

Opinnäytetyö (YAMK)

Projektijohtamisen koulutusohjelma

2022

Olga Heikkilä

LUOVAN SUUNNITTELIJAN TYÖPÄIVÄKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Projektijohtamisen koulutusohjelma

Työn valmistusvuosi 2022 | 66 sivua

Olga Heikkilä

LUOVAN SUUNNITTELIJAN TYÖPÄIVÄKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

Tämä opinnäytetyö suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena markkinointiviestintätoimisto Hansdotter Oy:lle. Tutkimuksen lähtökohtana oli kohdeyrityksessä tunnistettu ongelma luovien suunnittelijoiden työpäivän rauhattomuudesta ja keskeytyksien suuresta määrästä. Työn tavoitteena oli selvittää ja kuvata kohdeyrityksen luovan suunnittelijan työn kulku ja sitä tutkimalla löytää tekijöitä, jotka vaikuttivat työpäivän kulkuun.

Tutkimuksen näkökulma on yksilötasolla luovien suunnittelijoiden työpäivässä ja siinä, voidaanko totuttuja tapoja muuttamalla luoda entistä parempi työpäiväkokemus, joilla mahdollistetaan paremmat olosuhteet luovuudelle. Kohdeyrityksen suunnittelijoilta haluttiin aito ymmärrys työpäivän kulusta, jonka vuoksi oli luontevaa osallistaa heidät vahvasti tutkimukseen mukaan.

Tutkimuksen teoriaosuudessa on käsitelty luovuuden monitulkinnaisia määritelmiä sekä luovuudelle otollisia työympäristöjä. Sen tarkoituksena on antaa ymmärrys luovuudesta ja miten eri tekijöillä voidaan tukea sen syntymistä.

Tutkimuksen avulla saatiin kokonaisvaltainen käsitys kohdeyrityksen suunnittelijoiden työpäivän kulusta ja löydettiin monia työpäivän kulkuun vaikuttavia tekijöitä, joita kehittämällä saadaan muodostettua rauhallisempi työpäiväkokemus. Tutkimuksen suurimpana löydöksenä ja työpäivän rauhattomuutta selittävänä tekijänä oli kohdeyrityksen tiedonkulun puutteellisuus. Työpäivän keskeytyksien minimointiin tarvitaan kuitenkin sekä kohdeyrityksen toimintatapojen kehitystä että suunnittelijan omia toimia.

ASIASANAT:

luovuus, työpäiväkokemus, kehitystyö, luova suunnittelija, asiantuntijaorganisaatio

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Project management

2022 | 66 pages

Olga Heikkilä

DEVELOPING A WORKDAY EXPERIENCE FOR A CREATIVE DESIGNER

[Click here to enter text.](#)

This thesis was carried out as a qualitative case study for marketing agency Hansdotter Oy. The topic of the study was a problem noticed within Hansdotter Oy regarding the stress of the workday of creative designers and the large number of interruptions they experience during the day. The aim of the study was to find out and describe the course of workday of Hansdotter Oy creative designers and to find out the factors that influenced the progress of the working day. The research was performed on individual level during the workday of the creative designers, with a goal in mind to find ways of changing the routines sufficiently for giving a better work environment that is supporting creativity.

As the goal was to find genuine understanding of the workday process, it was natural to actively involve the designers of the subject company in the research.

The theoretical part of the study deals with the ambiguous definition of creativity and work environments that favor creativity. It aims to provide an understanding of creativity and how different factors can support its emergence.

The study provided a comprehensive understanding of the working day of the subject company's designers and found multiple factors influencing the working day that can be modified to create a more peaceful workday experience. The most notable finding of the study and the factor explaining the restlessness of the working day was the lack of sufficient information flow within the subject company. However, minimizing interruptions in the working day requires both the development of the target company's operating methods and the designer's own actions.

KEYWORDS:

creativity, workday experience, development. creative designer, expert organization

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn tausta ja toimeksianto	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.3 Toimeksiantaja	7
1.4 Käytetyt tutkimusmenetelmät	8
1.4.1 Kysely ja haastattelu	9
1.4.2 Havainnointi	10
2 LUOVUUS ASiantuntijaorganisaatiossa	12
2.1 Luovuuden määritelmä	12
2.2 Luova työympäristö	16
2.3 Luovuus ja vuorovaikutustaidot	17
2.4 Työn mielekkyys ja työn motivaatio	17
3 TYÖPÄIVÄN MUODOSTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	20
3.1 Keskittyminen ja teknologia	20
3.2 Keskittymiskyky ja flow-tila	21
3.3 Kiire ja sen vaikutus työhön	22
3.4 Aikaansaamisen tunne	23
3.5 Työn tauottaminen	24
4 TYÖELÄMÄ MURROKSESSA	26
4.1 Etätyö	26
4.2 Työtavat ja välineet	28
4.3 Yhteiset säännöt	29
4.3.1 Keskeytykset ja niiden vähentäminen	29
4.3.2 Työviikon suunnittelu ja ajanhallinta	31
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
5.1 Kyselytutkimus ja havainnointi	36
6 TULOKSET	39
6.1 Resursointityökalu	39
6.2 Työpäivän kulku	40
6.3 Projektien koordinaatio	41

6.4 Tulosten luotettavuus	42
7 KEHITTÄMISKOHTEET	44
7.1 Resursointityökalu	44
7.1.1 Työkalun vaihto	45
7.1.2 Muutos ja sen vastaanotto	46
7.1.3 Palautekysely ja lopputulos	47
7.2 Projektinjohdon näkemys muutoksesta	50
7.3 Uuden resursointityökalun jatkokehitys	50
7.4 Etätöön kohtaamiset ja tauottamiset	51
7.5 Projektinjohdon kommunikointi	52
7.6 Työkalujen määrä ja niiden rooli	53
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	54
LÄHTEET	62

KUVAT

Kuva 1. Maslow'n Tarpeiden hierarkia (Hakala 2013, 25, mukaillen).	14
Kuva 2. Organisaatioympäristön vaikutus luovuuteen (Amabile 1997, 53).	15
Kuva 3. Kuukausinäköymä käytössä olleessa Resource Guru - resursointityökaluohjelmassa (Resource Guru 2021).	39
Kuva 4. Palautekysely Google-kalenterista, työn keskeytyksien väheneminen.	48
Kuva 5. Palautekysely Google-kalenterista, tuntikirjausten helpottuminen.	49

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta ja toimeksianto

Nykypäivän työpäivän kulku ei ole itsestään selvää tai ennakoitavissa samaan tapaan, kuten esimerkiksi sata vuotta sitten (Backmann 2018, 7). Aiemmin työ tehtiin silloin kun se täytyi tehdä, se oli usein hyvin selkeää ja sen lopputulos oli konkreettinen (Tuominen & Pohjakallio 2012, 27). Nykypäivän työn haasteeksi osoittautuu eri kokonaisuuksien yhdistäminen ja hallinta. Myös nopeasti muuttuvat tavoitteet, keskeytykset ja epäselvät vastuut hankaloittavat työpäivän kokonaisuutta (Backmann 2018, 7). Miten yhdistää oma ja muiden työ kokonaisuudeksi ja miten työn muodostaman kokonaisuuden saa sovitettua muuhun elämään? Nykyisen etätyöaikakauden suurimpia työhön negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat erilaiset keskeytykset ja sen myötä muodostuvat keskittymisvaikeudet.

Markkinointiviestintätoimiston työn luonne korostaa entisestään nykypäivän työn haasteita. Aikataulujen päällekkäisyys ja suunnittelemttomat kiireelliset työt tekevät työstä hyvin katkonaista. (Tuohimaa 2015, 22.) Usein mainosmaailmassa kuulee sanottavan, ”työ on tällaista suunnittelemtonta kiireellistä työtä ja täynnä keskeytyksiä”. Alalla vastustetaan vahvasti suunnitelmallisuutta, koska sen koetaan rajoittavan luovuutta ja koetaan, että työpäivän suunnittelua on mahdotonta tehdä ennakkoon, koska on mahdotonta tietää, milloin luova idea muodostuu. Suunnitelmallisuus voitaisiin kuitenkin nähdä työtä tukevana toimena, joka mahdollistaa luovan työn vaatimuksien täyttymisen.

Alalla työskennellään luovan ongelmanratkaisun parissa, jonka avulla halutaan synnyttää uusia, erottuvia ja hyödyllisiä ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Tämä kuitenkin vaatii ympärilleen leikkisyyttä, kiireettömyyttä, systemaattista keskittymistä sekä määräajan. (Repo 2016.) Arjessa ja työskennellessä asioita tehdään monesti tottumuksesta tietyillä tavoilla, jotka usein voitaisiin korvata paljon paremmilla tavoilla. Usein tämä on tiedossa, mutta sitä ei viitsitä tai jakseta muuttaa. Mielikuvitus mahdollistaa ajattelemaan sellaisia asioita, joita ei vielä ole olemassa ja luovuus taas mahdollistaa sen sovittamisen ongelman ratkaisuun. Luovuutta tarvitaan kaikessa ongelman ratkaisussa ja luovuutta onkin kaikilla. (Riihimäki 2020.) Tutkijaa kiinnosti selvittää mikä aiheuttaa alalla kiireellisyyttä ja rauhattomuutta. Miten alalla, jonka

luonteeseen kuuluu nopeatempoisuus ja jatkuvat keskeytykset, voidaan päästä kiireettömyyden, leikkisyyden ja systemaattisen keskittymisen pariin? Millaisilla organisaation työskentelymalleilla, yhteisillä pelisäännöillä tai suunnittelijan omilla toimilla voidaan mahdollistaa hyvän työpäiväkokemuksen syntyminen?

Tutkimus tehtiin toimeksiantona markkinointiviestintätoimisto Hansdotter Oy:lle. Tutkimus aloitettiin vuonna 2020, heti koronaviruspandemian alkamisen ja etätööhön siirtymisen jälkeen. Hansdotterilla on vahva pyrkimys uudistua, kehittää toimintaansa ja löytää toimintatavoistaan asioita, joita muokkaamalla yritys voi toimia tehokkaammin ja mahdollistaa paremmat lähtökohdat suunnittelutyölle. Nämä seikat toimivat tutkimuksen alullepanijoina. Tutkimuksen näkökulma on kuitenkin yksilötasolla luovien suunnittelijoiden työpäivässä ja siinä, voidaanko totuttuja tapoja muuttamalla luoda entistä parempi ja rauhallisempi työpäiväkokemus. Tämän vuoksi suunnittelijat osallistetaan vahvasti tutkimukseen mukaan.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen luovan suunnittelijan työpäivän kulku, jotta voidaan löytää ja havainnoida sitä häiritseviä tekijöitä. Tavoitteesta muodostuivat seuraavat tutkimuskysymykset:

Miten kehitetään suunnittelijan työpäiväkokemusta rauhallisemmaksi?
Apukysymyksenä toimi: Millaisia keskeytyksiä työpäivään liittyy ja miten keskeytykset saadaan karsittua minimiin?

Näiden tutkimuskysymyksiä tavoitteena on löytää yhdessä kohdeyrityksen luovien suunnittelijoiden kanssa asioita, joita muokkaamalla voidaan mahdollistaa työn suunnitelmallisuuden ja rauhallisuuden lisääminen.

1.3 Toimeksiantaja

Tutkimuksen toimeksiantaja Hansdotter Oy on markkinointiviestintätoimisto, jonka motto on olla olemassa paremman elämän takia. Paremmalla elämällä haetaan ajatusta siitä, että työpäivään käytetty aika on yhtä hyvää kuin muuhun elämään käytetty aika. Sanalla vapaus oli merkittävä rooli, kun yrityksen toimintatapaa mietittiin sitä perustaessa vuonna 2018. Vapaudesta seurasi hierarkian välttäminen ja tasa-arvoisuus,

jota tavoitellaan itseohjautuvuuden keinoin. Jo perustamisvaiheessa yrityksessä on huomioitu ja ymmärretty henkilöstön hyvinvoinnin tärkeys. Hyvinvoiva henkilöstö ajattelee ja suunnittelee vapaammin, jonka myötä myös työn laatu on parempaa. Hansdotterissa työskentelee tutkimuksen aloituksen ajankohtana 16 asiantuntijaa, joista 11 tekee luovaa suunnittelua. Kohdeyrityksessä työskennellään päivittäin useamman päällekkäisen projektin parissa. (Hansdotter Oy 2021.)

Markkinointiviestintätoimistossa luovuus on luonnollisesti tärkeässä roolissa. Ihmisen luovuus kasvaa, kun hänelle annetaan vapautta ja turhista hierarkioista luovutaan, mutta tällöin tarvitaan suunnittelijalta itseltään paljon itsenäisyyttä ja vastuunkantoa. Vapautta seuraa siis vastuu omasta työstä sekä sen lopputuloksesta, johon vaaditaan avointa kommunikaatiota ja luottamusta. (Himanen 2007, 120.)

Yrityksessä on sen kolmen vuoden olemassaolon ajan purettu totuttuja työelämän hierarkioita ja lisätty työntekijöiden vastuita kokeillen. Kohdeyrityksen toimintatapoja ei ole aiemmin tutkittu, jonka vuoksi nyt on hedelmällinen hetki toteuttaa tutkimus. Yrityksessä halutaan mahdollistaa suunnittelijoille rauhallisempi työpäivä, joka tukee parhaalla mahdollisella tavalla luovien suunnittelijoiden itsenäisyyttä antaen siihen kuitenkin organisaation tuen. Tällä kaikella tavoitellaan hyvinvoivaa työyhteisöä, joka näkyy yritykselle sekä asiakkaille parempana lopputuloksena niin luovan kuin taloudellisen tuloksen kannalta. (Hansdotter Oy 2021.)

1.4 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui laadullinen tapaustutkimus, sillä tutkimus tehdään kehittämistyönä kohdeyritykselle. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähtökohdaksi kehittämistyöhön, kun tavoitteena on ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta. Sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotuksia havaittuihin ongelmiin, mutta muutoksia ei yleensä vielä viedä eteenpäin. Tapaustutkimusta käytettäessä on tärkeää löytää paljon yksityiskohtaista tietoa pienestä kohteesta. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämistyön tueksi ja usein tapaustutkimus vastaa kysymyksiin, miten ja miksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37 & 53-54.)

Tapaustutkimuksen kohde valikoituu työelämän käytännön tarpeen ja kehittämistyön tavoitteiden avulla. Tapaustutkimusmenetelmää käytettäessä työ aloitetaan tyypillisesti tutkittavan kohteen analyysillä. Kehittämisen kohteesta kiinnostuneella on ilmiöstä usein

jo pohjatietoa, joka mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. (Ojasalo ym. 2014, 52-54.) Tapaustutkimuksessa on olennaista, että käsiteltävä aineisto muodostaa kokonaisuuden, joka muodostaa tapauksen (Saarela-Kinnunen ja Eskola 2015, 185). Tutkija työskentelee tutkimuskohteen organisaatiossa projektinjohdon tehtävissä, jonka vuoksi tutkijalla on tutkimuskohteesta jo hyvät pohjatiedot. Tämä mahdollistaa tutkijan osallistumisen tutkimuskohteen toimintaan sen luonnollisessa ympäristössä, jonka avulla on mahdollista yhdistää tutkimuksellisuutta suoraan käytäntöön. Tämä on tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa. Tutkija on usein lähellä tutkittavia kohteita ja osallistuu kohteen toimintaan ja tekee siitä omia perusteltuja tulkintojaan. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelminä käytetään aiheen teoriataustaan perehtymistä, kohdeorganisaation suunnittelijoille suunnattua kyselyä sekä havainnointia. Tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää myös kohdeorganisaation toiminnasta kertyneitä tietoja, kuten kokousmuistioita ja esityksiä. Aineistoa kerätään ja analysoidaan samanaikaisesti, kunnes aineisto saturoituu tai tutkimuskysymykseen saadaan vastaus.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koot ovat yleensä pieniä tai vähäisiä verrattuna määrälliseen tutkimukseen, sillä siinä ei pyritä tilastolliseen yleistyksen. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta, jolloin tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tulee olla valittu harkitusti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73-74.) Tutkimuksella halutaan tutkia kohdeyrityksen luovien suunnittelijoiden työpäivän kulkua ja mahdollisuuksien mukaan kehittää sitä, joten on luonnollista kohdentaa tutkimus heille. Tutkimuksesta saatujen tietojen tarkoituksena on tuottaa kehittämissuhteita ja suuntaviivoja toimeksiantajalle.

1.4.1 Kysely ja haastattelu

Kun halutaan tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla, on järkevää kysyä asiaa. Tämä on haastattelun ja kyselyn perimmäinen ajatus. Haastattelu ja kysely eroavat toisistaan tiedonkeruun osalta. Haastattelun etuna on sen joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollista käydä keskustelua haastateltavan kanssa ja esimerkiksi tarvittaessa toistaa kysymys tai oikaista väärinymmärrystä. Haastattelun avulla saadaan paljon tietoa asiasta ja haastattelija voi samalla toimia havainnoijana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62, 63-64.)

Kyselyssä kysymysten muoto on standardoitu. Kaikilta kyselyyn osallistujilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksellä ja samalla tavalla. Kyselyn osallistuja lukee ja vastaa kysymykseen itsenäisesti. (Vilka 2014, 28.) Kyselyn oletuksena on osallistujien kirjoitus- ja lukutaitoisuus sekä heidän kyky, halu ja osaaminen ilmaista itseään kirjoittamalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63). Kyselyn voi toteuttaa paperisena tai sähköisenä ja se soveltuu tiedonkeruumenetelmäksi, kun tutkittavia on paljon tai he ovat hajautetusti eri paikkakunnilla. Tämän lisäksi kysely soveltuu hyvin tilanteisiin, jossa tutkitaan henkilökohtaisia asioita tai tapoja. (Vilka 2014, 28.) Standardoiduissa kyselyssä kaikkien vastaajien tulee ymmärtää asetetut kysymykset samalla tavalla ja vastata niihin arviointiperustein, joita voidaan verrata keskenään. Tästä syystä kysymysten laadintaan on tärkeää käyttää yksinkertaista, tarkoituksenmukaista ja täsmällistä kieltä. Myös kysymysten pituus tulee olla kohtuullinen. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Kyselytutkimuksen tiedonkeruun ongelmana on usein sen hitaus. Vastaukset palautuvat tutkijalle hitaasti ja usein joudutaan tekemään uusintakysely. Uusintakysely lisää tutkimuksen kustannuksia, varsinkin jos kyseessä on paperinen postikysely. Sähköisen kyselyn lähettäminen onnistuu pienemmillä kustannuksilla ja muistutuksen voi laittaa lähtemään automaattisesti. Kyselytutkimuksen ajoittaminen oikein on tärkeää, jotta vastausprosentti on mahdollisimman hyvä. Esimerkiksi sesonkeihin liittyvissä kyselyissä tämä on keskiössä. (Vilka 2014, 28.)

1.4.2 Havainnointi

Tieteellinen havainnointi on järjestelmällistä tarkkailua ja sitä voidaan käyttää itsenäisenä tutkimusmenetelmänä tai esimerkiksi haastattelun tukena (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 59). Tämän avulla tutkittavasta kohteesta saadaan välitöntä ja suoraa tietoa, mahdollistaen tutkittavan kohteen tutkimisen sen luonnollisessa ympäristössä. Havainnoinnin tarkoituksena on selvittää toimivatko ihmiset niin kuin he kertovat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 59; Hirsijärvi ym. 2009, 201-203.) Havainnointi sopii laadulliseen tutkimukseen ja se on erinomainen menetelmä vuorovaikutuksen tutkimiseen tai tilanteisiin, jotka muuttuvat nopeasti tai ovat vaikeasti ennakoitavissa. Havainnointi voidaan jaotella osallistuvaan ja ei-osallistuvaan sekä suoraan havainnointiin. (Hirsijärvi ym. 2009, 201-203.) Tämän tutkimuksen kannalta osallistuva havainnointi on merkityksellisessä roolissa, jonka vuoksi vain sitä käsitellään.

Osallistuva havainnointi jaotellaan aktiiviseen ja passiiviseen. Aktiivisessa havainnoinnissa tutkija osallistuu ja vaikuttaa aktiivisesti tutkittavaan tilanteeseen, jolloin tutkija on mukana esimerkiksi kehittämistyössä tai projektissa. Passiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tilanteeseen ilman, että hän vaikuttaa tilanteen kulkuun. Molemmissa tapauksissa tutkijan tulee eritellä roolinsa ja sen mahdollinen vaikutus tilanteeseen. (Anttila 2014, 218-224.)

2 LUOVUUS ASIAANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

Markkinointiviestintätoimistojen tekeminen keskittyy pitkälti luovuuteen, jonka vuoksi on luontevaa miettiä mitä luovuuden käsitteellä tarkoitetaan (Repo 2016). Toki luovuutta tarvitaan myös muualla kuin luovalla toimialalla tai markkinointiviestintätoimistoissa (Grey 2016). Luovuus on läsnä lähes kaikessa työnteossa, sillä lähes kaikki työ sisältää ongelman ratkaisua, joka edellyttää luovaa ajattelua. Jokainen voi hyödyntää luovuutta kehittämällä uusia tapoja ongelmanratkaisua ja omaa työtään varten. Luovasti toimimalla voi synnyttää uusia, omaperäisiä ja hyödyllisiä ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. (Repo 2016.)

