omata tunneälyä, jotta työssä pärjää. Tunneäly ja itsetuntemus kulkevat käsi kädessä. Haastateltavat toivat esiin, että omien tunteiden ymmärtäminen ja niiden säätely auttaa stressinsietokyvyn kohoamiseen. Työelämän kiire, stressi ja paine haastavat esimiehiä sietämään näitä asioita. Tunneälyä voi myös kehittää, mutta se vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä sekä motivaatiota. Tunneällyn kehittämisen voi aloittaa negatiivisen palautteen vastaanottamisen käsittelyllä. Mitä paremman tunneällyn esimies omaa, sitä varmemmin hän selviytyy äkillisistä, haastavista tilanteista ja pystyy miettimään erilaisia vaihtoehtoja ennen toimintaa. On tärkeää yrittää muistaa, että tunne ei vie esimiestä. Haastateltavat toivat vahvasti esiin esimiesten puuttuvat mahdollisuudet omien tunteiden purkamiseen. Ne ovat tällä hetkellä

organisaatiossa melko olemattomat. Työssä koettu kiire, stressi ja haastavat tilanteet haluttaisiin purkaan joko kollegan tai työnohjaajan kanssa säännöllisesti.

”tunneäly on kaikenlaista semmosta mitä sä huomioit sanattomasta viestinnästä ja aistit ihmisten tunnetiloja, työkuntoa ja asenteita” (h4).

”tunneälyä pitää johtajassa olla, muutoin ei pitkälle pötki” (h7).

”tunneäly on yksi esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista, mutta yleensä vie aikaa ja sitä ei tässä työssä tahdo olla, kun aina vaan kiristetään joka suunnasta” (h9).

”mun mielestä se on niinku tuntosarvet, pystyy aistimaan tilanteita” (h6).

”välillä olisi hyvä saada purkaa omia paineitaan kolleegalle tai jollekin työnohjaajalle” (h9)

Esimiestyö aiheuttaa aina jonkinasteista stressiä. Mitä enemmän itse pystyy vaikuttamaan asioihin sitä vähemmän stressiä esiintyy. Kaikki haastateltavat kokivat työstä stressiä, mutta totesivat myös, että toistaiseksi stressinhallintakeinot ovat auttaneet. Osa piti stressiä hyvänäkin asiana, koska silloin saa asioita tehtyä nopeammin. Stressiin reagoiminen on yksilöllistä. Työstä johtuva stressi aiheuttaa yleensä kiireen tuntua. Valitettavan usein stressi on itseaiheutettua ja liittyy pitkälti huonoon valmisteluun ja heikkoon itsekuriin.

”suurin stressin aiheuttaja on huonosti organisoituneet asiat. Suurimmasta osasta asioita ei taharo löytyä ohjeita ja kun kysyy, kukaan ei vastaa tai ota vastuuta. Tämäkin hallintosääntöuuristus tehtiin hätiköören eikä vielä ole kunnon ohjeistuksia tai tietoa mitä kaikkea pitäisi ny teherä” (h10).

”työmäärä on liian iso, kun yksin pyörittää” (h4).

”mua stressaa jatkuva työvoiman etsiminen ja se että en voi johtaa osastoa niinku haluaasin, kun ei oo aikaa” (h5).

”ärsyttää ja stressaa, kun toiminta on niin suunnittelematonta. Esimerkiksi YVP-listat. Ei ole mikään yllätys, että jouluku ja juhannus ovat joka vuosi ja niitä sijaisia tarvitaan” (h9).

”onneksi mulla on hyvä työporukka, joka auttaa stressin hallinnassa” (h4).

”mä liikun paljon luonnossa ja se auttaa stressin poistossa” (h11).

”mä neulon vaikka kuinka on paljon ja sillä pää tyhjenöö helposti” (h2).

”mä oon saanu työterveydestä apuja, kun olin lähellä sairastua” (h8).

## 4.2 Ajan ja kiireen hallinta

Käsitteenä ajan hallinta oli haastateltaville kaikille selvää, mutta käytännön toteutus ei aina ollut. Useampi haastateltava ajatteli, että ulkopuoliset asiat ja tekijät vaikuttavat liian paljon ajan hallintaan. Työelämän hektisyys horjuttaa ajan hallintaa joka päivä. Digitalisaatio ei ole kaikilla auttanut ajan hallintaan, vaan päinvastoin. Useampi haastateltava toivoisi sähköisiä palveluita, ja jonkinlaista toiminnanohjausjärjestelmää, joka etsisi tietoja jo valmiista materiaalista ja ohjelmista, ettei omaa aikaa menisi käsin etsimiseen.

”akuutit tilanteet sotkee ajan hallinnan täysin, henkilöstöasiat vie paljon aikaa, kun HPY ei pysty hoitamaan sijaisia” (h8).

”kukaan ei koordinoi yhteisiä kokouksia, vaan kokouskutsuja on yhtä aikaa, priorisoi siinä sitten. Kaikki asiantuntijat kattoo vaan omasta näkövinkkelistä näitä asioita” (h7).

”kun aloittelin näitä hommia, vein paljon töitä kotiin, mutta ne mä oon lopettanu. Teen sen mitä kerkeen” (h2).

”meiltä puuttuu toiminnanohjausjärjestelmä, ny pitää käsin ettiä kaikenmaailman tietoja, vaikka ne olis sähköösesti saatavilla” (h12).

”meidän pitää raportoida asioita eteenpäin, mutta niiden tekemiseen ei anneta aikaa, vaan kaikki pitää tapahtua nyt mieluummin eilen” (h9).

”henkilöstölle on aivan liian vähän aikaa ja se alkaa näkymään” (h1).

Haastatteluissa tuli hyvin esiin, että ajan hallinnassa organisointikyky on aivan ehdoton. On pakko osata organisoida ja priorisoida tehtäviä, koska kaikkeen ei aika riitä. Aina ei ole edes sitä apulaisosastonhoitajaa, jolle voisi osan tehtävistä delegoida. Vastuu omasta ajankäytöstä on jokaisella itsellään ja esimiehenkin on opittava sanomaan EI.

Osastonhoitajan työ on vastuullista työtä, jossa vaaditaan osaamista usealta eri sektorilta ja asioita tulee pystyä tekemään usein yhtä aikaa. Haastateltavat toivoisivat aikaa tehtävien tekemiseen ja suunnitelmallisuutta. Työstä palautumiseen tulisi myös olla aikaa, jotta oma jaksaminen ei vaarannu. Jatkuvat keskeytykset haittaavat keskittymistä ja haastateltavat kokevat, että työtehtävistä toiseen siirtyminen usein lisää virheiden määrää ja pidentää työhön kuluvaan aikaa.

”välillä tuntuu, että olen lastentarhan opettaja ja äiti. Nuorilta työntekijöiltäni puuttuu itsensä johtamisen taidot” (h8).

”puhelin soi koko ajan tai joku on tulossa juttelemaan. Keskity siinä sitten. Parasta aikaa on joko aamulla ennen klo 7 tai klo 15 jälkeen, kun saa olla yksin” (h12).

Suunnitelmattomuus on yksi asia, joka useimmiten johtaa kiireeseen haastateltavien mielestä. Kokoukset venyvät, ei tulla ajoissa palaverihin, asioiden tekemiselle ei anneta aikaa, tehdään päällekkäisiä töitä, tehdään töitä, jotka kuuluisivat jonkun muun tehtäviin. Delegointi on haastateltavien mielestä tärkeää, mutta ongelmallista. Pitäisi olla aikaa opettaa asiat apulaisosastonhoitajalle. Osa haastateltavista kertoi, että hänellä ei ole ketään jolle delegoida. Ennen pystyi rivisairaanhoidaja tekemään esimerkiksi työvuorolistoja, mutta nyt pitää olla joko apulaisosastonhoitaja tai osastonhoitaja, joka listoja voi tehdä. Kun kiireen tuntu on voimissaan, voidaan unohtaa pitää taukoja ja tällä tavoin palautuminen hidastuu ja työteho laskee. Mikrotauot ovat ihan yhtä tärkeitä kuin kahvi- ja ruokatauotkin. Osa haastateltavista



jätti ruokatauot pitämättä, jotta ehtii tehdä sen päivän työt. Kahvit juodaan työpöydän ääressä eikä enää ole aikaa olla henkilöstön kanssa yhtä aikaa kahvitauolla.

”hallitsen itse kiirettä, mutta itsestä riippumattomista syistä kiirettä on harva se päivä” (h12).

”olis edes joku jolle delegoida asioita” (h4).

”priorisoin tehtävät ja sen mukaan mennään mitä kerkee” (h3).

”yritän pitää taukoja tunnin välein, mutta useinkaan se ei onnistu” (h6).

”aina ei ehdi pitää ruokataukoja, jolloin verensokerit laskee ja vkäyrä nousee” (h11).