Luovuus on työelämän voimavara, jonka avulla innovaatiot saavat alkunsa (Opetusministeriö 2005, 23). Luovuus auttaa organisaatiota sopeutumaan muutokseen, kasvamaan ja kilpailemaan. Tämän lisäksi se auttaa organisaatioita tulemaan entistä tehokkaammaksi ja vastaanottavaisemmaksi. (Beheshtifar & Zare 2013, 242.) Luovuus on hyvin keskeinen tekijä myös yhteiskunnan kehityksen kannalta ja luovuuden merkitys tuloksen kannalta tulisi ymmärtää kaikkialla (Pihlanto 2011, 25). Huomiota tulisi kiinnittää eri alojen ammattilaisten luovuuden kehittämiseen (Grey 2016).

2.1 Luovuuden määritelmä

Luovuuden määrittely ei ole helppoa ja sitä ei ole pystytty määrittelemään yksiselitteisesti. Sana luovuus on peräisin latinankielisestä sanasta *creare*, joka tarkoittaa asian tekemistä tai kasvattamista. (Kampylis & Vatanen 2010, 192.) Luovuudelle ei ole muodostunut yhtä yleistä ja kokoavaa määritelmää ja tämän vuoksi sen määritelmä vaihtelee viitekehyksestä riippuen (Ferrari, Cachia & Punie 2009, 5-6). Lähtökohtana voidaan kuitenkin pitää Sternbergin ja Lumbartin (1999) vuonna 1999 muodostamaa määritelmää luovuudesta. Heidän mukaan luovuus on kykyä tuottaa jotakin uutta, omaperäisellä ja odottamattomalla tavalla, joka soveltuu käytännöllisellä ja toimivalla tavalla toimintaan.

Luovuus vaatii tuekseen uteliaisuutta sekä määrätietoisuutta. Kun uteliaisuus ohjaa synnyttämään jotakin uutta, määrätietoisuus ohjaa synnyttämään valmista. (Järvilehto & Järvilehto 2020, 49.) Käsitettä voidaan määritellä myös omaperäisyyden ja toimivuuden kautta. Tavallinen ja tunnettu ei voi olla omaperäistä ja näin se ei voi olla luovaa.

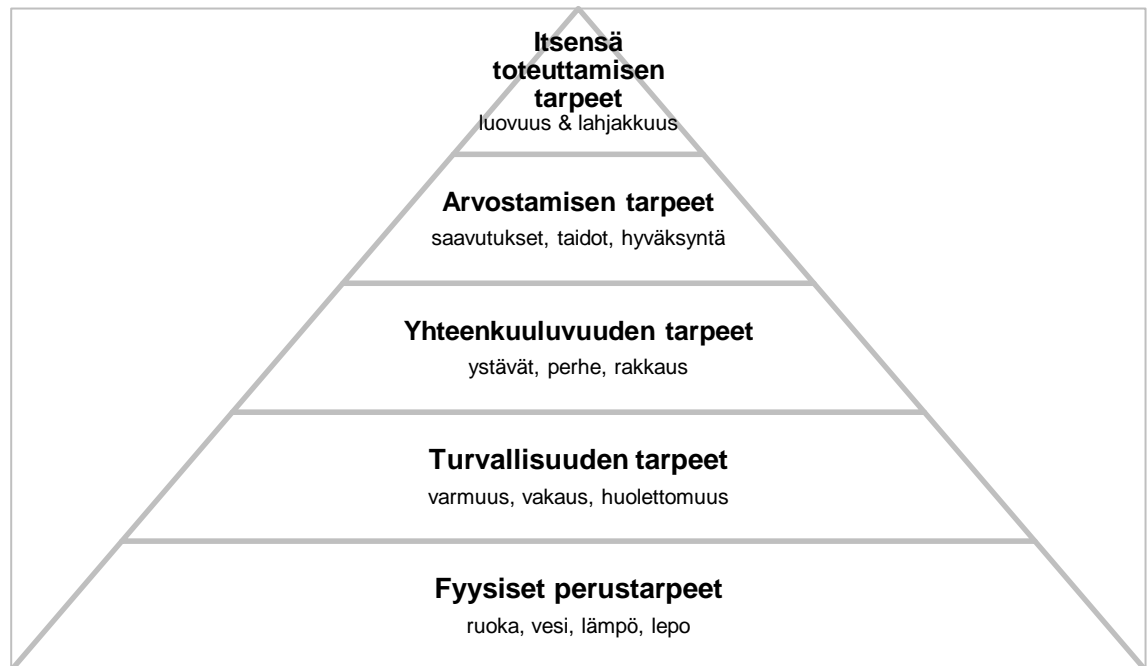
Kuitenkaan kaikki omaperäinenkin ei ole luovaa vaan idealla tulee olla toimivuutta, käyttöä tai arvoa. (Runco & Jaeger 2012, 92-96.)

Kaufmanin ja Sternbergin (2007, 55) mukaan luovan idean tulee:

1. olla uutta, erilaista ja kekseliästä, jollaista ei aiemmin ole ollut olemassa,
2. olla laadukasta,
3. täyttää tarve tai ongelma.

Luovuus on toimintaa, joka tapahtuu tietoisien ja tiedostamattoman rajalla. Luovuutta motivoi usein pakko. Kun ei ole muita vaihtoehtoja, on uudistuttava, heittäytyttävä luovaksi. Mutta ilman ongelmaa ihminen harvoin alkaa kuitenkaan ideoida. Luovuutta on kyky muokata tuttuja asioita ja yhdistää niitä uudella tavalla toisiinsa. Luovuudessa ei ole mahdollista jäädä kiinni totuttuihin kaavoihin, vaan siinä tulee kehittää vaihtoehtoisia toimintatapoja. (Riihimäki 2020.) Toisaalta luovuus voidaan määritellä iloa ja tyydytystä tuottavaksi tilaksi, jossa yhdistellään, kehitellään, kuvitellaan ja lopulta myös toteutetaan asioita. Hyvinvoiva ja levollinen mieli sekä aika ovat luovuuden tärkeimpiä voimavaroja. Mielen kontrolli ja arvioiva puoli antaa tilaa uusille ratkaisuille, ideoille ja ajatuksille aivojen levätessä. (Mieli Ry 2020.)

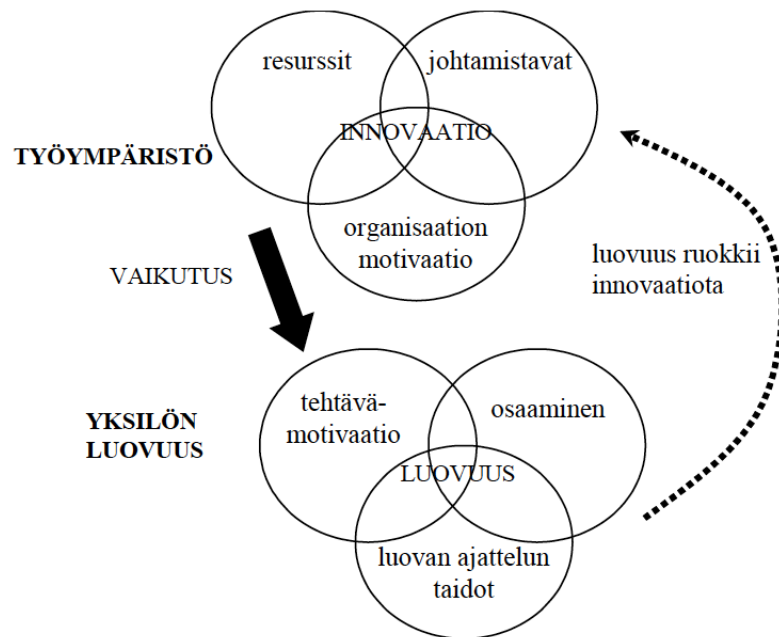
Luovuus tarvitsee ympärilleen suotuisat olosuhteet ja turvallisuutta. Jotta uuden luominen ja toteuttaminen onnistuu, pitää elämän perusasiat olla kunnossa. Tätä voidaan tarkastella Abraham Maslowin (1943) tarvehierarkian pohjalta. Maslowin tarvehierarkia muodostaa kolmion (kuva 1), jonka ajatuksena on, että alimpana olevat tarpeet tulee olla tyydytettyinä, jotta päästään huipulle. Huipulta löytyy itseään toteuttava, uutta luova ihminen.



Kuva 1. Maslow'n Tarpeiden hierarkia (Hakala 2013, 25, mukailleen).

Tarvehierarkiakolmion alimmasta kerroksesta löytyy fyysiset tarpeet, joilla tarkoitetaan ihmisen kannalta kaikkein tärkeimpiä tarpeita, kuten esimerkiksi ruokaa ja lepoa. Tämän lisäksi ihminen kaipaa myös muuta, kuten ihmiskontakteja, arvostusta, yhteisöllisyyttä ja mielekästä tekemistä. Vasta näiden jälkeen ihminen on valmiudessa toteuttamaan itseään. (Hakala 2013, 24-26.)

Luovuutta voidaan tarkastella myös Amabilen (1997) komponenttiteorian (kuva 2) mukaan, jossa luovuuteen luetellaan vaikuttavan kognitiiviset taidot, kokemusten kautta kertynyt osaaminen, työmotivaatio sekä työympäristö, joka on omaksunut organisaation kulttuurin. Teorian mukaan yksilön ja ympäristön vaikutuksesta muodostuu luovuus ja näin luovuus ei siis ole vain yksilön ominaisuus. Teoriaa sovelletaan, kun pyritään ymmärtämään työelämän luovuutta ja sen johtamista. (Tapola & Kallio 2007, 27.)



Kuva 2. Organisaatioympäristön vaikutus luovuuteen (Amabile 1997, 53).

Komponenttiteorian mukaan yksilön luovuus koostuu osaamisesta, luovan ajattelun taidoista ja sisäisestä tehtävämotivaatiosta. Sisäinen tehtävämotivaatio muodostuu kiinnostuksesta tehtävää tai toimintaa kohtaan ja se suoritetaan kiinnostuksesta sitä kohtaan, eikä sitä tehdä palkkion toivossa. Sisäistä tehtävämotivaatiota voidaan parhaiten edistää ympäristötekijöiden välityksellä, kuten oikeanlaisilla johtamistavoilla, organisaation tarjoaman motivaation sekä riittävien resurssien avulla. (Tapola & Kallio 2007, 27.) Amabilen (1997, 53) mukaan yksilön luovuuteen vaikuttaa ratkaisevasti eri olosuhteet kuten esimerkiksi sosiaaliset ja kontekstuaaliset tekijät. Organisaatioiden tulee luoda työkuulttuuri, joka tukee yksilön sisäistä motivaatiota työtä kohtaan. Yksilön ollessa motivoitunut, syntyy uteliaisuuden tunne ja tehtävä koetaan henkilökohtaiseksi haasteeksi. (Amabile 1997, 53; Malmelin & Poutanen 2017, 79.)

Teoria valaisee myös miksi yksilön luovuus ja yksilön osaaminen eivät näyttäytyä aina työelämässä luovina aikaansaannoksina. Nämä vaativat myös sisäisesti latautunutta tehtävämotivaatiota sekä motivaatiota tukevaa työympäristöä. Jokaisella, jolla on normaalit taidot ja osaamiset, on mahdollisuus luovaan työhön sopivassa työympäristössä. (Tapola & Kallio 2007, 28.) Monien tutkimuksien tulokset ovat todistaneet, että yksilön luovuus voi edesauttaa organisatorisen innovoinnin,

tehokkuuden ja selviytymisen suhteen ja näin sillä on merkittävä rooli näiden osalta (Amabile & Conti 1999, 637).

2.2 Luova työympäristö

Luova prosessi on aina yllätyksellinen ja siihen ei ole olemassa yleispätevää ohjetta (Malmelin, 2018, 63). Luovat projektit ovat myös usein monimutkaisia ja niihin sisältyy epävarmuutta ja epävarmuuden johtamista (Paletz 2012, 429- 430). Luovaa työtä on haastavaa suunnitella, sillä ennakkoon ei ole tietoa, milloin kantava idea muodostuu. Vaikka luovuutta ei voi suunnitella, voi sitä kuitenkin tukea. Luovuuden syntymiseen voidaan vaikuttaa dynaamisten olosuhteiden avulla. (Marion 2012, 469-470.)

Useissa luovan työn organisaatioissa toimintaa on tehostettu niin, että luovalle työlle ei ole tarpeeksi aikaa, tilaa tai resursseja. Luovuuden olosuhteet ovat heikentyneet, sillä organisaatiot tavoittelevat tehokkuutta ja tuloksellisuutta, jolloin nämä päämäärät ovat ajaneet luovan työskentelyn ohi. Mikäli työtehtäviä pyritään suorittamaan nopeasti ja tehokkaasti muuttuu työnteko rutiininomaiseksi ja suorittavaksi. Tällöin luoville aloitteille ei jää aikaa ja päädytään ratkaisuihin, jotka jo tunnetaan. (Malmelin & Poutanen 2017, 135-136.)

Rento ilmapiiri on edellytys luoville ajatuksille ja todellisille innovaatioille (Hakala 2013, 50). Luovalle suunnittelijalle on äärimmäisen tärkeää työstä nauttiminen ja ilo. Organisaation johdolle tai vastuullisille henkilöille tämä on haasteellista, sillä heidän tehtävänä on rakentaa ja ylläpitää kulttuuria, jossa tekijät viihtyvät ja haluavat toimia. Nykyaikaisessa, luovassa ja itsenäistä päätöksentekoa vaativissa asiantuntijatehtävissä on tärkeää ja hyvin keskeistä osoittaa työntekijälle, miksi työ on merkityksellistä ja tekemisen arvoista (Martela 2020, 12-13). Lisäksi luovuustutkimuksien mukaan luovuus on riippuvainen tahdosta (Malo 2012, 29). Paras osaaminen ja luovuus ovat organisaation käytössä vain, jos tekijät niin haluavat (Huuhka 2010, 203). Työn merkitys saadaan tehokkaasti poistettua komentamalla tai vaatimalla, huippuluokkaista luovaa osaamista ei synnytetä määräämällä tai pakottamalla, eikä edes palkkaamalla tai ostamalla. (Huuhka 2010, 9 & 203.) Mitä enemmän työntekijöitä kontrolloidaan sitä enemmän työntekijät tekevät vain sen mitä käsketään (Martela & Jarenko 2014, 4).

Mahdollisuus työskennellä luovasti tekee työstä merkityksellisempää ja mielekkäämpää. Uusien asioiden luominen ja kehittäminen tarjoaa mahdollisuuden oppia ja kehittyä

ammattillisesti, mikä on tärkeässä roolissa myös yksilön sitoutumisessa organisaatioon. Hyvät luovan työn olosuhteet vaikuttavat yksilön työtyytyväisyyteen positiivisesti ja mahdollistavat laadukkaiden sisältöjen ja tuotteiden tuottamisen. (Malmelin & Poutanen 2017, 136.) Työtyytyväisyydellä on myös yrityksen tulokseen suora yhteys, sillä työtyytyväisyyden alentuminen vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tulokseen (Tuominen & Pohjakallio 2012, 10-11).

2.3 Luovuus ja vuorovaikutustaidot

Luovat ideat kaipaavat ympärilleen yhteisön ja ympäristön, jossa hedelmällinen kohtaaminen ja vuoropuhelu on mahdollista. Asiantuntijan osaamisen lisäksi keskiössä ovat myös vuorovaikutustaidot. (Inkinen ym. 2006 21-22 & 145.) Tiimityöskentely mahdollistaa eri taustoista tulevat ideat ja kun tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään, mahdollistuu kokonaan uusien ideoiden synty (Himanen 2007, 54-55). Luovan tiimin ominaisuuksiin kuuluu ideointikyvyn lisäksi kommunikaatio, innostus ja keskinäinen arvostus, jotka synnyttävät jäsenten keskinäisen luottamuksen (Vesterinen 2011, 111). Luovan toiminnan tehokkuus ryhmässä perustuu kykyyn hyödyntää jäsenten osaamista, tietoa sekä eri näkökulmien yhdistämistä (Malmelin & Poutanen 2017, 78).

Vuorovaikutustaidot ovat siis tärkeä osa luovaa työtä, jotta tiimin jäsenten tietoja ja taitoja pystytään hyödyntämään toiminnassa (Malmelin & Poutanen 2017, 148). Laajan verkoston kautta yrityksellä on käytössä monipuolista osaamista ja erilaisia kykyjä (Malmelin 2018, 38).

2.4 Työn mielekkyys ja työn motivaatio

Sisäinen motivaatio ja työn mielekkyys ovat keskeisiä asioita luovalla toimialalla. Mielekkääksi elämänsä ihminen kokee usein silloin, kun omasta vapaasta tahdosta pyritään saavuttamaan jotakin haasteellista mutta arvokasta. (Malmelin 2018, 32-33.) Tarkoituksellisen elämän yksi vaikutusvaltaisin pohtija psykiatri Viktor Frankl (1987,5; Malmelin 2018, 32) kertoo ihmistä ohjaavan pyrkimys tarkoitukselliseen elämään. Ihmisellä on siis tarve määritellä ja löytää tarkoitus omalle elämälleen ja toimia sen mukaisesti. Työ vie ison osan ihmisten ajasta ja energiasta, jonka vuoksi on luontevaa ja tarkoituksenmukaista, että ihminen hakee merkityksellisyyttä työstään. (Malmelin 2018, 31-32.)

Toiminnan ja työn laadun kannalta työntekijän viihtyvyys ja motivaatio on tärkeässä roolissa. Yrityksen on tärkeää huolehtia, että työntekijät haluavat ja pystyvät tekemään töitä laadukkaasti ja pysyvät yrityksessä. (Viitala 2007, 7-8.) Organisaatioiden tärkeänä tehtävänä on kehittää työympäristöä niin, että se tukee luovuutta ja houkuttelee sekä sitouttaa luovia yksilöitä työskentelemään yrityksessä (Walton, 2010,7 & 81).

Työn mielekkyyden johtaminen alkaa jokaisesta yksilöstä, sillä jokaisella on vastuu omasta työstään. Sen johtaminen perustuu itsetuntemukseen siitä, mitä työltään haluaa sekä henkilökohtaiseen vastuuseen. Jokaisella on vastuu työnsä tuloksista, omista tunnetiloista, oman toiminnan ohjaamisesta sekä ammatillisesta ja henkilökohtaisesta kehittymisestä. (Järvinen 2014, 91-92.) Käskyttävä johtamistyyli toimii luovilla toimialoilla huonosti, sillä yksi merkittävimmistä luovuuteen vaikuttavista tekijöistä on vapautteen ja autonomiaan perustuva tarve. Itseohjautuvuuteen kannustaminen on organisaatioissa tärkeää. Yhä useammin työ vaatii luovaa asiantuntijuutta ja itsenäistä päätöksentekoa, sillä rutiininomainen työ on vähenemään päin. (Martela & Jarenko 2017, 11 & 18-24.)

Työntekijän ideaalitalanne on, kun pääsee itse koostamaan työpäivän sen mukaisesti, mikä juuri sillä hetkellä tuntuu parhaalta. Haasteelliseksi tämän tekee kommunikointia vaativat tehtävät, kuten erilaisten palaverit tai puhelut. Kuitenkin työpäivän järjestelyillä voidaan vaikuttaa siihen, kuinka paljon keskeytyksiä työpäivään tulee. Huonosti järjestetty työpäivä johtaa siihen, että työ kuormittaa tekijäänsä enemmän ja työntuottavuus heikkenee. Jokaisen vastuulla on järjestellä työpäivänsä niin, että työpäivä etenee mahdollisimman jouhevasti ja hidastavista sekä hankaloittavista tekijöistä päästään eroon. Omien työtapojen lisäksi työpaikkojen kehittämisen kulttuuri on tärkeässä osassa. (Huotilainen & Moisala 2018, 80 & 84.)

Luovuus on epävakaa asia ja sitä ei voi yleensä pakottaa työpäivän kello yhdeksän ja viiden välille. On tärkeämpää tavoittaa innovatiivinen näkemys aina kun se tapahtuu, kuin pitää jäykistä työajoista kiinni. (Florida & Goodnight 2005, 5.) Organisaatiopsykologi ja New York Times bestsellerkirjoittaja Adam Grant sanoo Harvard Business Reviewissä (Glaveski 2018), että mitä monimutkaisempi ja luovampi työ on, sitä vähemmän on järkeä kiinnittää huomiota tunteihin, jolloin se tehdään. Grantin (Glaveski 2018) mukaan ihmiset hukkaavat paljon aikaa töissä ja hän olisi valmis lyömään vetoa siitä, että useimmissa työpaikoissa työntekijät saisivat enemmän aikaan kuudessa tunnissa keskittyen kuin kahdeksassa epäkeskittyneessä tunnissa. Grantin (Glaveski 2018) näkemyksen mukaan tuottavuudessa voidaan nähdä muutos, jos työpäivässä on kolmesta tunnista neljään tuntiin jatkuvaa häiriötöntä syvää työtä. Työpäivän

venyttäminen ei korvaa syvän keskittymisen tuottamaa etua eikä työpäivän pituus kerro tehokkuudesta. (Glaveski 2018.)