Kiire muodostuu monista eri asiasta ja haastateltavien näkemyksen mukaa suurin syynä tähän on henkilöstöressurssien niukkuus ja prosessien epäselvyys. Haastateltavat toivat hyvin esiin, että toimintamalleja tulee jatkuvasti kehittää, mutta siihen tarvitaan aikaa, ja uusien asioiden opettelu vie taas esimiesten aikaa ja energiaa. Toimintamallien muutoksiin olisi haastateltavien mielestä järkevää ottaa mukaan myös niitä ihmisiä, joita muutokset koskevat, koska he tuntevat oman työnsä. Keskeytyksiä tulee haastateltavien mielestä koko ajan ja se lisää kiireen tuntua. Puhelin soi välillä koko ajan ja keskeyttää työn tekemisen.

”omaa aikaa menee liian paljon hoitotyöhön ja se on taas pois sitten muusta” (h3).

”hallintosääntömuutos tehtiin liian nopeasti ja hätiköiden. Nyt kukaan ei tiedä mitä pitää tehdä. Koulutuksia vaan peruttiin ja siirrettiin. Ohjeistusta ei ole saatavilla ja kun neuvoa kysyy, tulee vastaus sen mukaan keneltä kysyy. Ylihoitajakaan ei tiedä kenelle jokin asia kuuluu. Sitten kaikkia muutoksia ei muistettu tehdä, esimerkiksi apulaisosastonhoitajan valinnan protokolla unohdettiin muuttaa” (h12).

”kirjallisia ohjeita ei löydä mfilesista, jos et tiedä tasan tarkkaan oikeaa hakusanaa. Liian vaikeaa. HR-työpöydältä ei löydy kunnan ohjeistuksia” (h11).

”HR:ltä kun kysyy apuja, ei sieltä välttämättä osata edes vastata. Tulee välillä hölmö olo, kun tuntuu, että kukaan ei tiedä tai välitä, saan yksin miettiä asioita, joihin oma tietotaito ei riitä” (h10).

”joskus mietin, että voi kun puhelimen saisi joskus laittaa oikeesti kiinni ja keskittyä vaan työn tekemiseen” (h4).

Haastateltavat kaipasivat selkeää kirjallista työnjakoa ylihoitajien, osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien välille. Nyt vielä työnjaot ovat epäselviä ja ylihoitajien keskenkin on epäselvyyttä miten asiat tulisi jakaa.

”olis edes apulaisosastonhoitaja, jolle jakaisi osan töistään. Nyt saa paahtaa yksin koko ajan” (h1).

”ylihoitaja vaihtuu koko ajan, ja aina kestää aikansa ennekuin hän pääsee asioihin käsiksi” (h12).

Haastateltavat totesivat hyvin yksiselitteisesti, että työtehtäviä tulee koko ajan yllätyksenä ja niiden tekemiseen ei anneta aikaa. Monet kokivat, että heitä ei arvosteta ja heillä oli sellainen tuntu, että ylin johto ajattelee, että heillä ei ole muita töitä lainkaan.

”työ on pääosin kivaa ja haasteellista. Sitä vaan on aivan liian paljon ja ylhäältä tuleviin tehtäviin ei anneta aikaa. Ajatellaan, että kyllä se ehtii tämänkin tehdä. Ei arvosteta toisen työtä” (h8).

”tehtäviä tehtävien perään, enää ei ehdi jutella rauhassa työntekijöiden kanssa ja vaihtaa kuulumisia niin kuin ennen. Kyllä osastonhoitajan tulisi olla läsnä ja saavutettavissa, nyt joutuu usein sanomaan, että ei ehdi” (h6).

Haastateltavien mielestä oma kiire voi olla itseaiheutettua, mutta myös osittain organisaatiotason syytä, koska asiat on huonosti valmisteltuja ja usein asioita pitää tehdä kiireellä. Haastateltavat tunnustivat omia aikavarkaitaan hyvin ja osa oli alkanut karsimaan omia

aikavarkaitaan. Suurimpana aikavarkaana haastateltavat toivat esiin huonosti valmistellut kokoukset, jotka sen vuoksi venyvät.

”tunnistan aikavarkaita hyvin, mutta en halua niistä luopuakaan. Jos työntekijä haluaa keskustella, niin se on sille tosi tärkeää” (h3).

”kun kokous venyy yli kakstuntiseksi, jotain on pielessä” (h5).

”joskus mietin, että varsinaisia aikavarkaita ovat työterveysneuvottelut. Siellä on täältä meiltä useinkin ylihoitaja, minä ja työhyvinvointisuunnittelija ja työntekijä. Me nelistään mennään työterveyteen, kun työterveyslääkäri voisi tulla tänne. Näin isossa organisaatiossa, olisi varmasti työterveysneuvotteluita koko päiväksi, jolloin lääkäri saisi olla koko päivän täällä” (h9).

Haastateltavat pitivät viikon ajan työpäiväkirjaa, johon he merkitsivät tekemänsä työt ja siihen kuluvan ajan. Haastatteluissa näitä työpäiväkirjoja käytiin läpi ja mietittiin tehtävien asettumista Eisenhowerin matriisiin. Suurin osa tehtävistä oli kiireellisiä ja tärkeitä, ne vaativat välitöntä puuttumista, esimerkiksi sairauspoissaoloihin reagoiminen ja sijaisen hankinta. Samoin hoitotyöhön osallistuminen on kiireellistä ja tärkeää, että toiminta jatkuu ja potilasturvallisuus säilyy. Työpäiväkirjojen mukaan osa tehdystä työstä oli myös ei-kiireellistä ja tärkeää sekä kiireellistä ja ei-tärkeää. Varsinaisia lokeron D eli ei-kiireellisiä ja ei-tärkeitä asioita ei tähän seurantajaksoon mahtunut.

”aikaa on kulunut tänään esimerkiksi vainajan laittoon” (h3).

”pakko oli mennä kentälle pesemään potilasta, kun sijaista ei saatu” (h5).

Haastateltavat totesivat, että työpäiväkirjaa oli täytettävä heti, koska tehtäviä oli niin paljon ja yhtäaikaan, että jälkikäteen päiväkirjan täyttö oli vaikeaa. Yllättäviin tehtäviin meni paljon aikaa ja etukäteen suunniteltuja tehtäviä oli pakko siirtää tai yrittää tehdä niitä esimerkiksi Teams-kokouksen aikana.

Listojen tekeminen oli useammalla haastateltavalle normaali käytäntö, jota käytetään niin työ- kuin vapaa-ajallakin. Monien mielestä se auttaa jäsentämään päivän töitä ja samalla tulee tehtyä priorisointia.

”moon aina tehny listoja, ne auttaa hahmottamaan asioita. Teen niitä kotonaki” (h12).

Haastateltavien mielestä omaa ajankäyttöä on mahdollista parantaa entisestään ja on pakkokin, jos aikoo selviytyä töistään. Työpäiväkirjoista tuli hyvin esille se, mihin osastonhoitajan aika kuluu ja että päällekkäisiä työtehtäviä oli useita. Kaikkien kohdalla tuli esiin, että jokaisena seurantaviikon työpäivänä tuli odottamattomia tehtäviä ja ennalta suunniteltuja tehtäviä ei pystynyt tekemään. Osa haastateltavista suunnittelee itselleen esimerkiksi sähköpostin lukemiseen aikaa tai muuta ei-suunnitelmallista ja merkitsee sen kalenteriin. Organisaatiossa on olemassa vuosikello, jota osa haastateltavista noudatti. Toiveita olisi vuosikellon suhteen, että se olisi sähköisenä ja siitä tulisi herätteitä suoraan kalenteriin.

”mä kerään soittopyyntöjä ja hoidan ne sitten kerralla pois” (h9).

”mä varaan kalenterista tyhjiä kohtia, ajatuksena että olisi sitten aikaa tehdä jotain mitä ei ole suunnitellut, mutta yllättävän usein ne sitten vaan täyttyvät” (h11).

### 4.3 Digitalisaatio, tekniset apuvälineet

Kaikki haastateltavat käyttivät useita sähköisiä järjestelmiä kuten esimerkiksi työvuorosuunnittelussa Titaniaa, potilastietojärjestelmiä, sähköpostia, henkilöstöhallinnon ohjelmia, varahenkilöiden suunnitteluohjelma Respaa. Koronan myötä myös Teams on tullut kaikille tutuksi. Digitalisaation myötä tietotulva on lisääntynyt ja yhteydenottokanavat ovat lisääntyneet. Useimpien haastateltavien mielestä on hyvä, että vaihtoehtoja on, mutta toisaalta tämä lisää myös kuormitusta. Kaikilla haastateltavilla oli käytössä sähköinen kalenteri, mutta osalla oli vielä myös perinteinen kalenteri. Haastateltavat pitivät pääsääntöisesti sähköisestä kalenterista, koska sen avulla näkee esimerkiksi kokousta suunnitellessa toisten kalenterit. Haittapuolena tässä koettiin se, että taukoja ei välttämättä jää, kun kokoukset suunnitellaan

heti toisen kokouksen perään. Osa haastateltavista teki pakollisista tehtävistä kalenterimerkintöjä, kuten esimerkiksi työvuorolistojen tekeminen.

”on mulla vielä paperinenkin kalenteri, mutta ens vuonna mä luovun siitä” (h3).

”mä olen jakanut oman kalenterini, jotta kaikki näkee oonko mä paikalla vai en” (h10).