3 TYÖPÄIVÄN MUODOSTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Matala hierarkia on työn aikaansaamisen kannalta hyvä asia, sillä kysymykset voi esittää oikealle taholle heti. Tällä on kuitenkin myös kääntöpuolensa, jota seuraa helposti keskeytyksien tulva. Työskentely hidastuu ja estyy sen vuoksi, että joku keskeyttää sen. Erityisen kuormittavaa on, kun vaativa ja hyvin sujuva tehtävä keskeytyy, mutta joustavaa kommunikaatiota ja ideointia on haasteellista saada aikaan ilman keskeytyksiä. Kuitenkin yhteisten pelisääntöjen avulla on mahdollista löytää sopivat tavat ja varmistaa työrauhaa. (Huotilainen & Moisala 2018, 81-82.)

Luova suunnittelu ja selkeä ajattelu tarvitsevat toimiakseen aivokapasiteettia. Muistettavat asiat käyttävät kapasiteettia ja mitä enemmän mielessä on muistettavia asioita, sitä vähemmän on tilaa ajattelulle ja luovuudelle. Selkeään ajatteluun vaikuttaa myös stressi, joka vähentää keskittymiskykyä. (Backmann 2018, 15.) Tärkeää on saada yksilö palautumaan työpäivästä ja työpäivä pysymään pituudeltaan sovitun mukaisena. Suunnittelematon työ ja keskeytykset hidastavat oman työlistan suorittamista ja näin usein työpäivä venyy. Kiireessä karsitaan helposti asioita, jotka oikeastaan lisääisivät jaksamista. Jaksamista lisääviä asioita ovat esimerkiksi tauot, kuten lounastauko, liikkuminen ja yöunet. Rasittuneella yksilöllä keskittymiskyky vaikeutuu, heikentäen työpäivän tehokkuutta. Jotta tarvittavat työtehtävät saadaan tehtyä, venytetään usein työpäivän pituutta. (Mieli ry 2020.) Kun rasitus jatkuu pitkään uhkaa uupumus. Liian iso työmäärä vaikuttaa negatiivisesti myös luovuuden syntymiseen. (Paletz 2012, 440.) Ihmiset kuitenkin usein uupuvat, koska tekevät liikaa merkityksetöntä työtä ja liian vähän merkityksellistä työtä, ei niinkään sen vuoksi että työtä olisi liikaa. Työuupumus on työyhteisöjen kasvava ongelma. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 10-11.)

3.1 Keskittyminen ja teknologia

Ajatustyötä tekeville keskittymiskyky on tärkeää, sillä keskittymiskyky vaikuttaa suoraan luovuuteen ja suorituskyykyyn (Tuominen & Pohjakallio 2012, 55). Keskeytyksissä teknologialla on osuutensa asiassa. Teknologian kehittymisen tarkoituksena oli helpottaa työntekoa vapauttaen aikaa luovalle työskentelylle ja ajattelulle, mutta sillä on haittapuolensa. Tampereen teknillisen yliopiston apulaisprofessori Henri Pirkkalainen

kertoo (Mansikka 2018) tietotyöläisen työpäivän katkeavan jopa 70 kertaa erilaisiin teknologian aiheuttamiin keskeytyksiin. Pirkkalaisen mukaan yhden keskeytyksen aiheuttama palautumisaika kestää yhdestä minuutista jopa 24 minuuttiin ja keskimäärin kolmannes työpäivästä kuluu palautumiseen. Kun keskeytyksien määrän suhteuttaa työpäivän pituuteen, on se järjetön. Keskeytyksistä seuraa työtehokkuuden laskua ja yksilön keskittymiskyvyn heikkenemistä sekä virheiden kasvua. (Mansikka 2018.)

Teknologian, sovellusten ja laitteiden käytöstä muodostuu stressiä ja henkistä kuormitusta, jota kutsutaan teknostressiksi (Jyväskylän yliopisto 2021). Maailman johtava teknostressin tutkija Monideepa Tarafdar kuvailee teknostressiä pakon tunteeksi siitä, että koko ajan tulee olla tavoitettavissa ja työskennellä enemmän sekä nopeammin. Tästä seuraa usean asian tekeminen samanaikaisesti, jolloin ajattelulle ja pohdinnalle ei jää aikaa. (Tarafdar, Bolman, Pullins & Ragu-Nathan 2015, 103-132.) Monen asian samanaikaisesti tekeminen on urbaania legenda ja käytännössä ihminen hyppii asiasta toiseen, jonka lopputuloksena on työmuistin jumitus ja muistamattomuuden tunne, kertoo suomalainen neurologi Kiti Mülleri (2013, 3). Aivot eivät voi tietoisesti tehdä monia asioita yhtä aikaa. Tällöin tarkkaavaisuus herpaantuu, aivot väsyvät ja ylikuormittuvat jatkuvista keskeytyksistä. Tehtävästä toiseen hyppiminen vaatii aivoilta ja erityisesti otsalohkolta aktiivisuutta, joka aiheuttaa kuormitusta. Asioiden tekeminen samaan aikaan aiheuttaa siis tekemisen hidastumista ja virheiden määrän kasvua sekä lisäksi aivojen kuormittumista. Tämä on tehottomuuden lisäksi erittäin raskasta. (Huotilainen & Moisala 2018, 59, 62.)

3.2 Keskittymiskyky ja flow-tila

Keskittymiskyvyn tärkeyden ymmärtämiseksi tulee kiinnittää huomiota omaan toimintaan ja kehoon. Tavoitteena on päästä jatkuvista keskeytyksistä flow- eli virtaustilaan. (Huotilainen & Moisala 2018, 67.) Flow-tilalla tarkoitetaan hyvän keskittymisen ja töiden sujumisen tilaa, jolloin keskittyminen on helppoa ja haasteet tuntuvat innostavilta. Tällöin ihmisellä on käytössään täysi kognitiivinen kapasiteetti, mikään ei häiritse ja haittaa muistia, tarkkaavaisuutta, havainnointikykyä tai toiminnan suunnittelua. (Huotilainen & Moisala 2018, 72-73.)

Tarkkaavaisuuden kohdentuminen voi tapahtua tiedostamatta tai tietoisesti ja aivot tekevät alituisesti päätöksiä siitä mihin huomio kiinnittyy. Yllättävät muutokset kuten äkilliset kovat äänet kiinnittävät huomion tiedostamatta sitä. Ihminen voi kuitenkin myös

tietoisesti päättää mihin keskittyy. Tarkkaavaisuuden avulla valitaan yksi asia, joka nousee tietoisuudessa esiin mahdollisimman tarkkana ja selkeänä. Tämän tapahtuessa aivot pyrkivät vaimentamaan muita häiriötekijöitä. (Huotilainen & Moisala 2018,15-16.)

Flow-tilan on osoitettu auttavan ihmisiä saavuttamaan huippusuorituskykynsä, mutta sitä ei ole helppo saavuttaa (Gold & Ciorciari 2020, 2). Advanced Brain Monitoring kymmenen vuoden pitkäaistutkimuksessa todettiin, että ylimmän tason johtajat olivat jopa 500 prosenttia tuottavampia, kun he olivat flow-tilassa. Tutkijat havaitsivat myös, että flow-tila aloittavien ampujien kouluttamisessa asiantuntijoiden tasolle lyhensi siihen kuluvan ajan puoleen. (Cranston & Keller 2013, 48–59.)

3.3 Kiire ja sen vaikutus työhön

Työntekijöillä on usein tunne jatkuvasta kiireestä ja samaan aikaan siitä, ettei juuri mitään saa aikaan. Kiireen tunne voi johtua eri asioista. Se voi syntyä siitä, että yksilön osaaminen ja työnhaastavuus eivät kohtaa, jolloin työ on haastavampaa mihin yksilön osaaminen riittää. Toisaalta yksilö voi olla yllirasittunut ja ei pysty keskittymään työhön, joka synnyttää kiireen tunteen. Samaa tunnetta luo myös huono motivaatio ja asioiden siirtäminen myöhemmäksi. Tämän lisäksi työn ulkopuoliset haasteet voivat olla kiireen tai saamattomuuden tunteen takana. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 43 & 47.)

Usein kiirettä ei kyseenalaisteta, eikä sitä pyritä ratkaisemaan vaan se hyväksytään sellaisenaan. Yksi mahdollinen syy tähän on se, että kiireestä on syntynyt menestyksen symboli. Mikäli kalenterissa on tilaa, aiheuttaa se tunteen laiskuudesta ja siitä ettei tunneta itseään tärkeäksi. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 49.) Kiire syntyy siitä, että on liikaa tehtävää suhteessa käytettävissä olevaan aikaan. Kyseenalaistettava asia on, onko tehtävät välttämättömiä tai edes tärkeitä. Useiden tutkimusten mukaan työntekijät käyttävät yli kolmasosan työajastaan sähköpostien hoitamiseen ja toisen kolmanneksen palavereihin. Sähköposteja ja palavereita on liikaa ja asioita jää näiden vuoksi tekemättä. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 50-51.) Luovuutta vaativassa työssä kiireen tuntua pitäisi välttää ja hallittavuuden tunnetta kasvattaa, sillä se on tärkeää aikataulupainotteisessa työssä (Seeck 2012, 280-281).

Liian monessa mukana oleminen lisää kiirettä, vähentää työn hallittavuutta ja tekee niin työn sisällöstä kuin työajan käytöstäkin sirpaleista. Työpäivään pitäisi mahduttaa aikaa ajattelulle ja se tulisi mitoittaa niin, että siinä on sopivasti väljyyttä. Näin mahdollistetaan

aikaa ideoinnille, ajatuksien leikittelylle, keskustelulle, kokeilulle ja kehitykselle. (Seeck 2012, 280-281.) Työpäivien suunnittelua ei tehdä, koska koetaan ettei siihen ole aikaa tai sen vuoksi, että se koetaan mahdottomaksi työn sirpaleisuuden takia. Keskimäärin työpäivä jakautuu yli 12 kokonaisuuteen ja tehtävien välillä vaihdellaan viikon aikana yli 50 kertaa. Arvioiden mukaan informaatiotyöntekijä kykenee keskittymään 11 minuuttia kerrallaan yhteen asiaan. (Tuominen & Pohjankallio 2012, 53-55.)

Huipputulosta haettaessa, kiireen lisäksi tulee karsia myös hallinnointiin liittyvät rutiinit mahdollisimman vähäisiksi ja huolehtia siitä, että asiantuntijat voivat keskittyä siihen, missä he ovat parhaita. Hallinnon ja hallinnoinnin tehtävänä on tukea luovaa asiantuntijatyötä, ei häiritä tai kuluttaa sitä. (Huuha 2010, 39.)

3.4 Aikaansaamisen tunne

Elämme ajanjaksoa, jossa aloittaminen tuntuu olevan loppuun saattamista tärkeämpää. Kiire, keskeytykset, keskittymiskyvyn puuttuminen sekä pirstaleisuus muodostavat yhdessä sen, ettei tarvittavia konkreettisia, tärkeitä tehtäviä saada aikaiseksi. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 56-57.) Konkreettiset ja tärkeäksi koetut asiat eivät valmistu ja juuri konkretian puute on yksi tietotyön ongelmakohdista. Monen asian parissa työskennellään, mutta liian useana päivänä mitään ei saada valmiiksi. Tämä on iso ongelma jaksamisen ja työkyvyn osalta, sillä jaksamisen sekä motivaation kannalta on tärkeää säilyttää aikaansaamisen tunne. Harvardin yliopiston professori Teresa Amabile kertoo kirjassaan *The Progress Principle* (2011) suorittamastaan päiväkirjatutkimuksesta (Amabile 2017), jonka mukaan ylivoimaisesti suurin tyytyväisyyden tunne syntyi, kun yksilö tunsi saavansa jotakin konkreettista ja järkevää aikaiseksi. Tutkimuksessa tutkittiin satojen työntekijöiden päiväkirjamerkintöjä kymmenen vuoden ajalta. (Amabile & Kramer 2011, 4-6.)

Aikaansaamisen tunteella on suuri vaikutus myös aiemmin läpikäytyjen kiireen, pirstaleisuuden ja aikaansaamattomuuden tunteen vähentämisen kannalta. Yksi vaikuttava tekijä työtyytyväisyyden ja motivaation kannalta on mahdollisuus oman työpäivän suunnitteluun. Yli 50 prosenttia työntekijöistä kokivat olevansa tyytyväisempiä elämäänsä, kun työn ja arjen sai suunnitella haluamallaan tavalla. Myös fysiologiset tekijät, kuten vuorokausirytmii, tukevat vapauden lisäämistä. Tämä kaikki vaikuttaa suoraan työn tuottavuuteen ja luovuuteen. Kuitenkin vaikka työnantaja mahdollistaisi vapauden työpäivän suunnitteluun, tarvitaan vapauden sallimista myös yksilöltä

itseltään, sillä ihmisen mieli on usein hyvin joustamaton. Huonoa omatuntoa koetaan, mikäli kesken päivän poiketaan kampaajalla, vaikka tämä olisi täysin sallittua työnantajan näkökulmasta. Toisena esimerkkinä voidaan ottaa kokouksen venyminen myöhään iltaan ja silti töihin pakottaudutaan aamulla viimeistään kello yhdeksän, sillä niin kunnollinen työntekijä tekee. Muutosta tarvitaankin myös asenteissa ja ajattelutavoissa. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 63-64.)

Päätöksentekokykyymme ja harkittuun toimintaan vaikuttaa negatiivisesti stressi, paine sekä väsymys. Tällöin on vaikeampaa keskittyä oikeisiin asioihin ja priorisoida tekemistä oikein. Ajatukset harhailevat asiasta toiseen ja on vaikeampaa aloittaa laajoja kokonaisuuksia tai tehdä päätöksiä ja ajatella laajasti. Palautuminen on tällöin erittäin tärkeässä roolissa, mutta usein ylikuormittuneessa tilassa myös tämä vaikeutuu. Riskinä on ylikuormittumisen tila, mielenterveyshäiriöt ja työuupumus, jotka ovat Suomessa sairaspöissaolojen yleisin syy. Pitkäaikainen stressi aiheuttaa painetta ja heikentää sekä työmuistia että pitkäaikaista muistia. Uupumisen merkkejä ovat juuri työmuistin heikentyminen sekä tiedonkäsittelyn heikkeneminen, joiden palautuminen voi kestää kuukausia tai jopa vuosia. (Paju & Rieki 2019, 23-24, 26.)

3.5 Työn tauottaminen

Ranskalaismatemaatikko Henri Poincaré (1948) tunnisti uutta luovassa työssä erittäin tärkeiksi tauot (Sriraman 2004 19-20, Hakala 2013, 60). Niitä tarvitaan, sillä emme juurikaan voi työskennellä ongelman äärellä lepäämättä. Taukojen avulla taataan, että tietoisesta ajattelun vastapainona seuraa vähintäänkin yhtä tärkeä alitajuinen työ. Näin tietoinen ja alitajuinen vaihe vuorottelevat. Tämän vuorottelun avulla on mahdollista synnyttää luovuudelle otollista rentoutta. Vasta vaiheiden jälkeen on mahdollista löytää ongelmaan ratkaisu. Tiedostamattomalla ja tietoisella ajattelulla on yhteys, joka korostuu erityisesti tarkkailtaessa luovaa työtä tekeviä. Mitä rohkeammin ihminen antautuu tiedostamattomasta kumpuaville ideoille, sitä korkeampaan luovuuteen hän yltää. (Sriraman 2004, Hakala 2013, 60-63.)

Ideoiden virtaus saattaa tapahtua työpöydän äärellä, mutta useimmiten se tapahtuu aivan jossain muualla, kuten marjametsässä tai saunassa. Idean muodostuessa, kannattaa se kirjata heti ylös. (Hakala 2013, 60-61.) Työnteon saumahetket ovat usein niitä, joissa syntyvät suurimmat ajatukset. Monille rentoutuminen ja pelkkä oleminen voi olla haastavaa oppia. Tämä voi johtua siitä, että kiireellisyys saa yksilöt tuntemaan

itsensä tärkeiksi. Usein voi olla vaikeaa myöntää ja ajatella, että parhaat ideat syntyvät rennoissa hetkissä. (Hakala 2013, 50-53.) Luovan suunnittelijoiden työpäivien tärkeimpiä hetkiä ovatkin siis tauot (Pennonen, 2018). Työnteon ja työpäivän tauottamiseen voi toimillaan vaikuttaa, vaikkei työnteon kulttuuria yksittäinen yksilö pystyisikään muuttamaan (Tuominen & Pohjakallio 2012, 63-64).

4 TYÖELÄMÄ MURROKSESSA

Työelämä on murrosvaiheessa, minkä vuoksi tapojen ymmärtäminen on hyvin olennaista. Kun työympäristö muuttuu, mutta työtavat pysyvät samoina, aiheutuu tästä tunne siitä, ettei työnteko suju. Opitut työtavat kääntyvät muuttuneessa ympäristössä epäedulliseksi tai järjettömiksi. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 25, 42.) Iso osa työstä on nykytyössä ajatustyötä, mutta monilta osin siihen suhtaudutaan kuitenkin kuin mekaaniseen työhön. Haastetta lisää se, että suuri osa tehdystä työstä ei ole konkreettista ja siksi sen valvominen on myös haasteellista. Nykytyötä tehdessä työpaikalla olo ei automaattisesti ole yhtä kuin työn tekeminen. Tästä huolimatta työtä mitataan useimmiten läsnäoloon pohjautuen. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 33.)

4.1 Etätyö

Alkuvuodesta 2020 koronavirus levisi maailmanlaajuisesti, myös Suomeen. Hallituksen linjausten ja Työterveyslaitoksen suositusten vuoksi useat organisaatiot siirtyivät koronaepidemian takia nopeasti etätöihin. Etätyöllä tarkoitetaan työnantajan kanssa sovittua työtä, jota tehdään päätyöpaikan ulkopuolella. (Ruohomäki ym. 2020, 388-389.) Arvioiden mukaan etätöihin tilanteen vuoksi siirtyi noin miljoona suomalaista. (Ruohomäki 2020.)

Suomessa työpaikoilla on ollut pitkään yksilöiden valvomisperiaate, vaikka työpaikalla oleminen ei tarkoita sitä, että töitä tehdään. Koronaepidemia on etätöiden myötä pakottanut organisaatiot siirtymään enemmän luottamusyhteiskunnan suuntaan, jossa luotetaan siihen, että yksilö tekee työnsä ilman valvovaa periaatetta. Koronaepidemian myötä hyvinvointikeskustelu Suomessa on ottanut erilaisen suunnan kuin aikaisemmin. Tämän myötä työpaikoilla on aktivoitunut pohtimaan hyvinvointiin liittyviä asioita uudella tavalla. (Vaara 2020.)

Koronaepidemia on mahdollistanut työn tuottavuuden sekä työhyvinvoinnin lisäämiseen, joista hyötyvät sekä yksilö että työnantaja. Keskustelun ja neuvottelun avulla on mahdollista saavuttaa yhteisymmärrys työn tekemisestä. (Panzar 2020.) Myös työn laatu ja tehokkuus on etätöissä parantunut. Yksi syy tähän on vapaus tehdä työtä joustavammin, sillä perinteisen työajan merkitys on vähentynyt etätöissä. Negatiivisena vaikutuksena tämän seurauksena on työ- ja vapaa-ajan erottamisen vaikeutuminen.

(Koskenranta 2021.) Etätyössä yhteisistä säännöistä on hyvä sopia, jotta uudet käytännöt tulevat hyväksytyiksi. Kun yksilön ei tarvitse itse pohtia mikä on hyväksyttyä, työnteko sujuvoituu. (Joutsensaari 2020.)

Työterveyslaitoksen pitkäaikaistutkimuksen (2020) mukaan työuupumus on korona-aikana vähentynyt, mutta sen tilalle on tullut etätyöapatia ja tylsistyminen. Työskentelystä voi etätyön myötä kadota työn mielekkyys, kun virikkeet ja ihmiskontaktit puuttuvat. Tärkeää on ylläpitää työasioiden lisäksi myös muita yhteyksiä kollegoihin, kuten virtuaalikalvitteluita tai jumppahetkiä. Jaksamista kannattaa ammentaa samojen työkalujen avulla, jotka olivat käytössä heti koronaepidemian alussa. Näitä keinoja ovat työn rytmittäminen, kunnolliset tauot, ulkoilu sekä liikunta. Etätyö vaatii yksilöltä valtavasti vastuuta ja itsekuria, jottei jumitu työtuoliin koko työpäiväksi. Erityisesti luovilla aloilla tarvitaan läsnäoloa ja kontaktia kasvotusten. Erittäin tärkeää on varmistaa riittävä kommunikaatio ja yhteisöllisyys. (Joutsensaari 2020.) Etätyön vaikutukset työn hallittavuuteen ja työtyytyväisyyteen ovat yksilöllisiä. Jatkuva etätyö aiheuttaa myös negatiivisia kokemuksia, väsymystä ja työyhteisön tarvetta. Hybridityön eli lähi- ja etätyön yhdistämisen kokemukset ovat selkeästi positiiviset. (Koskenranta 2021.)

Vaikka alustavien tietojen mukaan etätyö on koettu positiivisena, eikä se ole heikentänyt työhyvinvointia tai asennetta työtä kohtaan, tyypillisiä aivotyön kuormitustekijöitä ilmenee yksilön työskennellessä etänä. Etätyössä koettiin enemmän yksinäisyyttä ja eristäytyneisyyttä työyhteisöstä ja kollegoista ja lisäksi työyhteisön tuki oli vähäisempää. Erilaiset kuormitustekijät, kuten esimerkiksi työaikaan ja ergonomiaan liittyen voivat aiheuttaa etätyössä yksilön terveydelle ja turvallisuudelle vaaraa, joita tulisi torjua. (Ruohomäki ym. 2020, 389 & 390).

Etätyön myötä myös työpäivän rytmitys sekä käyttäytymisnormit tulee uudistaa. Kuitenkin usein toimintatavat ovat juurtuneet hyvin syvälle yksilöihin ja yritysten toimintatapoihin ja ne eivät nouse pohdintaan. Etätyö on tehnyt työskentelystä entistäkin sirpaleisempää, sillä yksilöt hoitavat työn lisäksi myös henkilökohtaisia velvoitteita, kuten lastenhoidollisia asioita ja etäkouluja. (Sutton 2020.)

Etätyön vaikutuksista työhyvinvointiin saadaan luotettavasti tietoa vasta pidemmällä aikavälillä, jolloin voidaan vertailla ennen koronaa tehtyjä tutkimuksia koronan aikaisiin tutkimuksiin (Ruohomäki ym. 2020, 388 & 394). Onnistuakseen etätyöratkaisu vaatii yksilön, esimiehen ja työnantajan välille luottamuksen, yhteistä suunnittelua ja sopimista sekä yksilöltä itseohjautuvuutta. Nämä ovat onnistuneen etätyön perusteet. (Ruohomäki

ym. 2020, 388-389 & 394.) On selvää, ettei koronaepidemian jälkeen palata vanhaan työpaikan läsnäolokulttuuriin ja jatkossa yhä useampi yksilö tekee työtä ilman paikkasidonnaisuutta (Pantzar 2020). Etätyö ei ole tulevaisuudessa loppumassa, jonka vuoksi organisaatioissa tulee miettiä, miten etätyötä pystytään tekemään tuottavasti pitkään, huolehtien yksilöistä ja estämällä uupumiset. (Sutton 2020). Etätyöajan opit kannattaa hyödyntää työpaikoilla ja pohtia miten jatkossakin työtä tehdään tuottavuutta sekä työhyvinvointia tukien. Yksilöille tulisi tarjota sekä etätyön että lähityön mahdollisuutta ja mahdollistaa oman työn suunnitteleminen ja toteuttaminen. (Pantzar 2020.)

4.2 Työtavat ja välineet

Järkevät työtavat ja hyvät rutiinit auttavat tehokkuudessa ja jaksamisessa vähentäen kuormittumista. Mikäli meillä on heikentynyt toimintakyky ja emme palaudu, käytämme tehtävien tekemiseen enemmän aikaa ja vaivaa, jolloin kuormitus kasvaa entisestään. Työtapojen ja rutiinien tehtävänä on parantaa jaksamista ja palautumista, ei pelkästään lisätä tehokkuutta. (Paju & Rieki 2019, 23-24.)

Työvälineitä ja työtapoja pidetään usein itsestäänselvyyksinä, emmekä pysähdy pohtimaan auttavatko ne työn tekoamme vai hankaloittavatko ne sitä (Paju & Rieki 2019, 46). Töitä tehdään eri tavalla ja erilaisilla työkaluilla kuin ennen, minkä vuoksi monet aiemmin käytössä olleet työkalut ja toimintatavat ovat vanhentuneet. Tästä esimerkkinä Microsoftin (2020) tutkimus, jonka mukaan tiimin jäsenet työskentelivät keskimääräisesti neljä tuntia enemmän viikossa, osallistuivat useampiin palavereihin ja viettivät palavereissa noin 10 prosenttia enemmän aikaa kuin ennen etätyötä (Sutton 2020).

Kun pysähdytään ja tarkastellaan objektiivisesti työvälineitä ja työtapojamme, voidaan hahmottaa mitkä edistävät työntekoa ja mitkä puolestaan estävät sitä. Kun havainnoidaan, mitkä asiat aiheuttavat esteitä työnsujuvuudelle ja aiheuttavat turhautumista, voidaan vasta pohtia ratkaisuja näihin. Älykkäillä työtavoilla ja työympäristöllä on päämääränä parantaa asioiden aikaansaamista, joka käytännössä tarkoittaa kykyä ja mahdollisuutta vaativien työtehtävien keskittymiseen. (Paju & Rieki 2019, 46 & 171.)

Työelämä on yhä enemmän projektimuotoista tekemistä ja ilman kunnollisia työkaluja voi syntyä kaaosta sekä osapuolien turhautumista. Projektien hallinnan kannalta oleellista on tietää mitä projekteja on käynnissä, millaisia resursseja niihin tarvitaan ja millaisilla aikatauluilla niitä tulee edistää. Projektipäällikön tehtävänä on suunnitella projektien aikatauluja ja hallita resursointien käyttöä. Lisäksi tärkeää on seurata kustannuksia, miten paljon työtä on tehty ja paljonko lopputulosta on edistetty. Kun projekteja on samanaikaisesti käynnissä yli kymmenen, on hyvä harkita organisaation tarpeita vastaavaa resursointityökalun käyttöä, jotta kokonaisuus pysyy hallinnassa. (Kontinen, 2006.)

Työnantajan tulee luottaa työntekijöiden kykyyn ohjata omaa toimintaansa ja heille tulisi antaa valinnanvapautta työvälineiden suhteen. Työkalujen yhdenmukaistamisen vaatimisen sijaan työntekijän tulisi saada valita itselleen parhaiten sopivat työvälineet. (Sutton 2020.) Organisaatiot saavat entistä paremmin etätöiden hyödyt käyttöön järjestämällä tarvittavia koulutuksia ja kehittämällä sopivia toimintatapoja organisaation tavoitettaan ajatellen (Ruohomäki ym. 2020, 394).

4.3 Yhteiset säännöt

Henkilöstön on helpompi työskennellä tehokkaasti, kun työpaikalla on yhteiset säännöt, jotka on toteutettu, ymmärretty ja hyväksytty yhdessä. Tällä vähennetään stressiä ja ristiriitoja työntekijöiden osalta. Monissa työpaikoissa etätöiden säännöt ovat vielä epäselviä, jonka vuoksi on tärkeää tuoda selkeästi esiin ääneen sanomattomia odotuksia, keskustella näistä sekä kirjoittaa ne muistiin. Palautteen antaminen ja ohjeistaminen on myös tärkeää. Työnantajan tulee huolehtia, että yhteisiä sääntöjä noudatetaan ja antaa palautetta niiden osalta. (Sutton 2020.) Säännöt sujuvoittavat huomattavasti työntekoa, kun työntekijän ei tarvitse itse pohtia mikä on hyväksyttyä. (Joutsensaari 2020.)

4.3.1 Keskeytykset ja niiden vähentäminen

Työpäivän keskeytyksiä voi vähentää, mutta niiltä ei voi kokonaan välttyä. Vaikka ulkoiset keskeytykset saisi minimiin, sisäisiltä eli mielen aiheuttamilta keskeytyksiä ei voi välttyä. Näitä sisäisiä keskeytyksiä ovat esimerkiksi mieleen juolahtavat ideat tai pään sisäinen poukkoilu asioiden välillä. Kun keskeytys aiheutuu ulkoisesta syystä, kuten

kollegasta, tulee viestiä keskeneräisestä työtehtävästä ja kirjoittaa mainittu asia ylös. Mainittuun asiaan palataan, kun käsillä oleva tehtävä on tehty. Mikäli taas keskeytys aiheutuu mieleen tulvivasta ideasta, kirjoitetaan se ylös myöhempää käyttöä varten ja palataan välittömästi takaisin alkuperäiseen tehtävään. Mikäli keskeytyksen muodostaa välitöntä reagointia vaativa asia, kirjoitetaan tarkasti ylös mitä keskeytyksen tullessa oltiin tekemässä. Tarkka muistiinpano sisältää mahdollisimman paljon tietoa siitä, mitä keskeytyksen sattuessa tehtiin. (Paju & Riekkä 2019, 173-174.)

Musiikki

Aivoille voi muodostaa rauhallisemman ympäristön, peittämällä ympäristön äänet kuulokkeilla ja musiikilla. Näin vähennetään ärsykeitä ja edesautetaan keskittymistä. (Huutilainen & Moisala, 2018, 102.) Musiikki auttaa keskittymään ja peittämään hälyä tai liiallista hiljaisuutta, joka voidaan myös kokea häiritseväksi. Erilaiset mielialat vaikuttavat työtehtävien tekemiseen ja musiikin avulla voidaan vaikuttaa myös mielialoihin. Musiikin valinnassa kannattaa kiinnittää huomiota myös käsillä olevaan työtehtävään. Esimerkiksi klassinen musiikki voi sopia työtehtävään, joka vaatii ajattelua, kun taas vauhdikas musiikki voi olla oivallinen tehokkaaseen työskentelyyn kuten sähköpostin purkuun. Kuulokkeiden käyttö viestittää keskittymisestä myös muille. (Paju & Riekkä 2019, 176-178.)

Viestintävälineet

Monet viestintävälineet aiheuttavat tarpeettomia keskeytyksiä ja on hyvä pohtia, tarvitseeko kaikista kanavista merkkiäniä. Mahdollisuus syvään keskittymiseen ja flow-tilaan poistuu, mikäli eri viestikanavien keskeytykset sallitaan. Tällä lisätään myös työpäivän kuormitusta. (Huutilainen & Moisala, 2018, 102.) Uudet viestit keskeyttävät aina työtehtävien tekemisen, siirtäen sen hetkistä työtehtävää eteenpäin joko vastauksen ajaksi tai päätöksestä vastata viestiin myöhemmin. Joka tapauksessa työskentely on keskeytynyt ja vaikeuttanut keskittymiskykyä. Viestejä kannattaa lukea vain, kun niihin on aikaa vastata heti, sillä muutoin vastaamaton viesti jää mieleen ja vie keskittymiskyvyn muusta. On hyvä huomioida, että mitä enemmän viestejä lähettää, sitä enemmän niitä myös saa. (Paju & Riekkä 2019, 177-179.)

Ryhmächatien seuraaminen töissä on todella uuvuttavaa, sillä niitä tulee seurata koko ajan, mikäli keskusteluun haluaa osallistua. Muussa tapauksessa viestien määrään hukkuu ja osallistuminen menee ohi. Pahimmillaan voi joutua seuraamaan jatkuvasti useampaa chat-keskustelua. Vaihtoehtona on jättäytyä keskustelusta, mutta tällöin

usein herää epäily, menikö jotakin tärkeää ohi. Kumpikaan vaihtoehto ei ole toistaan parempi. Chat-kanavien säästeliäällä käyttämisellä saa niistä niiden parhaat hyödyt irti. Chat-työkalu toimii parhaiten, kun nopeus on tärkeää. Kun pikaviestimiä käytetään alituisesti, ihmiset helposti ajattelevat, että kaikesta tulee keskustella heti. Tällaisia todella kiireisiä asioita on kuitenkin melko harvakseltaan, ja usein järkevämpää on odottaa siihen asti, että asiaa on aikaa ajatella kunnolla. Mikäli asia on sellainen, että kaikkien vastaajien on havainnottava viesti, tällöin chat-työkalu ei ole oikea kanava siihen. (Fried & Heinemeier Hansson 2019,133-135.)

4.3.2 Työviikon suunnittelu ja ajanhallinta

Työviikon suunnittelun avulla on tarkoitus orientoitua alkavaan työviikkoon sekä reflektoida mennyttä viikkoa. Usein tämä on luontevinta tehdä viikon ensimmäisenä työpäivälle tai viikon viimeisenä työpäivänä. Työn suunnittelun avulla luodaan tulevasta viikosta kokonaiskuva ja täydennetään kalenteri sekä tehtävät niin, että työnteon karttamisen sijaan työaika saadaan käytettyä merkityksellisten asioiden tekemiseen. Reflektoinnin tarkoituksena on päättää viikko, jottei se jää pyörimään mieleen. Onnistunut reflektointi luo mahdollisuuden työn arviointiin, mielenrauhaan ja antaa oivalluksia oman työn kehittämiseen. (Paju & Rieki 2019, 149-151.)

Päivittäisen työn suunnittelussa keskeistä on tunnistaa, mikä on tärkein asia, joka tulee päivän aikana saada valmiiksi. Tämä ei välttämättä ole yksittäinen työ vaan voi olla jonkin isomman asian edistämistä. Viivyttelyn välttämiseksi kannattaa määritellä miten isompaa kokonaisuutta aikoo edistää. Päivittäisen työn suunnittelun visualisoinnin apuna toimii päiväsuunnitelma, joka tulisi tehdä edellisen päivän lopuksi tai heti ensimmäisenä päivän alkaessa. Päiväsuunnitelmassa yhdelle sivulle kirjataan sen päivän tärkein asia, josta työnteko aloitetaan. Tämän jatkoksi merkitään maksimissaan kolme muuta tehtävää ja lopuksi merkitään ylös pienet muistettavat tai pois hoidettavat asiat. (Paju & Rieki 2019, 142.)

Hankalimmat ja oppimista tarvitsevat tehtävät kannattaa tehdä levänneellä mielellä, jolloin tekeminen sujuu tehokkaasti. On hyvä tunnistaa mihin vuorokauden aikaan on virkeimmillään ja varata tämä kaikkein tärkeimpien työtehtävien hoitamiseen. Yhtä lailla tärkeää on havainnoida milloin vireystila ei ole parhaimmillaan ja kokee väsymystä tai tarkkaavaisuuden puuttumista. Tämä on hyvä varata kevyelle ja helpolle tekemiselle tai palautumiselle. Pitämällä vireystilasta huolta pystytään vaikuttamaan siihen, miten

hyödyllisesti olemassa oleva aika pystytään käyttämään. Ajanhallinnan tarve syntyy useimmiten kiireestä ja siitä aiheutuvasta stressistä sekä aikaansaamattomuuden tunteesta. Ajanhallinta-termin sijaan kannattaakin käyttää energianhallintaa ja miettiä, miten hyvin pystyy tunnistamaan eri vireystilojen vaihtelut. (Paju & Rieki 2019, 26, 143, 212.)

Kalenterin hyödyntäminen

Kalenteria käytetään yleensä palaverien ja tapaamisten hallinnointiin, mutta sitä voidaan hyödyntää myös työaikavarauksien tekemiseen. Näin aikaa saadaan varattua työn tekemiselle, suunnittelulle ja keskittymiselle. Merkinnot tulee tehdä niin, että ne näkyvät muille, jolloin on epätodennäköistä, että työaikamerkinnot päälle tehtäisiin palaverivarauksia. Toki tämä edellyttää, että kalenterista löytyy vapaita aikoja. (Paju & Rieki 2019, 158-159.)

Työaikavaraus on hyvä tehdä tarpeeksi pitkäksi, parin tunnin mittaiseksi merkinnäksi, jotta työhön ehtii syventyä ja päästä vauhtiin ilman häiriötekijöitä. Työaikavarausten muistiinpanoja voi ja kannattaa hyödyntää kirjoittamalla niihin, mitä asiaa aikoo työstää. Kalenteriin voi tämän lisäksi luoda tapahtumakohtaisen värikoodauksen, tällöin asiakastapaamiset tai muut tärkeät merkinnot ovat erottuvampia työaikamerkintöihin nähden. (Paju & Rieki 2019, 158-159.)

Pomodoro-tekniikka

Flow- eli virtaustilaan pääseminen voi olla ajoittain hankalaa, vaikka työympäristö olisi ideaali (Huotilainen & Moisala, 2018, 102). Työtehtäviin tarttuminen voi välillä tuntua haasteelliselta, jolloin niiden aloittamista siirtää helposti eteenpäin. Tällöin kannattaa kokeilla yksinkertaisen ja helpon Pomodoro-tekniikan hyödyntämistä. Tekniikan avulla työ jäsenetään kokonaisuuksiin, jotka kestävät 25 minuuttia. Annetun ajan avulla ohjataan keskittymään oleelliseen. Työskentelykokonaisuuden aikana keskitytään vain yhden asian tekemiseen kerrallaan, jonka jälkeen pidetään pakollinen viiden minuutin tauko. (Paju & Rieki 2019, 175.) Kello asetetaan tauottamaan työn tekoa ja aina kellon soidessa on oikeutettu pitämään tauon, jolloin voi tehdä mitä haluaa. Neljän työskentelyjakson jälkeen pidetään pidempi 15-30 minuutin tauko. Muut työtehtävät ja ärsykkeet, kuten eri kanavien merkkiäänet, suljetaan työskentelyn ajaksi pois, jolla taataan keskittymisrauha. (Huotilainen & Moisala, 2018, 102.) Annettu aika ei tarkoita

sitä, että asia tulee saada valmiiksi kyseisessä ajassa. Jakso voi koostua myös pienistä yksittäisistä tehtävistä, mutta se voidaan käyttää myös isomman projektin edistämiseen. (Paju & Rieki 2019, 175.)

Getting things done eli GTD-metodi

Ajanhallinta on haastavaa ja asiantuntijatyössä töiden kokonaisuuksien hahmottaminen voi olla hankalaa. Tämä johtuu yleisimmin siitä, että käynnissä on samanaikaisesti useita tehtäviä ja projekteja, jotka ovat tehtävälisillä kilpaillen työajasta. (Työterveyslaitos 2019.) Getting Things Done eli lyhyemmin GTD-metodi on menetelmä ajanhallintaan, joka perustuu viiteen askeleeseen. Nämä askeleet ovat kerää, käsittele, katsasta, järjestä ja tee. (Getting Things Done 2021.) Metodin ideana on listata kaikki mielessä olevat asiat tehtäväluetteloksi, koska nykytutkimuksien mukaan mielessä pysyy yhtä aikaa vain kolme tai neljä asiaa (Getting Things Done 2021; Backman 2018, 21). Kun asiat ovat ylhäällä, pystytään keskittymään tehtävien tekemiseen niiden muistamisen sijaan, jonka avulla on mahdollista vähentää unohduksia ja stressiä (Getting Things Done 2021).

Ensimmäisenä askel on keräys, joka tarkoittaa sitä, että kirjoitetaan ylös kaikki asiat, jotka vaativat tekemistä. Vaikka asia tuntuisi vähäpätöiseltä, merkityksettömältä tai siltä, että sen muistaa varmasti, tulee se silti kirjata ylös. Keräämiseen kannattaa käyttää välineitä, jotka ovat tarkoitukseen soveltuvia. Jos käytät eri työkaluja ja/tai muistilappuja, ne tulee kerätä yhteen, josta ne löytyvät helposti. Aina kun mieleen nousee asia, joka tulee muistaa, tulee se kirjoittaa ylös. Tapaa kannattaa harjoitella aluksi useamman kerran päivässä, jotta siitä muodostuu tapa. (Backman 2018, 15-20.)

Seuraava askel on käsittely. Käsittelyvaiheessa tulee miettiä, mistä kerätyissä asioissa oikeastaan on kyse ja tuleeko niille tehdä konkreettisesti jotakin. Jos asialle ei tarvitse tehdä konkreettisesti mitään, voi se tarkoittaa seuraavaa kolmea asiaa:

- Kerätty asia on tarpeeton ja sen voi hävittää.
- Kerätty asia on viitemateriaalia, jota tarvitaan myöhemmin.
- Kerätty asia ei ole ajankohtainen juuri nyt, eli se laitetaan odottamaan. (Backman 2018, 22-23.)

Mikäli asia sisältää tekemistä, toimitaan alla olevien ohjeiden mukaisesti:

- Asia vie kaksi minuuttia tai vähemmän, jolloin se tehdään heti.
- Asia ei kuulu itselle, jolloin se delegoidaan eteenpäin oikealle henkilölle.
- Asia kuuluu sinulle, mutta sen tekemiseen menee enemmän kuin kaksi minuuttia. Tällöin sen määräaika kirjataan kalenteriin ja itse tekeminen siirretään myöhemmäksi. Mikäli asialla ei ole määräaika, kirjataan se tehtävien listaan. (Backman 2018, 22-23.)

On tärkeää määritellä, miten ylös kirjoitettuja asioita saadaan edistettyä. Tämä tulee tehdä tarpeeksi konkreettisesti, esimerkiksi soita siskolle äidin syntymäpäivistä, ei siis merkitä pelkästään sisko. (Backman 2018, 22-23.)

Kolmantena askeleena on asioiden järjestäminen, joka tapahtuu melkein automaattisesti, kun asiat on kerätty ja käsitelty. Tässä vaiheessa on jo määritelty, mitä asioiden tekeminen vaatii, milloin se tapahtuu, mitä tarvitaan sen tekemiseen sekä mitä tarkoittaa, kun asia on valmistunut. Useimmiten GTD-metodissa järjestellään käsitellyt asiat seuraaviin luokkiin:

- Kalenteri: tänne merkitään asiat, jotka tullee tapahtua tietyssä päivänä tai tiettyyn ajankohtaan mennessä. Kalenteriin merkitään myös asiat, joista tulee olla tietoinen tietyssä ajankohtana.
- Lista odottavista: tälle listalle kirjataan kaikki asiat, jotka odottavat muilta jotakin.
- Projektilista. Tämä on lista, joka sisältää useamman kuin yhden tehtävän tai vaiheen ja sillä on selkeä päämäärä. Projektin nimen tulee kuvastaa haluttua lopputulosta.
- Seuraavat tehtävät -lista. Tähän listaan merkitään seuraavat tehtävät, jotka pitää hoitaa niin pian kuin mahdollista. (Backman 2018, 32-37.)

Neljäntenä askeleena on asioiden katsastaminen. Kun tieto on käsitelty ja järjestelty, tulee listoja katsastaa päivittäin tai viikoittain.