To do -listoja tai post it -lappuja käytettiin, mutta kukaan ei käyttänyt esimerkiksi Outlookin työlistaa. Osa ei tiennyt tästä mahdollisuudesta lainkaan. Sähköposti koettiin välillä turhauttavana, koska turhaa sähköpostia tulee valtavasti. Turhia sähköpostiviestejä olivat haastateltavien mielestä esimerkiksi liian suurella jakelulla lähetetyt viestit tai ns. vastausviestit kaikille. Sähköposteja osa haastateltavista arkistoi eri kansioihin. Osa koki ongelmaksi sähköpostin lukemisen kännykästä, koska tämän jälkeen sähköposti näyttää avatulta myös tietokoneella, jolloin se voi jäädä huomioimatta.

Vaikka digitalisaatiota on paljon, joudutaan silti tekemään osa raporteista käsin ja se vie aikaa. Raportointijärjestelmistä ei aina saada niitä tietoja, joita tarvitaan suoraan, vaan niitä joudutaan etsimään eri järjestelmistä ja tekemään yhteenvetoa sitten käsin. Tämä turhautti osaa haastateltavista ja he toivoivat tähän parannusta mahdollisimman pikaisesti.

Digitalisaation avulla työtä voidaan tehdä missä tahansa. Etätyölle olisi kiinnostusta, mutta kaikille osastonhoitajille tämä ei ole ollut mahdollista. Tämä aiheutti myös hieman mielipahaa, että joissakin yksiköissä tämä on mahdollista ja toisissa ei. Osa haastateltavissa kertoi, että joskus töitä tulee tehtyä myös vapaa-aikana, koska tällöin saa paremmin keskittyä töihin ja valmiudet työntekoon kotona ovat olemassa.

”mua ärsyttää, kun ei voi tehdä etätyötä ees kerran viikossa. Sais oikeesti jotain tehtyäkin kun sais vaan tehdä eikä kukaan keskeyttäisi koko ajan” (h11).

Haastateltavat toivoivat, että tulevaisuudessa digitalisaatio tuo uusia ulottuvuuksia ja mahdollisuuksia, jotka helpottaisivat normiarkea. Sähköinen kalenteri on tuonut helpotusta työpäivään, koska kännykästä voi nähdä kalenterin koko ajan. Monet haluaisivat kännykkään

joitakin sovelluksia, jotka helpottaisivat arkea. Samoin esimerkiksi vuosikellosta voisi tulla herätteitä kalenteriin tai sähköpostiin. Parannusta toivottiin myös esimerkiksi taloushallinnon ohjelman exreportin käyttämiseen ja siihen, että tietäisi mistä luvut tulevat, jotta niihin voi luottaa ja niiden perusteella voisi tehdä johtopäätöksiä.

”kännykässä voisi olla äppi, jolla leimaat itsesi ulos, kun olet päivän päätteeksi työterveysneuvottelussa Kirkonkrannissa” (h7).

”herätteitä suoraan kalenteriin, että tee työhyvinvointisuunnitelma jne...” (h2).

”exreport on edelleen mysteeri. Jos haluat tietää paljonko sijaisiin menee rahaa, niin vaikeaksi on tehty, että voit sen selvittää” (h12).

”Rondossa on paljon laskuja, jotka osastonhoitajan tulee ns. asiatarkistaa ennen lähettämistä hyväksyntään. Ongelmana on usein se, että sulla ei ole käytössä sopimuksia, joihin laskut perustuvat eli et tiedä todellisuudessa miten lasku koostuu ja onko se oikein” (h10).

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa osastonhoitajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen haasteita ja tuoda tutkimukseen perustuen esiin käytännönläheisiä ja yksinkertaisia ehdotuksia ajanhallinnan ja itsensä johtamisen menetelmistä, joiden avulla työn tekeminen tehostuu, oman työn hallinnan tunne kasvaa ja saadaan enemmän aikaa vähemmällä työllä. Alkusysäyksen koko opinnäytetyölle tuli isosta hallintosääntömuutoksesta, joka sairaanhoitopiirissä tehtiin alkuvuodesta 2021. Tämän uudistuksen myötä ylihoitajan ja osastonhoitajan työnkuvaa muutettiin ja osastonhoitajien tehtävät ja valta lisääntyivät. Hallintosääntöuudistuksen ajatuksena oli myös, että osastonhoitajien johtamista viedään lähemmäs asiakasrajapintaa ja samalla vahvistetaan toimintayksikköjohtajan ja osastonhoitajan työpariajatusta.

Opinnäytetyössä tarkastelun kohteena oli osastonhoitajien itsensä johtamisen ja ajanhallinnan haasteet, joita he kohtaavat omassa arjessa. Tärkeää oli myös selvittää muutostrendien kuten teknologian kehityksen ja digitalisaation, vaikutuksia osastonhoitajien päivittäiseen työhön, toimintatapoihin ja työvälineiden käyttöön. Opinnäytetyö keskittyi työelämään ja ajanhallintaa sekä itsensä johtamisen kokemuksia tarkasteltiin työntekijän eli osastonhoitajan näkökulmasta. Opinnäytetyö tehtiin keskussairaalassa ja tutkittaviksi valittiin kokeneita osastonhoitajia, joita tämä uusi hallintosääntömuutos eniten koski ja joilla oli työkokemusta osastonhoitajan työstä useammalta vuodelta. Apulaisosastonhoitajat rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli: Miten työaika saadaan riittämään uuden hallintosääntömuutoksen jälkeen? Tutkimuskysymykset tässä työssä olivat:

\* Mitkä ovat osastonhoitajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen ajankohtaiset haasteet?

\* Millä konkreettisilla keinoilla osastonhoitajat itse pystyvät kehittämään ja parantamaan ajanhallinnan ja itsensä johtamisen taitojaan?

Ajanhallinta ja ajanhallinnalliset haasteet ovat ajankohtainen aihe työelämässä. Sosiaali- ja terveydenhuollossa muutoksia on tapahtunut viime vuosina paljon ja nyt meneillään on

soteuudistus, joka vaikuttaa myös erikoissairaanhoidon. Osastonhoitaja on tärkeässä roolissa lähijohtajana. Osastonhoitaja on usein ”puun ja kuoren välissä”, koska ylhäältä päin tulee asioita ja ohjeita, joita täytyy viedä työntekijätasolle ja vastaavasti työntekijöiltä tulee mielipiteitä, joita osastonhoitajan tulee viedä organisaatiossa ylöspäin. (Viitanen ja Lehto 2005, 127.) Nikkilän ja Paasivaaran (2007, 22) mukaan osastonhoitaja on linkkinä ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä. Osastonhoitajalla on iso rooli esimerkiksi strategian jalkauttajana käytäntöön (Ollila 2006, 33). Laaksosen ym. (2005, 3) mukaan osastonhoitajaan kohdistuu valtavasti vaatimuksia sekä ylhäältä että alhaalta, mikä haastaa myös osastonhoitajan johtamisosaamista. Stenvallin ja Virtasen (2007, 19) mukaan muun muassa uuden teknologian käyttöönotto vaatii esimieheltä muutoksen johtamiskykyä.

Nayakin (2018) mukaan ajanhallinnassa on kyse siitä, miten hallitaan itse. Aikaa ei voi hallita: voi hallita vain sitä, miten ihminen sitä käyttää. Ajanhallinta ei ole vain tavoitteiden asettamista ja saavuttamista vaan myös suorittamista mahdollisimman lyhyessä ajassa. Hyvät ajanhallintatekniikat ja -taidot ovat välttämättömiä, jotta voidaan toimia tehokkaammin ja keskittyä tuloksiin. Hyvästä ajanhallinnasta on hyötyä monella tapaa, muun muassa parempi tuottavuus, vähemmän stressiä, parempi tehokkuus ja enemmän mahdollisuuksia ammatilliseen etenemiseen. Osastonhoitajan ammatti vaatii taitoja suorittaa erilaisia tehtäviä päivän aikana, jotta selviää aikarajoituksista ja paineista. Ajan tärkeyden ymmärtäminen, ajanhallinta ja taidot sen hankkimisessa ovat erittäin tärkeitä. Tämän kaikki haastateltavat myös toivat hyvin esiin.

Osastonhoitajat kokivat, että tehty hallintosäätöuudistus tehtiin liian nopealla aikataululla. Valmisteluita ei oltu tehty tarpeeksi huolella ja kirjallisia ohjeistuksia ei vielä haastattelujen aikana ollut selkeästi saatavilla. Selkeä ja ymmärrettävä tehtävälisteri puuttui. Ongelmallisena nähtiin myös hoidon palveluyksikön eli HPY:n rooli, koska selkeästi ei ole määritelty tehtäväjakoja. Nyt useamman haastateltavan mielestä tehdään päällekkäisiä asioita ja osittain turhia, ne kuluttavat aikaa. Sijaisten hankinta on haastavaa ja rekrytointi ei tahdo toimia tarpeeksi hyvin ja näkyvästi. Sijaispula on todellista ja siihen tulisi löytää uusia keinoja mahdollisimman nopeasti, ennen kuin henkilökunta on täysin uupunut työmääränsä.

Haastateltavat osasivat omasta mielestään johtaa itseään melko hyvin. Kaikilla osastonhoitajilla oli useamman vuoden työkokemus esimiestyöstä ja johtamisesta, joten he



tiesivät minkälaisesta työstä on kyse, ja mitä heiltä odotetaan. Stressinhallintakeinoja oli kaikilla käytössä ja toistaiseksi ne olivat riittäneet eikä kukaan tuntenut nyt olevansa uupunut. Ryhmätyönohjausta haluttaisiin lisää, koska useampi haastateltava toi esille sen, että vertaistukea kaivattaisiin. Kaikilla ei ole edes apulaisosastonhoitajaa, jonka kanssa voisi asioista keskustella.

Tunneälykkyyttä tarvitaan osastonhoitajan työssä ja sen merkitys korostuu usein ristiriitatilanteissa. Ajanko (2016, 191) korostaa tunneälyn merkitystä ristiriitojen ennaltaehkäisyssä. Ongelmaksi osastonhoitajat kokevat, että aikaa ei tahdo olla enää viettää aikaa työntekijöidensä kanssa ja näin olla läsnä heidän elämässään. Yhteiset kahvitauotkin ovat melkoisen harvinaisia. Tämän vuoksi osastonhoitajat eivät ole enää tilanteen tasalla työntekijöidensä henkilökohtaisesta elämästä, mikä taas vaikuttaa hyvin suuresti myös työelämään. Osastonhoitajat kokivat, että ennen he pystyivät jo ennakoimaan mahdollisia hankalia tilanteita osastolla, mutta nyt tilanteet ehtivät eskaloitumaan ennen kuin tieto kulkee osastonhoitajalle asti. Silloin tilanteiden hoitaminen on paljon haastavampaa ja vie enemmän aikaa.

Romero ym. (2021) toteavat, että ajanhallintataidot edistävät tuloksien syntymistä ja lisäävät työtyytyväisyyttä. Kaikki haastateltavat kuvailivat omia ajanhallintataitojaan hyviksi ja he osasivat organisoida ja priorisoida tehtäviään. Aeonin, Faberin ja Panaccion (2021) mukaan ajanhallinnan tehokkuutta pidetään usein itsestänselvyytenä, oletettavasti siksi, että ajanhallinta tarjoaa loogisen ratkaisun elämäntapaan, joka vaatii yhä enemmän koordinointi- ja priorisointitaitoja. Aeon ym. (2021) vielä jatkavat, että tunnetuin ajanhallinnan sanonta on, että "aika on rahaa". He kuitenkin toteavat, että ajan ajattelemisen rahana johtaa kielteisiin tuloksiin, kuten aikapaineeseen, stressiin, kärsimättömyyteen, kyvyttömyyteen nauttia hetkestä tai haluttomuuteen auttaa muita. Aeon ym. (2021) tekemän tutkimuksen mukaan voidaan todeta, että ajanhallinta vaikuttaa hyvinvointiin ja erityisesti tyytyväisyyteen enemmän kuin suorituskykyyn. Voidaan siis todeta, että ajanhallinta voi olla ensisijaisesti hyvinvoinnin edistäjä eikä suorituskyvyn tehostaja.

Osastonhoitajien työtehtävistä työpäiväkirjan mukaan suurin osa olivat Eisenhowerin matriisin mukaan A-luokan tehtäviä eli kiireellisiä ja tärkeitä. Rytikankaan (2008, 60–61) mukaan jos työpäivä koostuu pitkälti A-luokan tehtävistä, aiheuttaa se esimiehelle kiirettä ja stressiä.

Mukaan tulisi saada B-luokan tehtäviä, koska ne yleensä tuovat työhyvinvointia ja onnistumisen riemua.

Haastateltavat kokivat ongelmaksi useiden asioiden suunnittelemattomuuden. Tämä ilmeni esimerkiksi tehtävistä, joita ylemmältä johdolta tuli, ilman että niihin oli osannut varautua tai että niihin annettiin aikaa. Sijaisten puute näkyi myös osastonhoitajien ajanhallinnassa, koska osan esimiehistä oli pakko mennä kentällä auttamaan ja siirtää omia tehtäviään myöhemmäksi. Osastonhoitajat kokivat, että osa työstä on rutiinityötä, jota pystyy hyvin suunnittelemaan, mutta iso osa on vielä täysin odottamattomia, akuutteja asioita, jotka täytyy hoitaa heti.

Sähköinen kalenteri oli käytössä kaikilla haastateltavilla, mutta muut Outlookin ominaisuudet/työkalut kuten esimerkiksi värikoodit ja tehtävälisterit olivat käyttämättä. Outlookin käyttöön ei ole koulutusta annettu ja sitä kaivattiin, jotta voisi hyödyntää ohjelman työkaluja paremmin. Kalenterin käytöstä monet sanoivat, että ovat liian kilttejä, eivätkä merkitse välttämättä kaikkia tehtäviä sinne ja näin varaisi itselleen aikaa tehdä jotain työtä esimerkiksi sähköpostin lukeminen tai laskujen tarkistaminen. Griffey (2019, 37–38) peräänkuuluttaa asioiden kirjaamista tehtävälisteriin, sillä silloin tehtävät asettuvat omiin uomiinsa ja tuntuvat hallittavimmilta. Tyydytystä tuo myös se, kun tehtävä on saatu suoritettua, voidaan se yliviivata.

Osastonhoitaja liikkuu työpäivän aikana paljon, eikä näin ollen ole koko ajan omassa työhuoneessaan. Kännykkä kuitenkin kulkee aina mukana. Siihen kaivattiin erilaisia sovelluksia, joilla työtä saisi helpotettua ja nopeutettua. Esimerkiksi työajan leimaukset tai Respa-ohjelmaa kaivattiin. Sähköisesti tuleville herätteille olisi myös tarvetta. Esimerkiksi vuosikellon asiat saisivat tulla herätteinä ja aikataulutettuna suoraan sähköiseen kalenteriin. Tämä tehostaisi osastonhoitajien mielestä ajankäyttöä.

Teamsin käytöstä on tullut korona-aikana tapa ja sitä hyödynnetään nykyään valtaosaan kokouksista. Siinä nähdään sekä hyvää että huonoa. Kokouksien suunnittelijat eivät aina ota huomioon kokonaisuuksia, vaan ajattelevat asioita vaan omasta näkökulmasta. Useamman Teams-kokouksen kuunteleminen saman päivän aikana on raskasta ja useat haasteltavista kertoivat multitaskaavansa kokousten aikana.

## 5.1 Luotettavuus

Puhuttaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista Tuomi ja Sarajärvi (2009, 135) toteavat, että ei ole antaa yksiselitteistä ohjeistusta. Kanasen (2014b, 146–147) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuusarviointi jää tutkijan arvioinnin ja näytön varaan. Näin ollen täysin objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen ei Kanasen mukaan ole mahdollista, koska tutkija päättää ketä esimerkiksi haastatellaan, mitä kysytään ja kuinka analysoidaan ja tulkitaan aineistoa. Luotettavuustarkastelua tulee tehdä koko prosessin ajan. Tutkimusprosessin eri vaiheissa on ns. riskipisteitä. Niissä tehdyt väärät valinnat vaikuttavat koko tutkimuksen luotettavuuteen. (Kananen 2014b, 147.) Hyvin tehty ennakkosuunnitelma tuo luotettavuutta samoin kuin riittävä dokumentointi. Hyvät perustelut tutkijan valinnoista tuo omalta osaltaan luotettavuutta.

Creswell (2007, 202–220) on listannut tiettyjä tekijöitä, joita voidaan pitää ns. luotettavuuskriteereinä. Samoja kriteereitä ovat myös Eriksson ja Kovalainen (2008, 294) listanneet. Nämä luotettavuuskriteerit ovat sekä Creswellin että Erikssonin ja Kovalaisen mielestä: vahvistettavuus, arvioitavuus/dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja saturaatio.

Vahvistettavuus voidaan toteuttaa yksinkertaisimmillaan siten, että haastateltava lukee tekstin ja vahvistaa sen. Vahvistettavuutta voidaan lisätä myös vertaamalla eri lähdeaineistosta saatua tietoa tutkijan tulkintaan. Näin menettelemällä voidaan saada vahvistetusta esitetyille väitteille tai ilmiön tulkinalle. (Kananen 2014b, 151–152.)

Arvioitavuus on riittävää dokumentaatiota, joka tuo luotettavuutta tutkimukselle. Kirjoittaessa tutkimusta, tulee tutkijan tekemät ratkaisut prosessin eri vaiheissa tarkasti tuoda esiin ja perustella. Usein tutkijat pitävät päiväkirjaa, josta asioita on sitten helpompi tarkistella. Kun tutkimuksessa valitaan tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmät, tulee ne perustella, miksi näihin päädyttiin. Alkuperäinen aineisto tulee säilyttää, jotta tarvittaessa tulosten luotettavuus ja aineiston aitous voidaan todentaa. (Kananen 2014b, 153.)