- Katso kalenterisi ja tehtävälisteri päivittäin neljästi. Aamulla, lounasaikaan, työpäivän päätteeksi ja illalla hyvissä ajoin ennen nukkumaan menoa. Näin kalenteri ja tehtävälisteri on ajan tasalla.
- Viikoittainen katsaus säännöllisenä päivänä, jolloin tarkistetaan mitä on kerätty, käsitelty ja järjestetty. Näiden päivittämiseen tulee varata ajanjakso, jolloin sen pystyy tekemään keskeytyksittä. Päivittämisen

tarkoituksena on ajantasaistaa listat siivoamalla ja poistamalla turhat ja suoritettut tehtävät pois. (Backman 2018, 51-54)

Kerääminen, käsitteleminen ja järjestäminen kannattaa tehdä yhdeltä istumalta. Esimerkkinä, oman keskittymiskyvyn kannalta sähköpostit kannattaa käydä läpi kahtena tai kolmena ajankohtana työpäivänä aikana, mikäli tämä on mahdollista. (Backman 2018, 25-29.)

Viimeisessä tekemisen vaiheessa tehdään asiat sen mukaan, miten ne on järjestelty. Kalenterista löytyvät tiettyihin päiviin tai ajankohtiin merkityt tehtävät. Seuraavien tehtävien listalta löytyy ne asiat, jotka pitää hoitaa niin pian kuin mahdollista. Projektilistalta löytyy isompien kokonaisuuksien listaus ja odottavien listalta ne asiat, jotka odottavat muilta jotakin ja joita ei voi sitä ennen edistää. (Backman 2018, 59.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Luovan suunnittelijan työpäivän katkonaisuus ja suuri keskeytyksien määrä oli tunnistettu kohdeyrityksessä ongelmaksi projektinjohdon keskusteluiden sekä suunnittelijoiden puheiden perusteella. Ongelmana oli myös resursointityökalun sekä työaikamerkintöjen puutteellinen täydentäminen. Epidemian vuoksi etätööhön siirtymisen myötä kohdeyrityksessä oli otettu käyttöön päivittäiset lyhyet aamupalaverit. Ongelma työpäivän kulusta ja siihen kiinteästi liittyvistä keskeytyksistä oli noussut esiin myös näissä aamupalavereissa keskusteluiden ja havaintojen kautta.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen luovan suunnittelijan päivittäisen työn kulku. Tarkoituksena oli löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat työn tekemiseen ja työpäivän kulkuun. Tutkimuskysymykset ohjasivat tutkimuksen toteuttamista ja ne olivat:

Miten kehitetään suunnittelijan työpäiväkokemusta rauhallisemmaksi?
Apukysymyksenä toimi: Millaisia keskeytyksiä työpäivään liittyy ja miten keskeytykset saadaan karsittua minimiin?

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada yksityiskohtaista tietoa tarkoin määritellystä aiheesta, jonka vuoksi tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkittavat henkilöt valitaan tarkkaan, jotta heillä on mahdollisimman paljon kokemusta tai tietoa tutkittavasta asiasta. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymyksen määrittely johdatti valitsemaan kohderyhmäksi kohdeyrityksen luovat suunnittelijat. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja ymmärtää syvällisesti kohdeyrityksen luovan työn suunnittelijoiden työpäivän nykytilanne.

5.1 Kyselytutkimus ja havainnointi

Suunnittelijoiden työpäivän kulun osalta ja sen eri vaiheista sekä siihen liittyvistä ongelmista haluttiin saada aito ymmärrys, jonka takia suunnittelijoille toteutettiin aiheen tiimoilta kyselytutkimus. Tutkimus valittiin suoritettavaksi sähköisenä, sillä tutkittavana kohteena oli henkilökohtaiset käyttäytymistavat ja oli tärkeää saada kohderyhmän jokaisen henkilön ääni kuuluviin. Kyselyn anonymiys mahdollisti vastaajalle täysin rehellisen totutun toimintatavan kertomisen sekä erilaisten ongelmien nostamisen esiin. Kyselytutkimuksen pituus ja kohderyhmän koko mahdollisti avoimien kysymysten käytön

ja ne valittiin osaksi tutkimusta, jotta tutkimuksen kohteesta saatiin mahdollisimman laaja ymmärrys. Kyselytutkimus toteutettiin standardoituna, kohderyhmältä kysyttiin samat kysymykset, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Koska tutkija työskentelee kohderyhmän ympäristössä, oli kohderyhmä entuudestaan tuttu ja näin tietoisuus siitä, että jokainen kohderyhmään kuuluva on lukutaitoinen ja kykenee ilmaisemaan itseään kirjoittamalla.

Sähköinen kysely toteutettiin kohdeyrityksessä käytössä olevan Google Forms -kyselytyökalun avulla ja se lähetettiin kaikille 11 suunnittelijalle sähköpostin välityksellä. Jokaisesta sähköpostiosoitteesta, johon kysely lähetettiin, pystyi vastaamaan kyselyyn vain kerran. Tällä tavoin pystyttiin tulkitsemaan kuinka moni kohderyhmästä kyselytutkimukseen vastasi. Kyselytutkimuksesta lähetettiin yksi muistutuskierrös, minkä lisäksi muistuttelua tehtiin myös päivittäisissä aamupalavereissa. Vastauksia kertyi yhteensä 11 kappaletta ja vastausprosentti oli täysi 100.

Kyselytutkimusta lähdettiin purkamaan ja tarkastelemaan teemoittelun avulla. Tarkastelun tavoitteena oli kuvailla tutkimuksesta selvinneitä asioita tiiviisti ja selkeästi, etsien tietoa siitä, miten kohderyhmä kuvailee työpäivänsä kulkua, millaisia rutiineita heillä oli tai oliko niitä ja miten resursointityökalun käyttö koetaan.

Kyselytutkimusta analysoitiin vastaus kerrallaan, keräten kaikki vastaukset yhteen dokumenttiin. Tämän jälkeen aineistoa analysoitiin uudelleen, tehden muistiinpanoja ensimmäisistä vaikutelmista. Kun aineistosta ja sen laajuudesta oli saatu käsitys, toistettiin aineistonläpikäynti etsien siitä toistuvia rutiineja ja sanoja sekä tulosten kannalta merkittävimpiä asioita, jotka merkittiin aineistoon ylös. Tämän tarkoituksena saada kokonaisvaltainen käsitys suunnittelijan työpäivän kulkusta, joka myötä voidaan pureutua mahdollisiin ongelmakohtiin.

Sisällönanalyysin etenemiseen käytettiin seuraavaa runkoa (Tuomi & Sarajarvi 2018, 78):

1. Päätös mikä aineistossa kiinnostaa.
2. Aineiston läpikäynti, kiinnostuksien merkkkaus ja muun pois jättö sekä merkittyjen asioiden keräys erilliseen dokumenttiin.
3. Aineiston luokittelu, teemoittelu tai tyypittely.
4. Yhteenveto.

Kohdalla kaksi tarkoitetaan tässä tutkimuksessa aineiston koodaamista metodikirjallisuuden mukaan. Koodimerkkien käyttämiseen ei ole yhtenäistä ohjetta, mutta niillä on tärkeä osuus, sillä ne toimivat muistiinpanoina, jäsentävät tutkijan näkökulmaa siitä, mitä aineisto käsittelee, ovat tekstin kuvailun välineitä ja testausvälineitä aineiston jäsenyyksen osalta sekä niiden avulla on helppo palata tekstin eri kohtiin ja etsiä eri kohtia. (Eskola & Suoranta 2014.)

Kyselyn vastaukset siirrettiin yhteen dokumenttiin, jonka jälkeen koodaaminen tehtiin suoraan kyseiseen dokumenttiin. Kommentoinnin avulla merkittiin tärkeät kohdat, joihin haluttiin mahdollisesti palata jälkikäteen. Aineistoon suoritettiin luokittelu sekä laskettiin, montako kertaa kyseessä oleva luokka aineistossa esiintyi. Luokittelun tarkoituksena oli löytää aineistosta kaikki tutkimuskysymyksen kannalta merkitykselliset asiat.

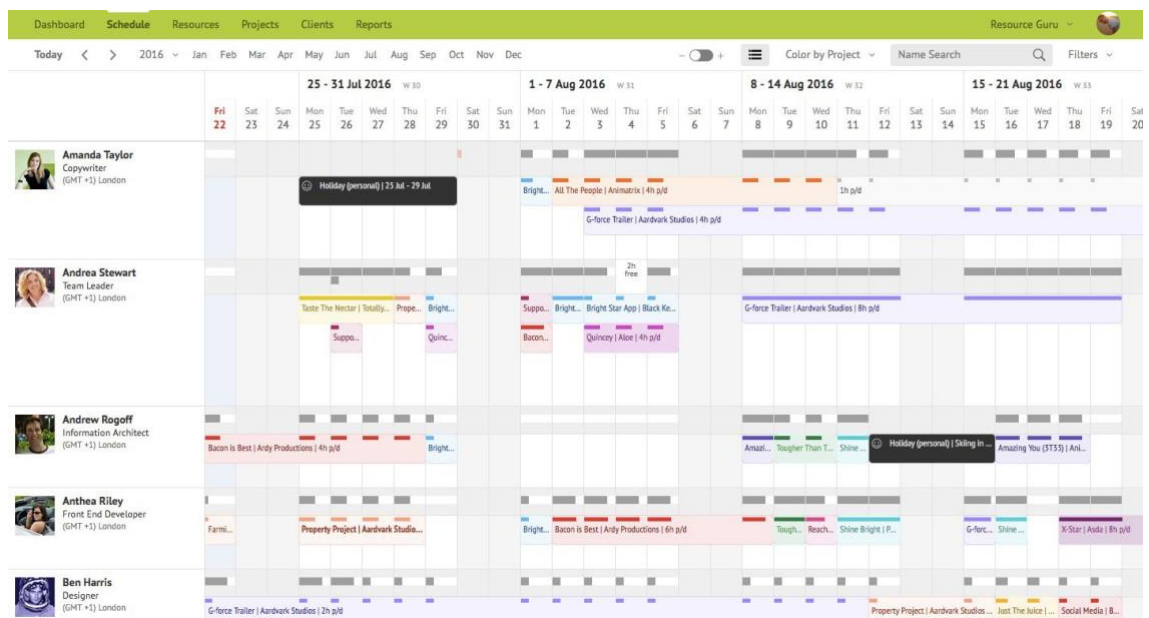
Kyselytutkimuksen tueksi suoritettiin havainnointia. Havainnointi suoritettiin kohdeyrityksessä päivittäisten aamupalavereiden välityksellä, joissa käsiteltiin työtilanteet henkilöittäin. Tutkija osallistui aamupalavereihin aktiivisena havainnoijana, sillä työpäivien työtehtävien jaottelu ja järjeistäminen on osa tutkijan työnkuvaa kohdeyrityksessä. Havainnoinnin tarkoituksena oli saada tietoa siitä, toimivatko suunnittelijat niin kuin sanovat toimivansa. Havainnointia käytettiin, jotta tutkimuksen kohteesta saatiin välitöntä ja suoraa tietoa kyselytutkimustiedon tueksi.

6 TULOKSET

Kyselytutkimuksen avulla saatiin selville monia työpäivän kulkuun negatiivisesti vaikuttavia seikkoja. Tuloksia vahvasti aamupalavereiden havainnointien kautta saadut tiedot. Erityisesti korostui etätöiden myötä kasvaneet keskeytykset. Eri kanavat keskeyttivät työtä useita kertoja työpäivän aikana ja vastauksissa korostui ajatus siitä, että etätöitä tehdessä tulee olla koko ajan tavoitettavissa.

6.1 Resursointityökalu

Kyselytutkimuksen aikana kohdeyrityksessä oli käytössä Resource Guru -resursointityökalu. Kyselytutkimuksen vastaukset vahvistivat havaittuja ongelmia resursointityökalun suhteen. Useissa vastauksissa nousi esiin se, että työkalu koettiin ylimääräisenä aikaa vievänä asiana, joka oikeastaan olisi projektinjohdon eli työn koordinoimisesta vastaavan tahon työkalu. Vastauksista pystyi havaitsemaan resurssityökalun ongelmaksi sen, etteivät vastaajat ymmärtäneet, miksi työkalua piti käyttää.



Kuva 3. Kuukausinäkömä käytössä olleessa Resource Guru -resursointityökaluohjelmassa (Resource Guru 2021).

Resursointityökalun näkymä (kuva 3) oli neljän viikon ajanjaksolle. Työkalun näkymässä suunnittelijat olivat listattu allekkain pitkulaiseen kapeaan näkymään. Päivittäisen työn hahmottaminen neljän viikon ajalle oli haastavaa, joka osaltaan hankaloitti työkalun käyttöä. Ongelmaa aiheutti myös eri käytännöt resursointityökalun täydentämisen osalta, sillä osa vastaajista käytti työkalua tunnollisesti ja osa ei juuri lainkaan. Jotkut kirjasivat työkaluun arvioimansa ajan, joka työhön kuluisi ja toiset yhden minuutin verran, kertoakseen, että näitä töitä listalla oli. Myös suunnittelijat olivat tunnistaneeet tämän ongelman työkalun käytön suhteen ja samat haasteet nousivat esiin havainnoinnin kautta.

Joku kirjaa sinne vain yhden minuutin ilmaistakseen, että ao. asiakkaalle/projektille työtä on ja joku taas kirjaa itsearvioimiensa tuntien mukaan, joka voi mennä muuten vaan pieleen.

Vain pieni osa vastaajista (27 %) koki resursointityökalun työtä helpottavaksi työkaluksi, joka helpotti työnteon seuraamista ja työtilanteen ymmärtämistä sekä sen hetkisen että tulevan työtilanteen osalta. Suurin osa vastaajista (63 %) eivät kuitenkaan kokeneeet työkalua hyödylliseksi. Pääsääntöisesti työkalua ei vastaajien kesken käytetty oman tai muiden työtilanteen hahmottamiseen tai tarkkailuun. Sitä ei hyödynnetty, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta, oman tai kollegan työtilanteen havainnointiin. Mikäli hyödynnettiin, ongelmaksi muodostui kokonaiskuvan hahmottaminen puutteellisen täydentämisen takia. Työkalua ei koettu tärkeäksi, joka johtui siitä, ettei itse vastata töiden jakamisesta.

Vastauksien mukaan resursointityökalun ja kalenterin eri tilanteet hämmensivät. Kalenterissa ei välttämättä ollut merkintöjä lainkaan ja Resource Guru -työkalu on aivan täynnä tai toisinpäin. Resource Guru -työkalu ei antanut selkeää näkyvyyttä palaverien osalta, sillä palaverikutsut tulivat kalenteriin ja näkyivät vain siellä. Mikäli työtilanteesta halusi kokonaiskäsityksen, tuli sekä resursointityökalu että kalenteri olla avoinna rinnakkain.

6.2 Työpäivän kulku

Kohdeyrityksen suunnittelijoilla ei ollut yhtenäisiä toimintatapoja, miten työpäivä aloitetaan tai mitä työpäivän lopuksi tehdään, kun se päätetään. Työpäivän alkamisen osalta oli kuitenkin olemassa joitakin yhdistäviä tekijöitä. Vastauksista kävi ilmi, että lähes aina työpäivä aloitettiin lukemalla ensin sähköpostit. Työpäivän aloittamisen malliin

vaikutti kohdeyrityksen päivittäinen palaverirutiini, johon oli etätöön alkaessa siirrytty. Aamupalaveri toimi yhteisenä työpäivän aloituksena, jossa käytiin samalla kyseisen päivän työlistat läpi. Sosiaalisen kontaktin lisäksi tällä haluttiin kannustaa työpäivän suunnitteluun myös etätöissä. Suunnittelijan oli tarkoitus aamupalaverissa kertoa, mitä asioita kyseisenä päivänä oli tarkoitus työstää ja oliko työpäivä täynnä. Havainnoinnin sekä kyselytutkimuksen perusteella osalla oli hyvin jäsentynyt näkemys, miten työpäivä muodostui ja tuli kulkemaan, osan vastaukset kertoivat valmistautumattomuudesta.

Kuitenkin vaikka aamupalaverit rytmittivät työpäivän alkua selkeyttäen työpäivän kulkua, suuria eroja löytyi siinä, miten siihen valmistauduttiin. Osa valmistautui aamupalaveriin ennakkoon, osa jäseni vasta niissä tai niiden jälkeen oman työlistansa. Aamupalaverin tarkoitus oli muodostaa sekä projektinjohdolle että suunnittelijoille kokonaisnäkemys työtilanteista. Havainnointia suoritettaessa kävi kuitenkin ilmi, että suunnittelijat tekivät usein töitä samaan aikaan kun työtilanteita käytiin läpi.

Työpäivän lopettamisen suhteen vastauksista ilmeni, ettei minkäänlaista rutiinia tähän ollut. Alla kyselytutkimuksesta nostettu vastaus, joka kuvaa asiaa.

Lätkäisen koneen kiinni ☺.

Kyselytutkimuksen vastauksien perusteella suunnittelijoilla oli tiedossa, että tunnit tulisi merkitä työpäivän päätteeksi projekteille, mutta sitä ei muistettu tehdä tai ajantaju oli kadonnut etätöypäivän aikana niin, ettei enää tiedetty minkä verran eri töihin työaikaa oli mennyt. Työpäivän päättymisen osalta kävi ilmi työpäivän venyminen ja useissa vastauksissa kerrottiin sähköpostien seuraamisesta vielä työpäivän jälkeenkin.

6.3 Projektien koordinaointi

Kyselytutkimuksen kautta nousi esiin tärkeää tietoa myös projektinjohdon osalta. Ongelmia koettiin olevan projektien tiedonkulun osalta, erityisesti sisäisen viestinnän osalta. Epätietoisuutta oli monien asioiden osalta ja koska informaatiota ei saatu tarpeeksi, oli työpäivää mahdotonta suunnitella etukäteen. Suunnittelijat eivät hahmottaneet mitä projekteja oli tulossa, millaisilla aikatauluilla niitä oli tulossa ja kuinka paljon niihin tulisi varata työaikaa. Tiimien kokoonpanot koettiin haastaviksi, aina ei tiedetty missä projektissa oltiin mukana. Lisähaastetta tähän toivat yhteiset sähköiset työpöydät, joissa viestit menivät laajalle tiimille, jolloin ei ollut tietoa kenen vastuulla asia

on. Projektijohdon toimeksiannot koettiin vajaiksi, ja niihin kaivattiin selkeyttä sekä johdonmukaisuutta. Havainnointi tuki kyselytutkimuksen tuloksia, epätietoisuudet käytettävistä tunteista, aikatauluista ja tulevasta työstä olivat selkeästi havaittavissa.

Toivon töiden kululle selkeyttä ja johdonmukaisuutta vs. tarjous/brief/suunnittelu/toteutus. Korostan kovasti briefin kertomisen, sen ymmärtäminen ja jalkauttamisen (inhoan tätä sanaa) merkitystä ja oikeaa hinnoittelua.

Toimeksiantojen ongelmien osalta korostui suunnittelijoiden tietämättömyys eri projektien työtuntien määrästä. Tarjousvaiheessa projektinjohto arvioi projektiin kulumien työtuntien määrän, johon annettu hinta perustuu. Tieto tuntimääristä on siis olemassa, mutta tiedonkulku tämän osalta ei ollut riittävää.

Aikataulutus on melko haasteellista ja on vaikea tietää, paljonko esim. ajatustyöhön voi mennä aikaa. Näissä kaipaisi joskus tosi tarkkaa rajanvetoa sallittuun aikaan. Aikaa voisi tarvittaessa tietysti lisätä, mutta tarkka raja auttaisi tavoitteeseen pääsyssä. Haahuilu jäisi ehkä vähemmälle.

Tämän lisäksi projektien hinnoittelua kyseenalaistettiin, ja tuntiarvioiden osalta kaivattiin sitä, että suunnittelijoilta itseltään kysyttäisiin tarjousvaiheessa työaika-arvioita.

Ei vedetä hatusta hintoja vaan tullaan myös kysymään tekijän arviota tai ainakin tarkastellaan aiemman vastaavan työmäärän vaatineen työn tunteja, ei kuitenkaan sen nopeimman tekijän mukaan. Miten paljon tämäkin vääristöä toteutunutta vs. hinnoittelu (retorinen).

6.4 Tulosten luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudella eli validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli mitattiinko tutkimuksella oikeaa asiaa ja millaisella tarkkuudella asiaa mitattiin. Validina voidaan pitää tutkimusta, kun se on mitannut haluttua asiaa. Luotettavuuteen vaikuttaa tutkimusmenetelmän käyttö. On oleellista, että tutkimuksen kannalta käytetään oikeaa tutkimusmenetelmää ja mittaria sekä mitataan oikeita asioita tutkittavan aiheen kannalta. (Kananen 2014, 148.)

Tutkimuksen tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen ymmärrys suunnittelijoiden työpäivän todellisesti kulusta ja tunnistaa sieltä mahdollisia ongelmakohtia. Tutkimuksen toteutustavaksi valittiin laadullinen tutkimus, koska tutkimuksen avulla pyrittiin ymmärtämään pientä tutkittavaa kohdetta mahdollisimman tarkasti. Laadullista tapaustutkimuksen valintaa tuki myös tutkijan lähtökohdat, sillä tutkija työskentelee

tutkimuksen kohdeympäristössä. Menetelmäksi valikoitui tapaustutkimus, koska haluttiin tuottaa uutta tietoa kehittämistyön tueksi. Tutkittavakohde valikoitui työelämässä havaitun tarpeen pohjalta.