Tulkinnan ristiriidattomuudesta puhuttaessa tarkoitetaan sisäistä validiteettia. Laadullisissa tutkimuksissa aineisto kertyy usein eri lähteistä ja niistä tehdään tulkintaa. Vaihtamalla

tarkastelukulmaa voidaan samasta aineistosta tehdä erilainen tulkinta. Tulkintaa voidaan varmistaa siten, että toinen tutkija päätyy samaan johtopäätökseen. Tämä lisäisi tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2014b, 153.) Kanasen (2014b, 153) mielestä saturaatio on hyvä luotettavuuden keino laadullisessa tutkimuksessa. Saturaatio eli kylläntyminen tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset alkavat toistua.

Puusan ja Juutin (2020, 175) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan todeta kolmen käsitteen kautta: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudessa on heidän mielestään kyse siitä, että lukijat uskovat tutkimuksen teon noudattaneen tieteellistä tutkimustapaa. Luotettavuuden näkökulmasta tutkijan on vakuutettava lukijat jokaisesta tutkimusvaiheesta ja kuvattava eteneminen johdonmukaisesti. Eettisyyden -käsitteellä Puusa & Juuti tarkoittavat, sitä että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita.

Luotettavuuden arviointi kuuluu jokaiseen opinnäytetyöhön ja tämän opinnäytetyön luotettavuuden parantamiseksi on pyritty kuvamaan kaikki vaiheet selkeästi sekä perustelemaan valinnat. Tutkija on pitänyt päiväkirjaa tutkimuksen aikana, siihen on kirjattu asioita prosessin eri vaiheista. Tämän opinnäytetyön aiheen valinta perustui ajankohtaisuuteen tutkittavassa organisaatiossa sekä tutkijan omaan mielenkiintoon aiheesta. Tutkija on perehtynyt huolellisesti tutkimusaihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja tehtyihin tutkimuksiin.

Ennen haastatteluja tutkija teki esihaastattelun toisen samanlaisen organisaation osastonhoitajalle. Esihaastattelussa saatiin aika-arviota haastattelujen kestolla, kysymysten ymmärrettävyydelle ja vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkija ei tehnyt esihaastattelun perusteella muutoksia teemahaastattelurunkoon.

Hirsjärven ym. (2009, 227) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parannetaan tarkalla selonteolla tutkimuksen eri vaiheista. Samoin tulee kertoa haastatteluun liittyvistä asioista. Myös Heikkisen ym. (2007) mukaan omien valintojen raportoiminen koko tutkimusprosessista parantaa luotettavuutta. Tutkija toteutti haastattelut joko tutkijan omassa tai haastateltavan työhuoneessa. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Kaikki haastattelut sujuivat ilman häiriötekijöitä ja haastattelutilanteet olivat rauhallisia. Haastateltavat vastasivat avoimesti kaikkiin kysymyksiin ja tutkimusaineistosta tuli laaja. Haastattelutilanteissa käytettiin

pääsääntöisesti maskeja, joten tutkija ei nähnyt selkeästi haastateltavien kaikkia ilmeistä ja eleitä.

Tutkijan oma kokemus osastonhoitajan työstä ja vaatimuksista auttoivat tutkijaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tämä voidaan nähdä myös heikentävänä asiana tulkintaa tehtäessä. Grönfors ja Vilka (2011, 5) korostavat laadullisessa tutkimuksessa sitä, että tutkijan suhde haastateltaviin ja tutkittavaan ilmiöön tuodaan selkeästi esiin. Tutkimustuloksien raportissa on käytetty paljon alkuperäisilmaisuja, koska ne auttavat lukijaa ymmärtämään ja tekemään omaa tulkintaa tutkimuksesta. Sisällönanalyysin teki tutkija itse eikä aikataulullisista syistä pyytänyt toisen tutkijan arviota. Tämä voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta.

## 5.2 Pohdinta

Hallintosääntömuutos tuli osastonhoitajan kannalta väärään aikaan ja on aiheuttanut stressiä osastonhoitajissa. Tiukka resurssitilanne, koronan vaikutukset, sijaisten puute ja kesälomakauden valmistelut samaan aikaan ei ole ollut helppo yhtälö esimiehille hoitaa, mutta kaikki haastateltavat ovat siitä selvinneet omasta mielestään melko hyvin. Ajanhallinta niin työssä kuin vapaa-aikana on äärimmäisen tärkeää, jotta hallinnan tunne säilyy ja työmotivaatio pysyy. Työpaineiden kasvu yhdessä tehostamispyrkimysten kanssa tuo kiireen tuntua työelämään.

Stressiä tulee sietää ja sitä täytyy osata purkaa oikein. Vertaistuellalla on äärimmäisen suuri merkitys stressin kannalta. Kaikilla osastonhoitajilla tulisi olla tukea saatavilla joko apulaisosastonhoitajan tai jonkun muun esimiestasoisien kollegan antamana. Säännölliset ryhmätyönohjaukset esimiehille tukisivat esimiesten työtä ja toisivat hengähdystaukoja hektiseen työhön. Sieltä myös saisi vertaistukea ja mahdollisesti vinkkejä haasteellisiin tilanteisiin. Osastonhoitajat tarvitsevat myös omilta esimiehiltään säännöllistä palautetta ja tukea.

Osastonhoitajien työhön kuuluu tehdä päätöksiä ja silloin on tärkeää, että tarvittavat ohjeistukset ovat ajan tasalla ja helposti saatavissa. Samoin ohjeistuksien tulisi koskea koko taloa, jolloin esimies voisi luottaa siihen, että talon linjassa mennään päätösten suhteen. Tämä helpottaa esimiestyötä ja myös ajan käyttöä.

Työtä helpottavia ohjelmia tulisi ottaa käyttöön, olisi mietittävä tarkemmin kaikkien kokousten tarpeellisuutta ja ennen kaikkea kestoja. Jos kokoukset venyvät yli kahden tunnin, voidaan jo kysyä, onko asioita liikaa yhteen kokoukseen vai onko kyse esiintyjien tiivistämisen ongelmasta. Kokousten siirtyminen Teams-alustalle on suurimmaksi osaksi ollut hyvä asia, sillä siinä on säästetty aikaa. Toki esimiehetkin kaipaavat vuorovaikutustilanteita ja nyt nämä tahtovat jäädä pois kun kokoustetaan virtuaalisesti. Ajanhallintaa ja siihen soveltuvia työkaluja, kuten Outlookin ominaisuuksia, tulisi opettaa esimiehille esimiesvalmennuskoulutuksissa. Digitalisaatioon tulee varata aikaa ja resursseja. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat vielä terveydenhuollossa julkisella sektorilla harvassa, mutta sellaisella olisi tilausta. Suunnitelmallisuutta kaivattaisiin enemmän joka tasolla eikä vain tulipalojen sammuttamista. Henkilöstöpolitiikka on pitkäjänteistä työtä ja työhyvinvointiin sijoitetut rahat tulevat tuottamaan tuloksia.

Työnkuvat tulisi tarkistaa ja miettiä, mitä tulevaisuuden esimieheltä vaaditaan ja tarvitaan. Miten esimerkiksi tuleva sote-uudistus vaikuttaa erikoissairaanhoidon esimiestehtäviin. Esimiehistä tulee pitää huolta kaikin tavoin. He ovat tärkeässä asemassa omissa työyhteisöissään. Tärkeää on myös miettiä, montako alaista yhdellä esimiehellä voi olla, jotta työt tulevat hoidettua asianmukaisesti ja ajallaan ja kehittämiseenkin jäisi aikaa. Nyt organisaatiossa on hyvin erilaisia variaatioita ja osalla osastonhoitajista ei ole edes apulaisosastonhoitajaa apuna. Esimiestyöhön tulee antaa riittävät resurssit, että osastonhoitajan kallisarvoista aikaa ei mene äkillisten poissaolojen paikkauksiin. Etätyö pitäisi mahdollistaa kaikille toimialasta riippumatta. Esimiehiä tulee kohdella tasa-arvoisesti ja kaikilla tulisi olla samat mahdollisuudet.

Esimiehiltä kuluu paljon aikaa työvuorosuunnitteluun ja toteumalistojen ajamiseen. Suurin osa esimiehistä, varsinkin isompien yksiköiden esimiehet, odottivat kovasti, että automaattinen työvuorosuunnittelu tulisi koko taloon mahdollisimman pian. Itsensä johtamisessa ja ajanhallinnassa on hyvä muistaa, että liika organisoiminen ja etukäteissuunnittelu ei ole hyvästä, vaan aina pitää olla mahdollisuus joustoihin. Pelivaraa pitää jättää niin päivä- kuin viikkotasollakin.

Esimiehen ajanhallinta ei aiheena tule koskaan vanhenemaan, sillä uusia nyansseja, yhteiskunnan vaateita, teknologian uusia sovellutuksia ja organisaatiosta tulevia paineita tulee

jatkuvasti. Siksi olisi mielenkiintoista tietää miten esimiehen ajanhallinta tässä organisaatiossa on muuttunut vaikka viiden vuoden päästä, kun hallintosääntöuudistus on ollut voimassa jo kauemmin, sote-uudistus on tehty ja prosesseja saatu hiottua toimivimmiksi.

## LÄHTEET

- Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Aaltonen, T., Kirjavainen, P. & Pitkänen E. 2014. Kutsumusjohtaja. Helsinki: Talentum.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Aeon, B., Faber, A. & Panaccio, A. Does time management work? A meta-analysis. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.10.2021]. Saatavana: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245066>
- Ahola, K., Hakanen, J., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 2009. Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC. Työterveyslaitos.
- Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Masala: Suomen Liikekirjat.
- Alasentie, E. 2013. Askel edelle kiirettä ja kaaosta. Espoo: Gomedial Oy.
- Bischof, A. & Bischof, K. 2004. Itsensä johtaminen. Helsinki: Rastor.
- Burkerman, O. 2016. Why time management is ruining our lives. [Verkkajulkaisu] The Guardian 22. [Viitattu 15.7.2021] Saatavana: <https://www.theguardian.com/technology/2016/dec/22/why-time-management-is-ruining-our-lives>
- Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J. 2006. Self-leadership skills and innovative behavior at work. International Journal of Manpower, 27(1), 75–90.
- Coghlan, D. & Brannick, T. 2010. Doing Action Research in Your Organization. [Verkkolehtiartikkeli]. Sage Publications Ltd. [Viitattu 1.8.2021]. Saatavana: [https://www.researchgate.net/publication/282062087\\_Doing\\_action\\_research\\_in\\_your\\_own\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/282062087_Doing_action_research_in_your_own_organization)
- Covey, S. 1997. Tie menestykseen – 7 toimintatapaa henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Cresswell, J.W. 2007. Research design: Qualitative & quantitative approaches. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Daft, R. 2008. New Era of Management. Mason: Thomson South-Western.



- Dillon, D. 2019. Chapter 14: Time Management Theory. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2.7.2021]. Saatavana: <https://press.rebus.community/blueprint2/chapter/14-time-management-theory/>
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta. [Verkkojulkaisu]. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017. [Viitattu 12.8.2021]. Saatavana: <https://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=18301>
- Duprin, A. 2000. The complete Idiot's guide to leadership. Indianapolis, USA: Alpha Books.
- Ekström, Y. 2015. Yritätkö olla tehokas tekemällä monta asiaa yhtä aikaa? Todellisuudessa tuhlaat energiaa ja väsyttät itsesi. [Verkkosivu]. [Viitattu 1.8.2021]. Saatavana: <https://hidastaelamaa.fi/2015/10/miten-multitaskaus-vaikuttaa-tyotehoosi/>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business research. London: Sage Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 27 – 51
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: J. Aaltola, & R. Valli. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 24–42.
- Forsyth, P. 2007. Successful time management. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Forsyth, P. 2019. Successful time management. London and New York: Kogan Page.
- Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.
- Grandell, R. 2015. Itsemyötätunto. Helsinki: Tammi.
- Gregg Learning. 2018. Self leadership. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 21.7.2021]. Saatavana: [https://www.youtube.com/watch?v=ATdrg\\_c99tk](https://www.youtube.com/watch?v=ATdrg_c99tk)
- Grönfors, M. & Vilkkä, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä.
- Haggqvist, A. & Kilpinen, P. 2019. Varianssi: Lataa itsesi täyteen energiaa. Oulu: Fitra.

- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – kohti laadukasta työelämää. [Verkojulkaisu]. Työyhteisöt ja –organisaatiot – osaamiskeskus. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 29.8.2021]. Saatavana: [https://www.researchgate.net/publication/238775926\\_TYON\\_IMUA\\_TUOTTAVUUTTA\\_JA\\_KUKOISTAVIA\\_TYOPAIKKOJA\\_-\\_KOHTI\\_LAADUKASTA\\_TYOELAMAA](https://www.researchgate.net/publication/238775926_TYON_IMUA_TUOTTAVUUTTA_JA_KUKOISTAVIA_TYOPAIKKOJA_-_KOHTI_LAADUKASTA_TYOELAMAA)
- Hanna, N. 2016. Mastering Digital Transformation: Towards a Smarter Society, Economy, City and Nation. UK: Emerald Publishing.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heponiemi, T., Hyppönen, H., Kujala, S., Aalto, A-M., Vehko, T., Vänskä, J. & Elovainio, M. 2018. Predictors of physicians` stress related to information systems: a nine-year follow-up survey study. [Verkkoartikkeli]. BMC Health Services Research. 2018; 18: 284. [Viitattu 15.7.2021]. Saatavana: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5899365/>
- Hindle, T. 1998. Managing Meetings. London: Dorling Kindersley.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva johtaja. Miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiotasi huipputuloksiin. Helsinki: Alma Talent.
- Huotilainen, M. 2018. Aivotutkija: Nämä viisi asiaa kaipaavat kipeimmin muutosta suomalaisessa työelämässä. [Verkkoartikkeli]. YLE-tiede. [Viitattu 7.8.2021]. Saatavana: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/01/13/aivotutkija-namaviisi-asiaa-kaipaavat-kipeimmin-muutosta-suomalaisessa>
- Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Helsinki: Otava.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy

- Järnefelt, N. & Lehto, A-M. 2002. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Helsinki: Tilastokeskus.
- Järvinen, P. 2013. Ammattina esimies. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Jääskeläinen J. 1994. Aikamme kallis: opas ajankäytön tehostamiseksi. Helsinki: TJS.
- Kananen, J. 2014a. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.
- Kananen, J. 2014b. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.
- Keenan, K. 1997a. Opas ajanhallintaan. Espoo: Suomen Atk-kustannus.
- Keenan, K. 1997b. Opas johtamiseen. Espoo: Suomen Atk-kustannus.
- Keltinkangas-Järvinen, L. 2008. Temperamentti, stressi ja elämänhallinta. Helsinki: WSOY.
- Klemola, K., Uusi-Ilkainen, K. & Askola, T. 2014. Sosiaali- ja terveystieteiden tietojohdamisen käsikirja. Helsinki: Sitra.
- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. [Verkkójulkaisu]. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. [Viitattu 1.9.2021]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Komulainen, V. 2018. Duunitori. Eisenhowerin matriisi. Tällä yksinkertaisella metodilla teet priorisoinnista helpompaa ja vähennät stressiä. [Verkkosivu]. [Viitattu 1.7.2021]. Saatavana: <https://duunitori.fi/tyoelama/eisenhowerin-matriisi>
- Konradt, U., Andreßen, P. & Ellwart, T. 2009. Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 322–346.
- Knoblauch, J. & Wöltje, H. 2004. Ajanhallinta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kuikka, P., Akila, R., Pulliainen, V. & Salo, J. 2011. Miksi muisti pätkii? Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija – ajattele mitä ajattelet. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

- Kumar, R. 2011. Research methodology. London: SAGE Publications Ltd.
- Kuula, A. 2006a. Toimintatutkimus. [Verkkajulkaisu]. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 1.9.2021]. Saatavana: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Kuula, A. 2006b. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11(1), 312.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita
- Laine, S. 2015. Kiire ja keskittymiskyky. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.6.2021]. Saatavana: <https://hidastaelamaa.fi/2015/06/kiirehyva-vai-paha-miten-kiire-vaikuttaa-keskittymiskykyysi/>
- Lampikoski, T. 2009. Hidasta! Ajankäytön valinnat arjessa ja työssä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa: S. Janhonen & M. Nikkonen. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WSOY, 21–43.
- Lavas, I. 2013. Mitä delegointi tarkoittaa ja 6 vinkkiä kuinka delegoida tehokkaasti. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.8.2021]. Saatavana: <https://www.city.fi/blogit/lavas/mita+delegointi+tarkoittaa+ja+6+vinkkia+kuinka+delegoida+tehokkaasti/124529>
- Lehtinen, E. 2018. Älä jää ”tunnevajaksi”, vaan ryhdy kehittämään omaa tunneälyäsi! [Verkkosivu]. [Viitattu 6.8.2021]. Saatavana: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2018/05/21/ala-jaa-tunnevajaksi-vaan-ryhdy-kehittamaan-omaa-tunnealyasi/>
- Levitin, D. J. 2014. The organized mind: thinking straight in the age of information overload. London: Penguin Books.
- Lewis, R. 2006. When Cultures Collide: Leading across cultures. Suomi: Bookwell Oy.
- Lunden, A. 2012. Osastonhoitajien työtehtävien jakautuminen –Mitä osastonhoitajat tekevät? [Verkkajulkaisu]. Tampereen yliopisto. Pro gradu- tutkielma. [Viitattu 12.8.2021].

Saatavana:

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/83732/gradu06036.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Manka, M-L. 2012. Työn ilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Manz, C. C. & Sims, H. P. 1980. Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361–367.

Mamia, T. & Koivumäki, J. 2006. Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa: T. Mamia. & H. Melin. (toim.) 2006. Kenen ehdoilla työ joustaa?: Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö, 99–178.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Helsinki: Unigrafia Oy.