Tiedonkeruumenetelmät valittiin sopiviksi tutkimuksen aiheen pohjalta. Kyselytutkimuksen käyttöä tiedonkeruumenetelmänä puolsi se, että tutkijalla oli entuudestaan käsitys tutkittavasta kohderyhmästä. Tämän vuoksi kyselylomakkeen osalta voitiin poissulkea ongelmat siitä, ettei kohderyhmä osaisi vastata kysymyksiin sanallisesti tai käyttää alustaa, jolla kyselylomake heille lähetettiin. Koska tutkija työskenteli kohdeyrityksessä, oli hänellä hyvä ymmärrys alasta ja tutkittavasta ongelmasta, jonka vuoksi kysymykset osattiin asettaa tarpeeksi yksityiskohtaisiksi ja tarkoiksi. Kyselylomakkeelle suoritettiin testaus ennen sen lähettämistä eikä varsinaisessa tutkimuksessakaan paljastunut virhetulkintoja kysymysten sisällöstä. Kysymyksiin oli vastattu johdonmukaisesti ja huolellisesti. Avoimiin kysymyksiin oli vastattu ahkerasti, ja niiden vastaukset tukivat monesti strukturoitujen kysymysten vastauksia.

Kyselyiden luotettavuuden varmistamiseksi ja tueksi tehtiin osallistuvaa havainnointia, joka suoritettiin kohdeyrityksen aamupalavereiden aikana. Havainnointi valittiin tiedonkeruu menetelmäksi, sillä se oli erinomainen menetelmä vuorovaikutuksen tutkimiseen tai tilanteisiin, jotka muuttuvat nopeasti tai ovat vaikeasti ennakoitavissa. Havainnoinnin avulla tulokset alkoivat toistaa toisiaan ja näin saatiin aikaan saturaatiota eli tulosten kylläntymistä, ja vahvistusta kyselyiden tuloksille. Havainnointi tuki kyselytutkimuksen vastauksia, jonka vuoksi voidaan todeta, että tutkimustulokset ovat hyvin todenmukaisia ja oikeellisia.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli erinomainen (100%) ja osallistuva havainnointi tuki kyselytutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen avulla löydettiin tutkimuskysymyksiin vastaukset, jonka lisäksi löydettiin uutta tietoa ja kehityskohteita kohdeyrityksen hyödynnettäviksi, joita kohdeyrityksessä lähdettiin työstämään eteenpäin. Näiden tietojen valossa tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Näin ollen tutkimus antaa luotettavan kuvan kohdeyrityksen suunnittelijoiden työpäivän kulusta.

7 KEHITTÄMISKOHTEET

Tiedonkeruun avulla saatiin selville selkeitä ongelmakohtia luovan suunnittelijan työpäivän osalta. Näitä löydöksiä haluttiin lähteä ratkomaan nopeasti. Kohdeyritys on kokonsa ja toimintatapansa puolesta ketterä ja nopeasti mukautuva yritys, joka mahdollisti joustavasti erilaisten muutosten testaamisen. Koska tarkoituksena on kehittää suunnittelijoiden työpäivän kulkua löydettyjen ongelmien pohjalta, oli luontevaa osallistaa heidät vahvasti kehitystyöhön mukaan. Näin on mahdollista löytää parhaat mahdolliset tavat, jotka toimivat suunnittelijoiden työpäivässä myös käytännössä.

Osa kehityskohteista oli luonteeltaan niin suuria, että ne haluttiin ensin testata ennen varsinaista käyttöönottoa. Testattavat muutokset toteutettiin kahden viikon ajanjakson aikana, jolla haluttiin varmistaa, miten ne toimivat käytännössä. Tarkoituksena oli saada päätös kehityskohteen jatkosta, lisätyöstöstä tai siitä luopumisesta. Testattavasta mallista oli mahdollista luopua jo aiemmin, mikäli sen osalta huomattiin ongelmia tai se hankaloitti työskentelyä.

Osa kehityskohteista oli sellaisia, että niitä työstettiin eteenpäin ensin pienellä osallistujamäärällä, jonka jälkeen osallistujamäärää kasvatettiin, jotta saatiin toimivuuden osalta laajempi näkemys. Osa taas ei ole vielä viety eteenpäin, sillä jokaiseen kehityskohteeseen halutaan perehtyä kunnolla. Muutokset otetaan käyttöön yksi kerrallaan, jotta ne saadaan integroitua työpäiviin. Mikäli muutoksia viedään eteenpäin samanaikaisesti, on vaarana, että osa niistä jää realisoitumatta käytäntöihin. Kehitettävät kohteet eivät ole sellaisinaan täysin valmiita, vaan niitä tulee jatkokehittää käytössä tehtyjen havaintojen ja huomioiden pohjalta eteenpäin.

7.1 Resursointityökalu

Resursointityökalu Resource Gurun osalta kysyttiin kyselytutkimuksessa tarkkoja kysymyksiä perustuen havaittuihin ongelmiin. Resource Guru -työkalu oli otettu käyttöön kohdeyrityksessä työpäivän suunnittelun avuksi. Sen tarkoituksena oli auttaa suunnittelijoita muodostamaan käsitys työtilanteestaan ja muodostaa kokonaiskäsitys, jonka kautta työtä voitaisiin jakaa tasaisemmin, ymmärtää vapaat resurssit sekä mahdolliset pullonkaulat. Työkalu todettiin kyselytutkimuksen vastauksen perusteella

suurelta osin pakolliseksi käytössä olevaksi työkaluksi. Se ei ollut käytössä tarkoitetulla tavalla, jonka vuoksi sen hyödyt jäivät olemattomiksi.

Resource Guru -työkalun isoimmista ongelmista oli sen huono käyttöaste, jonka vuoksi työkalun avulla haettu hyöty katosi. Tämän taustalla oli useita asioita. Hankaluutta aiheuttivat työpäivän ennustettavuuden vaikeus, suunnittelemattomat työtehtävät, tietämättömyys eri projekteille varatuista tunteista sekä kokemus siitä, ettei ymmärretty miksi kyseistä työkalua tulisi täyttää.

Kohdeyrityksessä oli käytössä melko paljon eri työkaluja, joiden päällekkäisyydet aiheuttivat osittain myös resursointityökalun ongelmia. Päivittäisessä käytössä olivat:

- Resource Guru -resursointiohjelma, jonka tarkoituksena jäsentää ja auttaa työsuunnittelussa ja työmäärän hahmottamisessa.
- Toiminnanohjausjärjestelmä Visma Severa. Järjestelmään tehdään päivittäin tuntikirjaukset eri projekteihin.
- Google-kalenteri, jonka kautta tehdään ja saadaan palaverikutsut. Tämän työkalun avulla myös osallistutaan palaveriin.
- Basecamp-projektinhallintatyökalu, jossa sijaitsee asiakkaiden kanssa yhteiset sähköiset työpöydät. Työkalun tarkoituksena on helpottaa projektien viestinkulkua.
- Suunnittelijoiden omat tehtävä- ja muistilistat, joita käytetään muistintukena.

Eri työkalujen ja listojen täydentämiseen kuluva aika menee siis paljon ja työkalut eivät tue toisiaan. Esimerkiksi Resource Gurun ja Google-kalenterin osalta ei ole integrointi mahdollisuutta eli vaikka työntekijä varasi työaikaan Resource Gurun puolelta tiettyyn työhön, ei se näkynyt kalenterissa ja toisinpäin. Tämän vuoksi palaverit kiilasivat suunnittelijan työaikavarauksien ohitse, tehden työn suunnittelemisesta äärimmäisen hankalaa.

7.1.1 Työkalun vaihto

Resursointityökalun ongelmien vuoksi lähdettiin resursoinnin tueksi hakemaan toista vaihtoehtoa, jolla saataisiin oman työaikasuunnittelun vastuuta kasvatettua. Kohdeyrityksessä oli jo entuudestaan käytössä Google-kalenteri, jossa havaittiin potentiaalia myös työnsuunnittelun näkökulmasta. Google-kalenterin avulla saataisiin

helpotusta myös palaverien näkyvyys ongelmaan ja ratkaistua ongelma palaverien kiilautuminen omien työsuunnittelun ohitse. Kun kaikki merkinnät olisivat samalla alustalla, eivät sisäiset- tai asiakaspalaverit kiilaisi työsuunnittelun ohi. Google-kalenterin käyttöönottoa puolsi myös integraatio mahdollisuus Visma Severan kanssa, jolloin tuntikirjausten teko helpottuisi. Selkeä viikkonäkymä herätti ihastusta, työpäivän pituus ja siihen mahtuvat tehtävät olivat helposti ymmärrettävissä.

Huonoksi puoleksi tunnistettiin kokonaisnäkyvän saanti. Kaikkien suunnittelijoiden kalenterit sai toki näkymään samanaikaisesti, mutta tällöin kalenterinäkymä ei ollut selkeä, eikä siitä ollut mahdollista muodostaa kokonaiskuvaa työmäärästä. Koska kokonaisnäkyvää ei saatu nykyiselläkään resursointityökalulla päädyttiin tämä huonopuoli hyväksymään. Siirtyminen Google-kalenteriin lisäisi projektinjohdon työmäärää, mutta mikäli tämän avulla saataisiin kasvatettua työsuunnittelua ja sitä kautta työrauhaa, olisi se kannattavaa. Työmäärän lisäys koskettaisi kolmea henkilöä eli vain pientä osaa henkilöstöstä.

7.1.2 Muutos ja sen vastaanotto

Google-kalenterin käyttöönotosta kerrottiin ennakkoon aamupalaverissa. Tämän tarkoituksena oli saada käsitys suunnittelijoiden tunneista ja ajatuksista. Kokeilu sovittiin alkavaksi seuraavasta alkavasta viikosta, jotta ajatukseen ehti totutella. Muutosta perusteltiin vanhan resursointityökalun toimimattomuudella ja työrauhan lisäämisellä sekä päällekkäisten työkalujen poistamisella. Suunnittelijoille korostettiin, että tarkoituksena on helpottaa heidän työpäiviensä hahmottamista ja muodostaa rauhallisempi ja parempi näkemys päivän kulusta sekä työmäärästä, jota siihen mahtuu.

Kokeilu otettiin vastaan ristiriitaisesti. Negatiivisena asiana nousi esiin luovan työn hahmottamisen vaikeus ja vaikeus tietää milloin idea muodostuu. Tästä johtuen työsuunnittelu ja työaikavarausten tekeminen kalentereihin koettiin jo lähtökohtaisesti haastavaksi. Hyvänä puolena nähtiin se, etteivät palaverit kiilaisi oman työaikasunnittelun ohi. Jo tässä vaiheessa esiin nousi kysymys mahtaako kalentereista löytyä sisäisille palavereille aikaa ja tarvitaanko tähän jokin käytäntö.

Google-kalenterin käyttöä työaikasunnitteluun tuettiin aamupalaverirutiinin kautta, jossa kalenterinäkyvää ruvettiin yhteisesti jakamaan kaikille näytönjaon kautta. Tämän

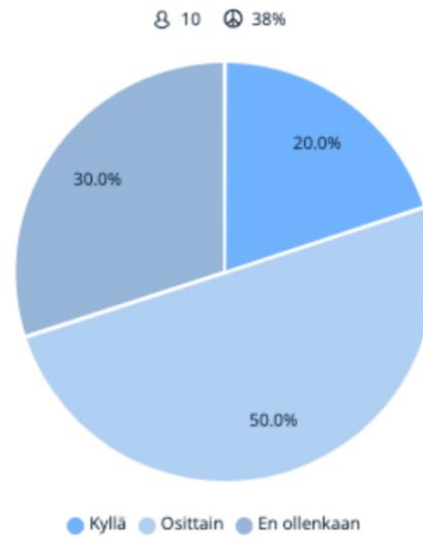
tarkoituksena oli lisätä sekä työn suunnittelua kalentereihin että keskittymistä itse palaverien sisältöön.

7.1.3 Palautekysely ja lopputulos

Resursointityökalun muutos tarkoitti suurta muutosta kohdeyritykselle, jonka vuoksi kahden viikon kokeilun jälkeen päädyttiin toteuttamaan lyhyt palautekysely. Sen tarkoituksena oli selvittää, jatketaanko uuden työkalun käyttöä vai luovutaanko siitä ja mitkä asiat koettiin hyväksi tai huonoiksi. Lisäksi haluttiin tietoa, millaiseksi uusi resursointityökalu koettiin sekä nousiko mahdollisesti kehitysideoita jo tässä vaiheessa esiin. Palautekysely toteutettiin osana tutkimusta ja se toteutettiin sähköisenä anonyyminä kyselynä, jonka avulla mahdollistettiin aidot ja rehelliset vastaukset. Palautekysely lähetettiin 11 suunnittelijalle. Vastauksia kertyi kymmenen ja vastausprosentiksi muodostui 90,9. Jokaisesta sähköpostista pystyi vastamaan kyselyyn vain kerran, jolla varmistettiin vastausprosentin oikeellisuus.

Saatujen vastausten perusteella kokeilujaksoa pidettiin onnistuneena, 80 % kertoi kalenterikokeilun helpottaneen työsuunnittelua. Vastauksista nousi kuitenkin esiin, että täysi Google-kalenteri aiheutti enemmän ahdistusta kuin täysi Resource Guru. Tämän voidaan päätellä johtuvan Google-kalenterin realistisemmasta näkymästä, jonka avulla hahmotetaan työpäivään mahtuvien työtehtävien määrä. Realistinen käsitys työmäärästä kuitenkin auttaa jatkossa työpäivän suunnittelua. Huonoksi puoleksi nostettiin palaverien ja omien merkintöjen sekoittuminen toisiinsa.

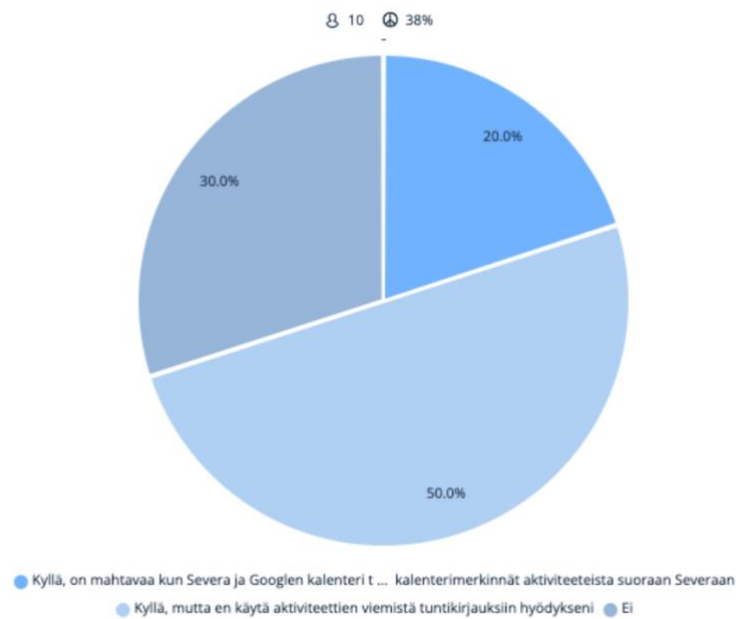
Työn keskeytyksien ja työajan varaamisen osalta (kuva 4) saatiin kahden viikon kokeiluajanjakson ajalta jo lupaavia tuloksia. Vastaaajista 20 % koki saaneensa vähennettyä työn keskeytyksiä ja varattua paremmin aikaa eri töille ja 50 % koki saaneen vähennettyä keskeytyksiä osittain. Loput 30 % vastaajista eivät kokeneet saaneensa kokeilusta hyötyä. Avoimissa kommentteissa nostettiin esiin kiireellisten asioiden yhä keskeyttävän työpäivää ja sekoittaen näin tehtyä työsuunnitelmaa.



Kokeilun kautta olen saanut vähennettyä työn keskeytyksiä ja varattua paremmin aikaa eri töille	Vastaukset	%
Kyllä	2	20.0%
Osittain	5	50.0%
En ollenkaan	3	30.0%

Kuva 4. Palautekysely Google-kalenterista, työn keskeytyksien väheneminen.

Työaikakirjauksien (kuva 5) osalta 70 % vastaajista koki niiden helpottuneen kokeilun myötä. Näistä 20 % käytti hyödykseen Google-kalenterin ja Visma Severan integraatiota. Vastaajista 30 % ei kokenut tämän auttaneen työaikamerkintöjen kirjaamisen suhteen.



Tuntikirjauksien tekeminen on helpottunut kalenterin käytön myötä	Vastaukset	%
Kyllä, on mahtavaa kun Severa ja Googlen kalenteri toimivat yhteen ja saan siirrettyä kalenterimerkinnät aktiviteeteista suoraan Severaan	2	20.0%
Kyllä, mutta en käytä aktiviteettien viemistä tuntikirjauksiin hyödykseni	5	50.0%
Ei	3	30.0%

Kuva 5. Palautekysely Google-kalenterista, tuntikirjausten helpottuminen.

Palautekyselyssä kysyttiin, halutaanko kalenterikokeilua jatkaa. Vastaajista 80 % kannatti kalenterikokeilun jatkamista, 10 % ei ollut mielipidettä ja 10 % halusi siirtyä takaisin käyttämään aikaisemmin käytössä ollutta resursointiohjelmaa. Kohdeyrityksessä päädyttiin jatkamaan Google-kalenterin käyttämistä palautekyselyn tuloksiin pohjautuen, kehittämällä sen käytäntöjä entisestään. Tästä syystä aiemmasta Resource Guru -työkalusta luovuttiin siis kokonaan.

7.2 Projektinjohdon näkemys muutoksesta

Google-kalenterin käyttö tunnistettiin vaikuttavan myös projektinjohdon työhön, jonka vuoksi heille päädyttiin toteuttamaan sama palautekysely kuin suunnittelijoille. Kysely toteutettiin erillisenä, jotta projektinjohdon vastaukset eivät sekoitu suunnittelijoiden vastauksien kanssa. Tältä vastaajajoukolta saatiin positiivista palautetta ja kalenterikokeilu todettiin myös projektinjohdon näkökulmasta todella hyväksi.

Projektinjohdon osalta kehityskohteeksi nousi pidempi näkyvyys työnsuunnittelun osalta. Kehitettävää löytyi myös maanantaipäivien osalta, sillä varsin usein maanantaiaamuisin viikko näytti tyhjältä, koska työaikasunnittelua ei oltu tehty ennakkoon. Työaikavarauksia tulisikin tehdä heti kun työstä tiedetään ja suunnittelijoita tulisi rohkaista varaamaan kalenteriin ajallisesti tarpeeksi pitkiä yhtäjaksoisia työskentelyaikoja. Vastauksissa palaverien suuri määrä ja palaverien väliset tauot nostettiin esiin.

Palaverien määrää per päivä voisi myös rajoittaa, jotta suunnittelun jää kunnolla aikaa, eikä työtä tarvitse aloittaa uudelleen taas seuraavana päivänä. Vähän rohkaisisin vielä myös varaamaan tarpeeksi pitkiä slotteja työlle, jotta ideoista tulee isompia.

Selkeä sääntö siihen, että sisäistäkään palaveria ei saa laittaa alkamaan heti edellisen perään. Purkuun ja aivojen kääntämiseen ei jää aikaa ja seuraavaan palaveriin tulee osallistuja, joka ei ole ekaan varttiin mukana hommassa.

7.3 Uuden resursointityökalun jatkokehitys

Kalenterin käyttöönoton sekä palautekyselyn avulla löydettiin hyviä kehityskohteita Google-kalenterin suhteen. Kalenterikäytön tarkoituksena oli työpäiväsuunnitelman lisääminen sekä isompien työaikavarausten tekeminen, jolloin mahdollistetaan parempi työrauha ja keskittyminen. Työpäiväsuunnittelun avulla haetaan ymmärrystä, mitä työpäivään mahtuu ja millaiseksi se muodostuu.

Kalenterikäytön jatkuessa uudeksi ongelmaksi tunnistettiin erilaisten työnkuvien vaikutukset kalenterin käytön suhteen suunnittelijoiden ja muun henkilöstön suhteen. Muilla kuin suunnittelijoilla kalenteri täyttyi lyhyistä aikavarauksista koko päivän tai jopa sen ylittävälle ajalle. Osa ongelmaa aiheuttavasta tekijästä oli erilainen käyttötapa kalenterin osalta, sillä sitä käytettiin muistilistan tapaan. Tämä erilainen käyttötapa herätti

suunnittelijoissa ahdistusta ja tunnetta siitä, etteivät he saaneet asioita ja tuottavaa työtä tarpeeksi aikaan suhteutettuna muihin. Ongelmaan haettiin ratkaisua muuttamalla aamupalaverin käytäntöä niin, että vain suunnittelijoiden kalenterit käytiin näytönjaon kautta läpi. Muiden työlistat käsiteltiin keskustellen.