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

Microsoft. 2021. The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready? [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.9.2021]. Saatavana: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>

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

Mucha, M., Wisniewska, M. & Necka, E. 2020. Time perspective and self-control: metacognitive management of time is important for efficient self-regulation of behaviour. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.10.2021]. Saatavana: <https://doi.org/10.5114/cipp.2020.97286>

MTV. 2020. "Kärsitkö sinäkin Zoom-uupumuksesta"? Tästä syystä videopuhelut vievät voimat. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 3.11.2021]. Saatavana: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/karsitko-sinakin-zoom-uupumuksesta-tasta-syysta-videopuhelut-vievat-voimat/7806348#gs.fbW026>

Myllymaa, J. & Saadetdin, S. 2016. Teknologia muuttaa hoitotyön johtamista –miten johtajan työ muuttuu? Teoksessa: K. Pirhonen. (toim.) Teknologia sosiaali- ja terveydenhuollossa. Hoitotyön vuosikirja 2016. Helsinki: Fioca, 101–122.

Nayak, S.G. 2018. Time Management in Nursing –Hour of Need. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.10.2021]. Saatavana: [http://www.internationaljournalofcaringsciences.org/docs/72\\_nayak\\_special\\_11\\_3\\_2.pdf](http://www.internationaljournalofcaringsciences.org/docs/72_nayak_special_11_3_2.pdf)

Neck, C.P., Mantz, C.C. & Houghton, J.D. 2016. Self-leadership. The Definitive Guide to Personal Excellence. California: SAGE Publication Inc.

- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus, rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Fioca Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Acta Wasaensia no. 156. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Omeike, O., Stratton, K.M., Brooks, B.A., Ohlson, S. & Storfjell, J.L. 2011. Advancing Nursing Leadership. A model for Program Implementation and Measurement. Nursing Administration Quarterly 35 (4), 323–332.
- Otala, L. 2011. Älyllinen kunto, tuottavuutta töihin. Helsinki: WSOYPro.
- Paajanen, T. 2015. Kognitiivinen kuormittuminen ja aivojen hyvinvointi työssä. [Verkkajulkaisu]. SAK työympäristöseminaarin esitys. [Viitattu 13.8.2021]. Saatavana: <https://www.slideshare.net/SAKkalvot/kognitiivinen-kuormittuminen-ja-aivojen-hyvinvointi-tyss>
- Pahkin, K., Väänänen, A., Koskinen, A., Bergbom, B., Kouvonen, A. 2011. Organizational change and Employees' mental health: The protective role of sense of coherence. Journal of Occupational and Environmental Medicine 2011;53(2),118–123.
- Paju, S. & Riekkilä, T. 2019. Järkeä töihin! Parempien työtapojen kehittämisopas. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Pelin, A. & Pelin, R. 2000. Ajankäytön opas: Miten opin hallitsemaan aikaani ja elämäni. Jyväskylä: Projektijohtaminen Oy.
- Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Pihlaja, S. 2018. Aikaansaamisen taika. Näin johdat itseäsi. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: A. Puusa. & P. Juuti. (toim) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 173–176.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Roberts, H.E. & Foti, R.J. 1998. Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 257–267.
- Romero, M., Hernandez, J.M., Juola, J.F., Casadevante, C. & Santacreu, J. 2021. A complementary methodology to assess time management behaviors. [Verkkosivu]. [Viitattu 1.10.2021]. Saatavana: <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01578-x>
- Routio, P. 2007. Comparative Study. Arteology, the science of products and professions. The Aalto University School of Art and Design.
- Rytikangas, I. 2008. Tehokas ajankäyttö – vähemmän stressiä, enemmän tuloksia. Helsinki: Helsingin Kamari Oy
- Räty, L., Huovinen, S. & Haatainen, T. 2014. Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palveluiden tukena. [Verkkojulkaisu]. Sote-tieto hyötykäyttöön-strategia 2020. Sosiaali- ja terveysministeriö, Kuntaliitto. [Viitattu 21.8.2021]. Saatavana: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3548-8.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70321/URN_ISBN_978-952-00-3548-8.pdf)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. [Verkkojulkaisu]. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. [Viitattu 1.9.2021]. Saatavana: [http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf)
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: J. Aaltoila. & R. Valli. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 184–195.
- Saksi, J. 2013. Johtajat toimialamurroksen keskiössä. Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. [Verkkojulkaisu]. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 21.8.2021]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42258/978-951-39-5400-0.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOY.
- Salminen, A. 2008. Julkisen toiminnan johtaminen: hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

- Salminen, J. & Heiskanen, P. 2011. Taltuta Kiire. Viisi askelta tehokkaaseen ajankäyttöön. Helsinki: Talentum
- Sammalisto, S. 2012a. Miksi kalenteriohjelma on tärkein työvälineesi. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.7.2021]. Saatavana: <https://viisaampaatyota.com/2012/10/03/miksi-kalenteriohjelma-on-tarkein-tyovalineesi/>
- Sammalisto, S. 2012b. Yksinkertainen tapa vähentää sähköpostin määrää. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.7.2021]. Saatavana: <https://viisaampaatyota.com/2012/10/16/yksinkertainen-tapa-vahentaa-sahkopostin-maaraa/>
- Sammalisto, S. 2019. Viisas pääsee vähemmällä – 52 päivitettyä vinkkiä tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari Oy.
- Sarkkinen, M. 2020. Pomodoro-tekniikka vähentää aloittamisen vaikeutta ja auttaa keskittymään. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.7.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyopiste/pomodoro-tekniikka-vahentaa-aloittamisen-vaikeutta-ja-auttaa-keskittymaan/>
- Seeck, H. 2013. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Seeck, H. & Kuokkanen, A. 2007. Ihmissuhdekoulukunta – synty, sisältö ja perintö. Työelämän tutkimus, 5, 118–137.
- Seiwert, L. J. 1997. Ajan hallinan ABC. Helsinki: WSOY.
- Spira, J.B. & Feintuch, J.B. 2005. The Cost of Not Paying Attention: How interruptions Impact Knowledge Worker Productivity. [Verkkosivu]. Basex Knowledge.[Viitattu 1.10.2021]. Saatavana: <http://iorgforum.org/wp-content/uploads/2011/06/CostOfNotPayingAttention.BasexReport.pdf>
- Stewart, G., Courtright, S. & Manz, C. 2011. Self-leadership: A Multilevel review. Journal of Management, vol. 37(1), 185–222.
- Stewart, G., Courtright, S. & Manz, C. 2019. Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6, 47–67.
- STM 2015. Työelämä 2025 –katsaus, työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja 16/2015. [Viitattu 21.8.2021]. Saatavana: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bistream/handle/10024/70339/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bistream/handle/10024/70339/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



- STM 2016. Digitalisaatio terveyden- ja hyvinvoinnin tukena, Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 5/2016. [Viitattu 21.8.2021]. Saatavana: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalanditali-saation-linjaukset-2025.pdf>
- Suojanen, U. 2014. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 20.8.2021]. Saatavana: <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>
- Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, T. & Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Tammi Oy.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Taurus Media.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. 2014. Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus.
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä työolotutkimuksentuloksia 1977–2018. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.8.2021]. Saatavana: [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf)
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. [Verkkajulkaisu]. Helsinki University of Technology. Dissertation. [Viitattu 1.9.2021]. Saatavana: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/2042/isbn9512263602.pdf?sequence=1>
- Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Toivanen, M. & Yli-Kaitala, K. 2016: Asiantuntija aina tavoitettavissa. [Verkkajulkaisu]. Teoksessa: Aika Järjestys asiantuntijatyössä. K. Yli-Kaitala, M. Toivanen, O. Viljanen & M. Janhonen. (toim.) 2016. Työterveyslaitoksen julkaisuja, 48–54. [Viitattu

1.8.2021]. Saatavana:

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys\\_asiantuntijatyössä.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijatyössä.pdf?sequence=1)

- Torkkola, S. 2021. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Toskala, A. 1992. Itsetuntemus ja johtajuus. Jyväskylä: Odeco.
- Tracy, B. 2013. Eat That Frog! Get more of the important things done today. Hodder & Stoughton Ltd.
- Tracy, B. 2014. Time Management. New York: AMACOM.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi Oy.
- Tuominen, C. 2018. Johda tunteita, Menesty työelämässä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki, WSOY
- Työterveyslaitos. 2018. Pidätkö kaikki langat käsissäsi, esimies? Luota alaisiisi ja delegoi. [Verkkosivu]. [Viitattu 30.8.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyopiste/pidatko-kaikki-langat-kasissasi-esimies-luota-alaisiisi-ja-delegoi/>
- Työterveyslaitos. 2019. Ajanhallinta. Ajanhallinnan haasteiden ratkaiseminen edellyttää yhteistyötä, sillä kukaan ei hallitse aikaa yksin. [Verkkosivu]. [Viitattu 23.8.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/ajanhallinta/>
- Työterveyslaitos. 2020. Stressi ja työuupumus. [Verkkosivu]. [Viitattu 23.8.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyon-tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>
- Vakkuri, K. 2013. Aika. Ajan lyhyt muistikirja. Opas ajan hallintaan ja käyttöön. Tallinna: Etelän Kirja Ky.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitanen, E. & Lehto, J. 2005. Lähijohtaminen ja –johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa: J. Vuori. (toim.). 2005. Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja terveydenhuollon yksiköissä. Helsinki: WSOY, 117–130.
- Vikman, V. 2017. Pomodoro-tekniikka tomaateilla tehokkuutta ajanhallintaan. [Verkkosivu]. [Viitattu 2.8.2021]. Saatavana: <https://duunitori.fi/tyoelama/pomodoro-tekniikka/>

- Viljanen, O. & Toivanen, M. 2017. Kadonnutta aikaa etsimässä: Asiantuntijoiden ajanhallinta sidoksisessa työssä. Teoksessa: M. Helander, I. Levä & S. Saksela-Bergholm. (toim.) 2017. Työaikakirja. Helsinki: Into Kustannus Oy, 171–205.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Vuori, V., Helander, N. & Okkonen, J. 2018. Digitalization in knowledge work: the dream of enhanced performance. *Cognition, Technology & Work* 2019 (21), 237–252.
- Wajcman, J. & Rose, E. 2011. Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies* 32(7), 941–961.
- Wiskari, J. 2014. Kiireentappoase. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Viljanen, O. & Janhonen, M. 2016. Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 25.7.2021]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo>
- Ylikänno, M. 2015. Kenellä on kiire? Suomalaisten kiireen kokemukset ja ajankäyttö. Teoksessa: A-H. Anttila, T. Anttila, M. Liikkanen & H. Pääkkönen. (toim.) 2015. Ajassa kiinni ja irrallaan – Yhteisölliset rytmit 2000-luvun Suomessa. Helsinki: Tilastokeskus, 73–86.
- Zeike, S., Choi, K., Lindert, L. & Pfaff, H. 2019. Managers' Well-Being in the digital era: Is it associated with perceived choice overloas and pressure from digitalization.[Verkoartikkeli]. [Viitattu 23.8.2021]. Saatavana: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6572357/>
- Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen - näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja.
- Åhman, H. 2014. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Talentum.

## **LIITTEET**

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 2. Työpäiväkirja ja ohjeistus

Liite 3. Saatekirje

Liite 4. Suostumuskaavake

## **Liite 1. Teemahaastattelurunko**

### **TEEMAHAASTATTELURUNKO**

#### **TAUSTATIEDOT:**

- **Ikä**
- **Työkokemus hoitoalalta**
- **Työkokemus esimiestyöstä**
- **Montako alaista**

#### **ITSENSÄ JOHTAMINEN**

- **Mitä itsensä johtaminen mielestäsi tarkoittaa?**
- **Miten toteutat työssäsi itsensä johtamista?**
- **Mitä sinulle tuo mieleen sana tunneäly?**
- **Mitkä ovat mielestäsi suurimmat esteet itsensä johtamiselle?**
- **Kohtaatko työssäsi stressiä ja mitkä asiat sitä aiheuttavat?**
- **Stressinhallintakeinot**

#### **AJAN HALLINTA**

- **Kerro tavanomaisesta työpäivästäsi**
- **Miten koit työpäiväkirjan käytön?**
- **Miten ymmärrät ajanhallinnan käsitteen?**
- **Missä määrin ajanhallintaan vaikuttavat sinusta riippumattomat tekijät?**
- **Mitkä ovat suurimmat haasteet esimiestyön ajanhallinnassa?**

#### **ORGANISAOINTIKYKY**

- **Organisointikyvyn merkitys**

## **PRIORISOINTI**

- **Työtehtävien priorisointi**
- **Konkreettiset keinot aikatauluttamiseen**

## **KIIRE**

- **Kiire ja sen hallinta**

## **DIGITALISAATIO**

- **Vaikuttaako digitalisaatio jotenkin kiireeseen tai ajanhallintaan?**

## **AIKAVARKAAT**

- **Aikavarkaat, niiden tunnistaminen, hallinta**

## **DELEGOINTI**

- **Delegointi**

## **TEKNISET APUVÄLINEET**

- **Tekniset apuvälineet**
- **Sähköposti, puhelin, kalenteri**
- **Vuosikello**

Liite 2. Työpäiväkirja ohjeistuksineen

## **TYÖPÄIVÄKIRJA**

Työpäiväkirjan tarkoituksena on selvittää millaisista työtehtävistä työpäivät sekä –viikko koostuvat ja paljonko ne vievät aikaa. Merkintöjä tarkennetaan kiireellisyyden ja tärkeyden osalta haastattelun yhteydessä. Sinun ei tarvitse luokitella tehtäviä.

### **Täyttöohjeet:**

Työpäiväkirjaa täytetään viikon ajalta. Taulukkoon merkitään työpäivän kohdalle työtehtävän kuvaus esim. sähköpostien lukeminen, kehityskeskustelu ym. Mitä tarkemmin pystyt kirjoittamaan sitä parempi tutkimuksen kannalta. Aika olisi hyvä merkitä vähintään 10 minuutin tarkkuudella. Työpäiväkirjaan voi merkitä vielä lisäksi erityisiä huomioita työpäivästä, esimerkiksi kiireen tuntua, keskeytyksiä, ex tempore palavereita. Merkitse vielä työpäiväsi aloitus- ja lopetusaika.

| MAANANTAI-<br>PERJANTAI | TYÖTEHTÄVÄN KUVAUS | KÄYTETTY<br>AIKA | LUOKITTELU<br>(A,B,C,D) | TYÖPÄIVÄN<br>ALOITUS JA<br>LOPETUS |
|-------------------------|--------------------|------------------|-------------------------|------------------------------------|
|                         |                    |                  |                         |                                    |
|                         |                    |                  |                         |                                    |
|                         |                    |                  |                         |                                    |
|                         |                    |                  |                         |                                    |
|                         |                    |                  |                         |                                    |
|                         |                    |                  |                         |                                    |
|                         |                    |                  |                         |                                    |
|                         |                    |                  |                         |                                    |
|                         |                    |                  |                         |                                    |
|                         |                    |                  |                         |                                    |
|                         |                    |                  |                         |                                    |
|                         |                    |                  |                         |                                    |
|                         |                    |                  |                         |                                    |
|                         |                    |                  |                         |                                    |
|                         |                    |                  |                         |                                    |
|                         |                    |                  |                         |                                    |
|                         |                    |                  |                         |                                    |
|                         |                    |                  |                         |                                    |
|                         |                    |                  |                         |                                    |

**PÄIVÄÄN LIITTYVÄT HUOMIOT**



### **Liite 3. Saatekirje**

Hei kollega,

Opiskelen Seinäjoen Ammattikorkeakoulussa insinöörin YAMK-tutkintoa ja sen pohjalta teen opinnäytetyötä Esimiehen ajanhallinta osana itsensä johtamista.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa osastonhoitajien ajanhallinnan ja itsensä johtamisen haasteita ja tuoda tutkimukseen perustuen esiin käytännönläheisiä ja yksinkertaisia ehdotuksia ajanhallinnan ja itsensä johtamisen menetelmistä, joiden avulla työn tekeminen tehostuu, oman työn hallinnan tunne kasvaa ja saadaan enemmän aikaa vähemmällä työllä.

Tarkastelun kohteena ovat osastonhoitajien itsensä johtamisen ja ajanhallinnan haasteet, joita he kohtaavat omassa arjessa sekä muutostrendien kuten teknologian kehitys ja digitalisaation vaikutukset osastonhoitajien arkipäiväiseen työhön, toimintatapoihin ja työvälineiden käyttöön. Opinnäytetyö tulee keskittymään työelämään ja ajanhallintaan sekä itsensä johtamista tarkastellaan ensisijaisesti työntekijän näkökulmasta.

Haastattelut nauhoitetaan luotettavien tutkimustulosten varmistamiseksi. Haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti, henkilöllisyytesi ei paljastu tutkijaa lukuunottamatta muille, tutkimuksen missään vaiheessa. Tutkimusaineisto hävitetään tutkijan toimesta analyysin valmistuttua.

Haastattelut pyritään suorittamaan 16.8.-30.9.2021 välisenä aikana. Sinun kokemuksesi ja näkemyksesi ovat äärimmäisen tärkeitä.

Opinnäytetyöni valmistuu joulukuussa 2021. Työtäni ohjaa Seinäjoen Ammattikorkeakoulusta yliopettaja Beata Taijala.

Ystävällisin terveisin

Riitta Alanko

riitta.alanko@epshp.fi, 050 474 2829

## Liite 4. Suostumuskaavake

# Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

**Tutkimuksen nimi:** Esimiesten ajanhallinta osana itsensä johtamista  
**Tutkimuksen toteuttaja:** SEAMK, Riitta Alanko, 0400 599910 [riitta.alanko@epshp.fi](mailto:riitta.alanko@epshp.fi). Ohjaaja Beata Taijala, 040 830 4217, [beata.taijala@seamk.fi](mailto:beata.taijala@seamk.fi)

Minua \_\_\_\_\_ on pyydetty osallistumaan yllämainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kartoittaa osastonhoitajien 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.

Olen saanut tutkimustiedotteen ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimukseen liittyvään tietosuojaselosteeseen.

Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

**Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.**

**Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.**

\_\_\_\_\_

Allekirjoitus:

\_\_\_\_\_

Nimenselvennys:

\_\_\_\_\_