Toisena ongelmakohtana esiin nousi kalenterien eri varausten sekoittuminen toisiinsa. Kalenterista on tärkeää erottaa ja nähdä selkeästi omat merkinnät, sisäiset palaverit sekä asiakaspalaverit. Ratkaisua erotteluun haettiin kalenterivärien kautta, jolloin jokaisella varauksella olisi ollut oma värikoodinsa. Käytäntö kuitenkin osoitti, että kalenterin värit näkyvät vain omassa kalenterissa. Jokaisen olisi tullut siis vaihtaa palaverimerkintöjen väri manuaalisesti, joka vaatisi hurjasti työtä. Tästä johtuen kohdeyrityksessä otettiin käyttöön merkinnät: oma, sis. ja Hansdotter &. Oma merkintä tarkoitti omaa työaikavarausta, sis. lyhenne merkinnän edessä sisäistä palaveria ja Hansdotter & -merkintä asiakaspalaveria. Jokaisen kalenterimerkinnän otsikon jatkeeksi liitettiin mukaan mistä projektista on kyse. Näillä merkinnöillä kalenterinäkymiä saatiin selkeytettyä.

7.4 Etätyön kohtaamiset ja tauottamiset

Kohdeyritys oli tehnyt monia asioita työn mielekkyyden lisäämiseksi etäaikana ja sen jatkuessa. Päivittäiset aamupalaverit osoittautuivat etätyössä erittäin tärkeiksi sosiaalisiksi tavoiksi kohdata työkavereita ja ylläpitää rutiineita, joillekin se tarkoitti myös päivän ainuttä sosiaalista tapahtumaa. Kuitenkin kiireen kasvaessa, aamupalavereista muodostui ennemminkin suorite kuin mukava hetki tavata kollegoita ja käydä päivän töitä läpi. Syy tähän oli selkeä, palaveriin oli varattu 15 minuuttia aikaa ja pääsääntöisesti tämä ylitettiin aina. Muodostui suorite selviytyä palaverista siihen varatun ajan puitteissa. Asiaan reagoitiin pidentämällä aamupalavereiden kestoä 15 minuutista 30 minuuttiin.

Fyysisellä työpaikalla tapahtuva vapaa keskustelu oli etätyön myötä poistunut ja vaikka aamupalavereissa kaikki näkivät päivittäin toisensa, ei se kuitenkaan ollut vapaan keskustelun kanava. Vapaata keskustelua pyrittiin pitämään yllä järjestämällä vapaaehtoinen viikoittainen keskusteluhetki virtuaalikalorien parissa. Alun innostuksen jälkeen osallistujamäärä supistui hyvin pieneksi, minkä vuoksi siitä luovuttiin. Osittain osallistujamäärän pienuutta selitti aamuinen ajankohta. Tällä hetkellä vapaan keskustelun ja kohtaamisten kanava puuttuu, joka kohdeyrityksessä on hyvä huomioida.

7.5 Projektinjohdon kommunikointi

Projektinjohdon kommunikoinnin osuus on kriittisessä osassa työpäiväsunnittelua ajatellen. Suunnittelijoiden oli tutkimuksen mukaan hyvin vaikeaa hahmottaa ja varata työaikaa eri projekteille, koska projektinjohto ei kommunikoinut tarpeeksi selkeästi toimeksiantojen sisällöistä, aikatauluista ja niihin varatuista työtunneista.

Tiimien kokoonpanot koettiin haastaviksi, aina ei tiedetty missä projektissa oltiin mukana. Yhteisten sähköisten työskentelyalustojen koettiin tuovan lisähaasteita, sillä viestit menivät laajalle joukalle, jolloin ei tiedetty kenen tulisi ottaa asiasta vastuu. Yhteisen työskentelyalustan tueksi kaivattiin suoraa kommunikaatiota. Projektien toimeksiantojen osalta kaivattiin selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Projekteja on kohdeyrityksessä käynnissä samanaikaisesti monia, ei pidä olettaa, että asiat muistetaan ulkoa.

Kommunikaation selkeyttämiseksi ja parantamiseksi on kohdeyrityksessä kehitteillä projektinkoontipohja. Tämä on työkalu, jota täytetään aina uuden projektin alkaessa ja täydennetään projektin edetessä. Pohja on monistettavissa uutta projektia varten ja se on määrämuotoinen. Siihen täydennetään tiedot tiimistä, asiakkaasta, käytettävissä olevat tunneista, budjetista, määräajoista ja tärkeistä päivämääristä. Se sisältää myös projektin kannalta tärkeiden työkalujen suorat linkit sekä muistiinpanot niin sisäisistä kuin ulkoisista palavereista. Tämän avulla projektin kaikki tiedot löytyvät jatkossa yhdestä dokumentista. Näin asioiden hakemiseen ja tiedon etsimiseen ei mene aikaa. Projektikoontin tehtävä on lisätä tiedonjakoa ja selkeyttä sitä vähentäen samalla tiedonhaun aiheuttamaa turhautumista. Projektikoontin lisäksi, monia vaiheita sisältävien projektien osalta, projektinjohto määrittelee toiminnanohjausjärjestelmä Visma Severaan projektin vaiheet ja niihin määritellyt tunnit sekä tiimin. Näin suunnittelijoiden on helppo seurata tuntimääriä samalla kun projektille kohdistuvat tunnit kirjataan ylös.

Muutosta kaivattiin myös hinnoittelun osalta. Kun suunnittelijat osallistetaan jo tarjousvaiheessa projektiin kysymällä työaika-arviota, sitoutuneisuus ja tietoisuus eri projekteista ja niihin käytettävissä olevista työtunneista kasvaa. Tämä on selkeä kokonaisuus, johon kohdeyrityksen kannattaa hakea toimivaa mallia.

7.6 Työkalujen määrä ja niiden rooli

Työkalujen suuri määrä nousi tutkimuksessa esiin. Kohdeyrityksen kannattaa tehdä olemassa olevien työkalujen osalta kartoitus. Näin saadaan kokonaiskuva työkalujen määrästä, päällekkäisyyksistä ja tarpeesta. Kartoituksen pohjalta kohdeyrityksen tulee pohtia jokaisen työkalun käyttötarkoitusta, siitä näkökulmasta palveleeko se käyttäjiään nykyisessä etätyön ja hybridityön mallissa.

Päällekkäisiä, käyttökelvottomia tai huonosti palvelevia työkaluja poistamalla säästetään työaika ja vähennetään työntekijöiden kuormitusta. Hyvin palvelevat työkalut helpottavat ja tukevat työn tekoa sekä mahdollistavat keskittymisen itse työhön kasvattaen näin työn mielekkyyttä. Työkalujen määrittelyllä on työpäiväkokemuksen lisäksi myös selkeitä työajan tehokkuutta lisääviä vaikutuksia, joka näkyy kohdeyritykselle taloudellisena hyötynä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää luovan suunnittelijan työn kulku kohdeyrityksessä ja löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat työpäivän kulkuun. Tavoitteesta muodostuivat tutkimuskysymykset:

Miten kehitetään suunnittelijan työpäiväkokemusta rauhallisemmaksi?
Apukysymyksenä toimi: Millaisia keskeytyksiä työpäivään liittyy ja miten keskeytykset saadaan karsittua minimiin?

Tutkimuksessa toteutetun kyselytutkimuksen avulla saatiin kokonaiskäsitys suunnittelijoiden työpäivästä, millaisia tapoja ja tottumuksia työpäivissä oli. Tutkimuksen avulla selvisi, että kohdeyrityksessä oltiin tilanteessa, jossa työkalut, tavat ja tottumukset eivät tukeneet työviikon suunnittelua ja työpäiväkokemusta.

Työpäiväkokemusta ja samalla työn tuottavuutta voidaan kehittää resursoimalla työhön käytettävissä olevat tunnit paremmin. Kuitenkin, jotta resursointia voidaan tehdä, tarvitaan projekteista kattavasti informaatiota. Tutkimus osoitti, että informaation puutteellisuuden vuoksi luovien suunnittelijoiden oli mahdotonta tehdä resursointia sillä tasolla, kun sitä kohdeyrityksessä haluttiin. Työsuunnitelmaa ei pystytty tekemään ennakkoon, koska äkilliset kiiretyöt muuttivat sitä ja tiedossa ei ollut mitä projekteja oli tulossa tai välttämättä edes missä projekteissa oltiin mukana. Myös suunnittelijoiden työtuntien resursointi perustui heidän omaan arvioon työhön käytettävissä olevista tunneista, eikä korreloitunut työhön laskettujen työtuntien kanssa. Resursoinnin apuna käytetty työkalu vaikutti negatiivisesti työpäiväkokemukseen ja ei sen käyttäminen ei tukenut työn suunnittelua. Suunnittelijoiden työpäivää häiritsi myös monien eri kanavien aiheuttamat keskeytykset. Yhteiset etätöiden käytännöt ja säännöt puuttuivat siitä, miten tulee olla tavoitettavissa eri kanavien kautta. Oli muodostunut käsitys siitä, että etätöissä tulee olla jatkuvasti tavoitettavissa.

Suunnitelmallisuuden sekä yhteisten pelisääntöjen avulla saadaan lisättyä rauhallisuutta ja poistettua keskeytyksiä ja näin muodostettua parempi työpäiväkokemus. Tähän kuitenkin tarvitaan kohdeyrityksen sisäisen informaation lisäämistä eri projektien ja käytäntöjen osalta. Tämän lisäksi työntekijä voi itse myös omilla toimillaan muokata työpäiväänsä haluttuun suuntaan ja muodostaa itselleen näin paremman työpäiväkokemuksen. Työpäiväkokemukseen voidaan vaikuttaa työntauottamisen

kautta sekä pitämällä kiinni työn lopettamisen ajankohdasta. Tutkimuksen teoriaosuudessa on käsitelty luovuudelle otollisinta työympäristöjä ja seikkoja, kuten suunnitelmallisuutta, jotka vaikuttavat luovuuden syntymiseen. Näillä kaikilla on lopulta vaikutusta työtyytyväisyyteen ja työn tuottavuuteen, jotka vaikuttavat siis suoraan yrityksen tulokseen. Kehittämällä työpäiväkokemusta voidaan lopulta vaikuttaa myös yrityksen tulokseen.

Tutkimuksen avulla saatiin kokonaisvaltainen ymmärrys kohdeyrityksen luovien suunnittelijoiden työpäivän kulusta. Tämän avulla selvisi useita keskeytyksiä aiheuttavia asioita, joita kehittämällä saadaan muodostettua rauhallisempi työpäiväkokemus. Työpäivän keskeytyksien minimointiin tarvitaan kuitenkin sekä kohdeyrityksen toimintatapojen kehitystä että suunnittelijan omia toimia.

Tulokset peilaten teoriaan

Resursointityökalun ongelmat nousivat esiin tutkimusaineiston avulla, joista erityisesti korostui sen huono käyttöaste. Ongelma koettiin kohdeyrityksessä suureksi ja tutkimuksesta nousseiden seikkojen tukemana työkalu päädyttiin vaihtamaan. Tutkimusta laajennettiin koskemaan myös resursointityökalun vaihtoa, sillä sen vaikutukset työntekoon olivat suuret. Tällä haluttiin varmistua uuden työkalun hyödyllisyydestä ja työtä tukevasta roolista.

Töitä tehdään eri tavalla ja erilaisilla työkaluilla mitä aikaisemmin ennen etätöitä, joka osaltaan aiheuttaa sen, että **aiemmin käytössä olleet työkalut ja työtavat ovat vanhentuneita ja käyttökelvottomia** (Sutton 2020). Työvälineitä ja työtapoja pidetään usein itsestäänselvyyksinä, eikä niiden olemassaoloa tai käyttöä kyseenalaisteta. Kun niitä tarkastellaan objektiivisesti, hahmotetaan mitkä edistävät ja mitkä puolestaan estävät työntekoa. Vasta tämän jälkeen voidaan pohtia ratkaisuja. Älykkäiden työtapojen ja työympäristön tavoitteena on edistää aikaansaamista, jonka avulla mahdollistetaan keskittyminen vaativiin työtehtäviin. (Paju & Riekkö 2019, 46 & 171.)

Aiemmin käytössä ollut resursointityökalu tunnistettiin työtä **hidastavaksi ja hankaloittavaksi** työkaluksi. Kuitenkaan resursointityökalun ongelmat eivät johtuneet pelkästään sen soveltuvuudesta yritykselle vaan taustalla oli isompia ongelmia yrityksen toimintamalleissa. **Työkalun käyttötavat** olivat kohdeyrityksessä työskentelevillä henkilöillä erilaiset. Työskentely on tehokkaampaa, kun käytössä on yhteisesti toteutetut, ymmärretyt ja hyväksytyt käytännöt (Sutton 2020.) Tällöin ei tarvitse pohtia mikä on hyväksyttyä (Joutsensaari 2020). Yhteisillä käytännöillä pystytään vähentämään sekä

stressiä että työntekijöiden välisiä ristiriitoja (Sutton 2020). Huonot tavat vakiintuvat nopeasti ja muotoutuvat osaksi käytäntöjä, jonka jälkeen niihin on hankalampaa puuttua (Fried & Heinemeier Hansson 2019,146). Kohdeyrityksen aiemman resursointityökalun osalta **huonot tavat olivat jo vakiintuneet** ja niihin oli huomattavan hankalaa kyseisen työkalun osalta enää puuttua. Uuden resursointityökalun osalta tulee yhteiset käytännöt ottaa erityisesti huomioon. **Palautteen antaminen ja ohjeistaminen on myös tärkeää.** Työnantajan tulee huolehtia, että yhteisiä sääntöjä noudatetaan ja antaa palautetta niiden osalta. Monella työpaikalla etätöön säännöt ovat epäselviä uuden tilanteen vuoksi. (Sutton 2020.)

Tutkimusaineiston tuloksista voidaan päätellä, ettei työnsuunnittelun isoimpana ongelmaa aiheuttavana tekijänä ollut hankala resursointityökalu vaan **informaation puute**. Työnsuunnittelua oli erittäin hankalaa tehdä, koska ei tiedetty mihin projektitiimeihin kuuluttiin, millaiset aikataulut projekteilla oli, miten laajoja ne oikeastaan olivat, miten paljon työaikaa niihin oli laskettu tai mitä projekteja ja kuinka paljon niitä oli tulossa. Näiden seikkojen takia työpäivää oli **lähes mahdotonta suunnitella pidemmälle** aikavälille. Luovaa työtä on haastavaa suunnitella, koska ei ole ennakkotietoa, milloin idea muodostuu. Luovuutta ei siis oikeastaan voi suunnitella, mutta sitä voi ennakoida ja useimmiten luovuus syntyy dynaamisten olosuhteiden avulla. (Marion 2012, 469-470.) Aikataulupainotteisessa luovuutta vaativassa työssä on tärkeää kasvattaa hallittavuuden tunnetta (Seeck 2012, 280-281). Kohdeyrityksessä **hallittavuuden tunnetta voidaan kasvattaa työnsuunnittelun avulla**, jolloin vähennetään yllättäviä ja kiireellisiä tehtäviä. Tähän tarvitaan kuitenkin **selkeämpää sisäistä tiedonkulkua** projektien osalta sekä selkeitä käytäntöjä toimintamalleista. Näiden avulla on mahdollista kehittää työpäivää haluttuun suuntaan.

Huolestuttavana tutkimusaineistosta tehtynä löytönä oli **työpäivien venyminen**, johon havaittiin olevan monia vaikuttavia tekijöitä. **Suunnitelmallisuuden puuttuminen** on yksi näistä. Suunnittelemattoman työn ja sen aiheuttamien keskeytyksien vuoksi työpäivän aikana ei ehditä tehdä niitä töitä, joita työlistalta löytyy. Tästä johtuen työpäivää venytetään, jotta työlistalta löytyviä asioita saadaan edistettyä. (Mieli ry 2020.) Työpäivien suunnittelua ei usein tehdä, koska koetaan ettei siihen ole aikaa tai se koetaan mahdottomaksi työn sirpaleisuuden takia (Tuominen & Pohjankallio 2012, 53-55). Myös **keskeytykset** tunnistettiin isoksi negatiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi työpäivän venymisen ja työpäiväkokemuksen kannalta. Suuri keskeytystulva voitiin tutkimustulosten perusteella päätellä aiheutuvan **suunnittelemattomasta työstä** mutta

myös **eri viestintävälineistä ja -kanavista** ja niiden merkkiäänistä. Näiden muodostamiin keskeytyksiin työntekijä voi itse vahvasti vaikuttaa, mutta kohdeyritys voi helpottaa työntekijää määrittelemällä selkeät ohjeet, milloin tulee olla tavoitettavissa tai kuinka nopeasti eri viestintäkanaviin tulee vastata. **Selkeiden ohjeiden puuttuminen** kohdeyrityksessä näkyi keskeytyksien määrässä.

Keskeytykset aiheuttivat osittain kohdeyrityksen työntekijöiden **työpäivän venymistä**, mutta ne aiheuttivat myös "multitaskausta" eli **monen asian tekemistä samanaikaisesti**. Tehtävästä toiseen hyppiminen vaatii aivoilta ja erityisesti otsalohkolta aktiivisuutta. Tämä aiheuttaa tekemisen hidastumista ja virheiden määrän kasvua sekä lisäksi aivojen kuormittumista, joka on tehottomuuden lisäksi erittäin raskasta. (Huotilainen & Moisala 2018, 59, 62.) Keskeytyksistä aiheutuu työntehottomuutta ja näin myös työtuloksen heikkenemistä. Kohdeyrityksessä kannattaa pohtia toimintatapoja, joilla keskeytykset saadaan karsittua minimiin. Keskeytyksien karsimisella on useita hyviä vaikutuksia työntekijän jaksamisen kannalta, jotka vaikuttavat välillisesti suoraan yrityksen tulokseen. Keskeytysten karsinta tulisi olla yrityksen yhteinen tahtotila.

Keskeytyksien vähentämiseksi jokainen voi pohtia onko mielessä oleva asia niin tärkeä, että työkaverin työnteko kannattaa keskeyttää vai voisiko asian esittää esimerkiksi sähköpostin muodossa, johon voi palata, kun siihen on sopiva hetki. **Sähköpostien seuraamisen ja lähettämisen** osalta kohdeyrityksessä tulee etsiä sopiva malli. Puhtaasti keskittymiskyvyn kannalta ajateltuna sähköpostit kannattaa käydä läpi kahtena tai kolmena ajankohtana työpäivänä aikana, mikäli tämä on mahdollista (Backman, 2018 25-29). Ajatustyötä tekeville keskittymiskyky on olennaisessa osassa, joka vaikuttaa suoraan luovuuteen ja suorituskyykyyn (Tuominen & Pohjakallio, 2012, 55).

Tiedon puutteesta, keskeytyksistä, tärkeiden asioiden tekemättömyydestä ja **suunnittelemattomuudesta seuraa herkästi uupuminen**. Konkreettiset ja tärkeäksi koetut asiat eivät valmistu ja juuri **konkretian puute on yksi tietotyön ongelmakohdista**. Monen asian parissa työskennellään, mutta liian useana päivänä mitään ei saada valmiiksi. Tämä on iso ongelma jaksamisen ja työkyvyn osalta, sillä jaksamisen sekä motivaation kannalta on tärkeää säilyttää aikaansaamisen tunne. (Amabile & Kramer, 2011, 4-6.) Työpäivän suunnittelulla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka paljon keskeytyksiä työpäivään tulee. Huonosti järjestetty työpäivä johtaa siihen, että työn kuormittavuus lisääntyy heikentäen myös työntuottavuutta. Jokaisen vastuulla onkin järjestellä työpäivänsä niin, että työpäivä etenee mahdollisimman jouhevasti ja hidastavista ja hankaloittavista asioista päästään eroon. **Omilla työtavoilla on suuri**

merkitys työpäivän osalta, jonka lisäksi tärkeää on myös kehittämisen kulttuuri työpaikalla. (Huotilainen & Moisala 2018, 84.) Kohdeyrityksessä **työsuunnittelun koettiin olevan projektien koordinoinnista vastaavien henkilöiden vastuulla** tutkimustuloksiin viitaten. Ymmärrystä työsuunnittelun tärkeydestä ja sen vaikutuksista kannattaa kohdeyrityksessä vahvistaa, sillä työsuunnittelu ei ole ainoastaan projektinjohdosta vastaavien tahojen tehtävä vaan se on tärkeä osa jokaisen työpäivää ja mahdollistaa parhaan mahdollisen työpäiväkokemuksen.

Vaikka työnantaja mahdollistaisi vapauden työpäivän suunnitteluun, tarvitaan **vapauden sallimista myös työntekijältä itseltään**, ihmisen mieli on usein hyvin joustamaton. Huonoa omatuntoa koetaan, mikäli kesken päivän poiketaan kampaajalla, vaikka tämä olisi täysin sallittua työnantajan näkökulmasta. Toisena esimerkkinä voidaan ottaa kokouksen venyminen myöhään iltaan, silti töihin pakottaudutaan aamulla viimeistään kello yhdeksän, sillä niin kunnollinen työntekijä tekee. Muutosta tarvitaankin siis myös asenteissa ja ajattelutavoissa. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 63-64.)

Työn tauottamisessa oli tutkimustulosten mukaan myös haasteita. Usein kiireessä karsitaan tauoista, vaikka ne oikeasti lisäisivät jaksamista. Rasittuneella työntekijällä tämä heikentää keskittymiskykyä ja näin työpäivän tehokkuutta. (Mieli ry 2020.) Työntauottaminen on vahvasti yhteydessä myös **työpäivän venymiseen**, sillä kun tauoista karsitaan, tehokkuus kärsii heikentäen keskittymiskykyä ja näin ollen työpäivää venytetään, kun ei saadakaan niitä asioita aikaiseksi, joita on ajateltu. Etätyö aiheuttanut lisää keskeytyksiä ja taukojen puuttumista. **Luovan työn tärkeimpiä hetkiä ovat tauot** (Pennonen, 2018). Taukojen avulla taataan, että tietoisena ajattelun vastapainona seuraa alitajuinen ajattelu ja tämän avulla on mahdollista synnyttää luovuudelle otollista rentoutta. Mitä rohkeammin ihminen antautuu tiedostamattomasta kumpuaville ideoille, sitä korkeampaan luovuuteen hän yltää. (Hakala 2013, 69.) Vaikka työnteon kulttuuria ei luultavasti yksi yksittäinen henkilö pysty muuttamaan, voi omilla toimillaan vaikuttaa työpäivän tauottamiseen. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 63-64.)

Tutkimuksen kautta tuli ilmi, ettei **työn aloittamisessa ja sen lopettamisessa ollut yhtenäisiä malleja**. Työpäivä aloitettiin avaamalla tietokone ja lukemalla mahdollisesti sähköposteja ja se päätettiin laittamalla kone kiinni. Seuraavaa päivää ei siis suunniteltu ennakkoon tai kirjoitettu ylös mihin kyseisenä päivänä tulee ensimmäisenä tarttua. Työn suunnittelu on tärkeää, koska sen avulla työaika saadaan käytettyä merkityksellisten asioiden tekemiseen työnteon karttamisen sijaan (Paju & Rieki 2019, 149-151). Selkeitä **työtapoja tai rutiineja ei tutkimuksen mukaan kohderyhmältä löytynyt**.

Järkevät työtavat ja hyvät rutiinit auttavat jaksamisessa ja vähentäisivät kuormittumista. Kuormittuminen on erittäin vahingollista, sillä kuormittuessa palautuminen ei onnistu ja toimintakyky heikentyy. **Työtapojen ja rutiinien tehtävänä on parantaa jaksamista ja palautumista**, ei pelkästään lisätä tehokkuutta. (Paju & Rieki 2019, 23-24.) Työn aloittamiseen ja lopettamiseen kannattaa kannustaa kohdeyrityksessä, koska sillä on iso vaikutus aikaansaamisen tunteen kannalta.

Työviikon suunnittelun avulla on tarkoitus orientoitua alkavaan työviikkoon sekä reflektoida mennyttä viikkoa. Tulevasta viikosta luodaan kokonaiskuva ja täydennetään kalenteri sekä tehtävät niin, että työntekijän kartoituksen sijaan työaika saadaan käytettyä merkityksellisten asioiden tekemiseen. Reflektoinnin tarkoituksena on päättää viikko, jottei se jää pyörimään mieleen. Onnistunut reflektointi luo mahdollisuuden työn arviointiin, mielenrauhaan ja antaa oivalluksia oman työn kehittämiseen. (Paju & Rieki 2019, 149-151.) Päivittäisen työn suunnittelussa keskeistä on tunnistaa mikä on tärkein asia, joka tulee päivän aikana saada valmiiksi. Tämä ei välttämättä ole yksittäinen työ vaan voi olla jonkin isomman asian edistämistä. Viivyttelyn välttämiseksi kannattaa määritellä miten isompaa kokonaisuutta aikoo edistää. Päivittäisen työn suunnittelun visualisointiin apuna toimii päiväsuunnitelma, joka tulisi tehdä edellisen päivän lopuksi tai heti ensimmäisenä päivän alkaessa. Päiväsuunnitelmassa yhdelle sivulle kirjataan sen päivän tärkein asia, josta työnteko aloitetaan. Tämän jatkoksi merkitään maksimissaan kolme muuta tehtävää ja lopuksi merkitään ylös pienet muistettavat tai pois hoidettavat asiat. (Paju & Rieki 2019, 142.)

Päätöksentekokykyyn ja harkittuun toimintaan vaikuttaa negatiivisesti stressi, paine sekä väsymys. Tällöin on vaikeampaa keskittyä oikeisiin asioihin ja priorisoida tekeminen oikein. Kun näin käy ajatukset sinkoavat asiasta toiseen ja on vaikeampaa aloittaa laajoja kokonaisuuksia tai tehdä päätöksiä ja ajatella laajasti. Palautuminen on tällöin erittäin tärkeässä roolissa, mutta usein ylikuormittuneessa tilassa myös tämä vaikeutuu. Riskinä on ylikuormittumisen tila, mielenterveyshäiriöt ja työuupumus, jotka ovat Suomessa sairaspöissaolojen yleisin syy. (Paju & Rieki 2019, 23-24.) Mikäli rasitusta jatkuu pitkään uhkaa uupumus. Myös liian iso työmäärä vaikuttaa negatiivisesti luovuuden syntymiseen (Paletz 2012, 440).

Yllä mainituista informaation puutteesta, keskeytyksistä, työpäiväsuunnittelun puutteista, taukojen karsimisesta ja työpäivien venymisestä muodostuu helposti kehä. Yksi asia johtaa toiseen, joka taas johtaa seuraavaan ja näin ollaan helposti tilanteessa, jossa huonot tavat seuraavat toisiaan, jolloin lopulta työntekijöitä uhkaa uupuminen.

Kohdeyrityksessä asioihin tulisi puuttua asia kerrallaan mutta muistaa koko kokonaisuus ja **pyrkii näin ehkäisemään uhkia, jotka pitkittyessään johtavat uupumiseen**. Etätyö aiheuttaa myös erilaisia kuormitustekijöitä, joihin lähityössä ollaan totuttu. **Etätyö on tullut jäädäkseen**, jonka vuoksi on tärkeää huomioida, miten sitä pystytään tekemään tuottavasti pitkään, huolehtien henkilöstöstä ja estämällä uupumiset (Sutton 2020).

Työpäiväkokemukseen vaikuttavia asioita on lukuisia. Suurena vaikuttavana tekijänä on omat käyttäytymismallit, joita organisaation tulisi tukea erilaisten tekijöiden kuten avoimuuden, tiedonjaon ja ohjeistuksien kautta. Kohdeyrityksen työpäivän kehittäminen kytkeytyy lopulta **avoimeen ja riittävävään tiedonvälitykseen**. Kun tiedonvälitys on riittävällä tasolla, tulee **käyttäytymismallit, työkalut ja ohjeet ottaa työstöön**. **Niiden tarkoituksena on tukea ja helpottaa työntekijää**.

Vasta tämän jälkeen työntekijä pystyy omilla toimillaan vaikuttamaan positiivisen työpäiväkokemuksen syntymiseen. Tällöin **työntekijä pystyy hahmottamaan työviikkonsa ja työpäiviensä kokonaisuuden ja suunnittelemaan työpäivänsä selkeäksi kokonaisuudeksi**, jossa on selkeät tavoitteet. Työntekijän on tärkeää tunnistaa omat **vireystasonvaihtelut ja työtehtävien vaatuvuusasteet**. Hyväksi koettujen käytäntöjen jakaminen ja jalkauttaminen kaikille on tärkeää. Kohdeyrityksessä voisi olla kannattavaa kokeilla erilaisia tapoja tukea työpäivän rauhallisuuden saavuttamista. Näitä voisi olla esimerkiksi sähköpostitapojen muuttaminen, jossa ei tarkkailla ja vastata sähköpostiin heti vaan ajoitetaan niiden lukemiselle ja vastaamiselle aikaa. Tämän voi rajoittaa esimerkiksi vain kahteen kertaan päivässä sellaisiin kohtiin, joissa niihin ehtii myös vastaamaan. Toisena esimerkkinä on kalenterin hyödyntäminen vielä tehokkaammin. Kalenteriin voidaan merkitä realistisempia työaikavaroituksia taukoineen ylös. Näin **lisätään ymmärrystä mitä työpäivän aikana voidaan saada valmiiksi**. Vireystason hahmottaminen on oman työn osalta tärkeässä roolissa. Selvittämällä vireystilan vaihtelut ja merkitsemällä ne ylös, voidaan mahdollistaa erilaisten työtehtävien jaottelut sen mukaisesti. Lisäksi mikäli tunnustetaan, että **kiireitä ja pientä työtä kertyy paljon**, voidaan niiden tekemiseen varata tietty ajankohta ja päivä kalenterista jo etukäteen, jolloin keskitytään vaan niiden tekemiseen.

Kalenteria voidaan kehittää kohdeyrityksessä lisäksi niin, että sinne varataan jokaiselle päivälle tietty ajanjakso, joka **pyhitetään keskittymistä vaativille töille**. Tällöin ajankohta on varattu ja siihen ei sovita palavereita ja sen aikana kollegoita ei häiritä. Mahdollisuuksia on lukemattomia, mutta kaikki kuitenkin lähtee liikkeelle kohdeyrityksen

tiedon jaosta, tavoista sekä omasta halusta muokata työpäivää itselleen sopivammaksi kokonaisuudeksi.

LÄHTEET

- Amabile, T. 2017. Diary Study Database. Viitattu 27.11.2021. <https://doi.org/10.7910/DVN/25463>
- Amabile, T. 1997. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*. Vol 40, Issue 1, 39-58. Viitattu 27.2.2022. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amabile, T. & Conti, R. 1999. Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42. Viitattu 28.11.2021. <https://doi.org/10.2307/256984>.
- Amabile, T. & Kramer, S. 2011. *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.
- Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 28.10.2021. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>
- Backman, J. 2018. *GTD – itsensä johtamisen 5 askelta*. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Beheshtifar, M. & Zare, E. 2013. Employee Creativity: A compulsory Factor in Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Institute of Interdisciplinary Business Research Vol. 5, No 2, 242-247.
- Cranston, S. & Keller, S. 2013. Increasing the 'meaning quotient' of work. *The McKinsey quarterly*, 1, 48-59.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Ferrari, A., Cachia, R. & Punie, Y. 2009. Innovation and Creativity in Education and Training in the EU Member States: Fostering Creative Learning and Supporting Innovative Teaching. Literature review on Innovation and Creativity in E&T in the EU Member States (ICEAC). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Viitattu 29.10.2021. https://www.researchgate.net/publication/265996963_Innovation_and_Creativity_in_Education_and_Training_in_the_EU_Member_States_Fostering_Creative_Learning_and_Supporting_Innovative_Teaching_Literature_review_on_Innovation_and_Creativity_in_ET_in_the_E
- Florida, R. & Goodnight, J. 2005. *Managing for Creativity*. Harvard Business Review OnPoint article. Harvard Business School Publishing Corporation. Viitattu 27.2.2022. http://adhg.academia.iteso.mx/wp-content/uploads/sites/26/2014/08/Managing_for_Creativity.pdf
- Frankl, V. 1987. On the meaning of love. *International Forum for Logotherapy*. Institute of Logotherapy.
- Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2018. *It Doesn't Have to Be Crazy at Work*. Harper Business.
- Getting Things Done. 2021. What is GTD? Viitattu 7.11.2021. <https://gettingthingsdone.com/what-is-gtd/>
- Glaveski, S. 2018. The Case of the 6-Hour Workday. *Harvard Business Review*. Viitattu 16.4.2021. <https://hbr.org/2018/12/the-case-for-the-6-hour-workday>
- Gold, J. & Ciorciari, J. 2020. A Review on the Role of the Neuroscience of Flow. States in the Modern World. *Behavioral Sciences*. MDPI. Viitattu 6.1.2022. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7551835/pdf/behavsci-10-00137.pdf>

- Grey, A. 2016. World Economic Forum. The 10 skills you need to thrive in the fourth industrial revolution. Viitattu 2.12.2021. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- Hakala, J. 2013. Luova laiskuus. Gummerus.
- Hansdotter Oy. 2021. Viitattu 29.10.2021. <https://hansdotter.fi/>
- Himanen, P. 2007. Suomalainen unelma: Innovaatioraportti. Helsinki: Teknologainfo Teknova.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi 2009.
- Huotilainen, M. & Moisala, M. 2018. Keskittymiskyvyn elvytysopas. Tuuma-kustannus.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum 2010.
- Inkinen, S.; Karkulehto, S.; Mäenpää, M. & Timonen, E. 2006. Minne matka, luova talous? Kustannus Oy Rajalla.
- Joutsensaari, L. 2020. Korona vähensi työuupumusta, mutta nyt etätyö aiheuttaa apatiaa – tutkimusprofessori: "Työnteosta katoaa kipinä, kun elävät ihmiset puuttuvat". Viitattu 14.5.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11622374>
- Jyväskylän yliopisto. 2021. Teknostressi on yleinen ilmiö suomalaisilla työpaikoilla. Viitattu 29.3.2021. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/teknostressi-on-yleinen-ilmio-suomalaisilla-tyopaikoilla?publisherId=69817172&releaseld=69904517>
- Järvilehto, P. & Järvilehto, L. 2020. Pim! Olet luova. Jyväskylä: Tuuma.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 29.10.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kampylis, P. & Vatanen, J. 2010. Redefining Creativity — Analyzing Definitions, Collocations, and Consequences. The Journal of creative behavior, Vol.44, No 3, 191-214. Viitattu 29.10.2021. <https://pdf.zlibcdn.com/dtoken/6ca290bc94a2e835acec28f89ad1faff/j.2162-6057.2010.tb01333.x.pdf>
- Kaufman, J., & Sternberg, R. 2007. Resource review: Creativity. Change New Rochelle, N.Y. Vol 39, No 4, 55-58.
- Kontinen, S. 2006. Projektinjohtajan työkalupakit. Tivi 6.10.2006. Viitattu 29.10.2021. <https://www-tivi-fi.ezproxy.turkuamk.fi/uutiset/projektinjohtajan-tyokalupakit/20e67194-b60a-3d38-b7fa-e6b12e1a8746>
- Koskenranta, R. 2021. Tutkimus: Yli 70 prosenttia haluaa tehdä etätöitä – Mainostoimistossa lisääntyneen etätyön vaikutukset pelkästään positiivisia. Yrittäjät.fi 3.2.2021. Viitattu 29.10.2021. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/642794-tutkimus-yli-70-prosenttia-haluaa-tehda-etatoita-mainostoimistossa-lisaantyneen#800327e5>
- Malmelin, N. 2018. Uudistu & kasva. Luovan mielen kehittäminen ja johtaminen. Viisas Elämä.
- Malmelin, N. & Poutanen, P. 2017. Luovuuden idea. Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Gaudeamus.
- Malo, M. 2012. Työntekijän itseohjautuvuus ja sen johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Taloustieteiden tiedekunta, johtamisen

yksikkö. Oulun yliopisto. Viitattu 29.10.2021. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201211141052.pdf>

Mansikka, O. 2018. Työpäivä katkeaa 70 kertaa ”härvelin piippaukseen”, kotona ei uni tule – Teknostressi haittaa elämäämme, sanoo tutkija, mutta näin päihität sen. Henri Pirkkalaisen haastattelu. Helsingin Sanomat 21.2.2018. Viitattu 29.3.2021. <https://www.hs.fi/teknologia/art-2000005575309.html>

Marion, R. 2012. Chapter 18 - Leadership of creativity: Entity-based, relational and complexity perspectives. Teoksessa Mumford, M. 2012. Handbook of organizational creativity. London; Waltham, MA. Academic Press. 457-479.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 29.3.2021. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? Työn tuuli -aikakauskirja 1/2020. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. 8-16. Viitattu 20.12.2021. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_012020.pdf#page=8

Singer-Velush, N., Sherman, K. & Erik Anderson. 2020. Microsoft Analyzed Data on Its Newly Remote Workforce. Harvard Business Review 15.7.2020. Viitattu 27.10.2021. <https://hbr.org/2020/07/microsoft-analyzed-data-on-its-newly-remote-workforce>

MieliRy. 2020. Luovuus antaa voimavaroja arkeen. Viitattu 29.3.2021. <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/itsetuntemus/luovuus-antaa-voimavaroja-arkeen>

Müller, Kiti. 2013. Aivot Maitohapoilla. Duodecim: Lääketieteellinen Aikakauskirja 129, No. 23, 2473-2478. Viitattu 29.11.2021. <http://www.terveysportti.fi/xmedia/duo/duo11373.pdf>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Opetusministeriö. 2005. Kolme puheenvuoroa luovuuden edistämisestä: Luovuusstrategian osatyöryhmien raportit. Helsinki: Opetusministeriö, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto. Viitattu 29.10.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80233/opm35.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Paju, S. & Riekk, T. 2019. Järki töihin! Parempien työtapojen kehittämisopas. Tuuma Keuruu

Paletz, S. 2012. Project management of innovative teams. Teoksessa Mumford, M. 2012 Handbook of organizational creativity. London; Waltham, MA. Academic Press. 421-456.

Pantzar, M. 2020. Etänä, konttorilla vai hybridinä? Työntekijällä on nyt loistotilaisuus vaikuttaa työhönsä, sillä tilanne on toinen kuin keväällä. Viitattu 14.5.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11478684>

Pennonen, M. 2018. Palaudu työstä onnistuneesti. 5 vinkkiä työpäivään. Viitattu 26.11.2021. <https://psykologiaa.com/2018/05/22/palaudu-tyosta-onnistuneesti-5-vinkkia-tyopaivaan/>

Pihlanto, P. 2011. Luovuuden lähteillä: Yksilö ja yhteisö rikastavassa vuorovaikutuksessa. Tieteessä tapahtuu 2/2011. Helsinki: Tieteellisten seurain valtuuskunta. 25-30. Viitattu 26.11.2021. <https://journal.fi/tt/article/view/4007/3763>

Poincaré, H. 1948. Science and method. New York: Dover.

Repo, M. 2016. Luovina ihmisinä pidetään hajottajia – mutta työelämässä luovan pitää olla päämäärätietoinen ja järjestelmällinen. Helsingin Sanomat 29.5.2016. Viitattu 7.2.2021. <https://www.hs.fi/ura/art-2000002903329.html>

Resource Guru. 2021. Viitattu 3.12.2021. <https://resourceguruapp.com>

Riihimäki, J. 2020. Näin olet luova. Lauri & Paavo Järvilehdon haastattelu. Helsingin Sanomat 7.3.2020. Viitattu 7.2.2021. <https://www.hs.fi/ura/art-2000006430214.html>

Runco, M. & Jaeger, J. 2012. The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal* 24, Issue 1, 92–96. Viitattu 25.11.2021. <http://richardcolby.net/writ2000/wp-content/uploads/2017/09/Runco-and-Jaeger-2012-standard-definition-of-creativity.pdf>

Ruohomäki, V. 2020. Etätyö loikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 2, 21–28.

Ruohomäki, V., Tuomivaara, S., Mattila-Holappa, P., Monni, T-M., Perttula, P., Alanko, T. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen. *Psykologia-lehti* 6/2021, 388-395.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien Verkko-oppikirja. Tampereen yliopisto: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus. Teoksessa Valli, R., Aaltola, J. & toim. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 180-190.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 3. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus Oy

Sternberg, R. & Lubart, T. 1999. The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. Teoksessa Sternberg, R. *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press. 3-15.

Sriraman, B. 2004. The Characteristics of Mathematical Creativity. *The Mathematics Educator*. Vol. 14, No. 1, 19–34. Viitattu 27.1.2022. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ848493.pdf>

Sutton, R. 2020. Remote Work Is Here to Stay. Bosses Better Adjust. *Wall Street Journal* 2.8.2020. Viitattu 14.5.2021 <https://www.wsj.com/articles/remote-work-is-here-to-stay-bosses-better-adjust-11596395367?page=1>

Tapola, K. & Kallio, T. 2007. Tarvitaanko luovan työotteen johtamista? Näkökulmia teoriasta ja empiriasta. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 1/2007, 24-39. Viitattu 25.1.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87607>

Tarafdar, M., Bolman, E., Pullins, E. B., & Ragu-Nathan, T. S. 2015. Technostress: Negative Effect on Performance and Possible Mitigations. *Information Systems Journal* 25, 103-132.

Työterveyslaitos. 2019. Viisi vinkkiä parempaan ajanhallintaan työssä. Viitattu 7.11.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/viisi-vinkkia-parempaan-ajanhallintaan-tyossa/>

Työterveyslaitos. 2020. Miten Suomi voi? <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Tuohimaa, T. 2015. Suomalaisten mainostoimistojen luovat prosessit. Maisteri tutkinnon opinnäytetyö, Creative Business Management -maisterikoulutusohjelma. Aalto-yliopisto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. Työkirja: työelämän vallankumouksen perusteet; Harjoituskirja: 50 konkreettista ideaa ja muita käytännönläheisiä ohjeita. Helsinki: WSOY.

Vaara, K. 2020. Ennen sovittiin etätöistä, nyt sovitaan milloin pitää olla läsnä – etätö tuli jäädäkseen ja kyselyn mukaan se on monelle hyvä uutinen. Viitattu 14.5.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11499377>

Vesterinen, P-L. 2011. Luottamisjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen, toimittanut Pauli Juuti. Johtamistaidon opisto.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilkka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Walton, A. 2010. Embracing the New Era-Managing oneself & others in the era of creativity. Creative Paths: Charleston, CC.

Liitteen otsikko

Liitä tälle sivulle liitteenä oleva dokumentti omana kokonaisuutenaan. Ohjeita erityyppisten liitteiden liittämiseksi (esim. docx ja pdf) löytyy Messin opinnäytetyön ohjeista.

Jos työhösi ei tule liitteitä, poista koko sivu alla kuvatulla tavalla.

Koska poistamisen aikana tämä ohje poistamiseen katoaa, voit tarvittaessa tulostaa ohjeen tai kopioida ohjeen uuteen tyhjään Wordin asiakirjaan.