

Erika Engberg

# Esimiehen ajanhallinta osana itsensä johtamista

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2012

Tekijä Otsikko	Erika Engberg Esimiehen ajanhallinta osana itsensä johtamista
Sivumäärä Aika	41 sivua + 1 liite Marraskuu 2012
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia, miten itsensä johtaminen toteutuu esimiehen työssä ajanhallinnassa. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään esimiesten suurimpia ajanhallinnallisia haasteita ja ratkaisuja, joita esimiehet ovat tehneet helpottaakseen ajanhallintaansa. Tutkimuksen edetessä tarkentavaksi tutkimuskysymykseksi nousi myös, miten ajanhallinnan teoriat toteutuvat esimiehen työssä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja aineisto tutkimusta varten kerättiin haastatteleamalla neljää esimiestä. Tutkimuksen kohteena olleet esimiehet työskentelivät samassa organisaatiossa, joka on erikoistunut ylimmän johdon kansainvälisiin kutsuvierastilaisuuksiin ja räätälöityihin B2B-tapahtumapalveluihin. Tutkimuksen teoria ja analysointi pohjautui vahvasti Pentti Sydänmaalakan itsensä johtamisen malliin, joka esiteltiin työn teoriaosuudessa.</p> <p>Tutkimus osoitti, että haastateltavat esimiehet kokivat ajanhallintansa kannalta suurimmiksi haasteiksi työpäivän aikana ilmentyvät yllättävät tilanteet, asioiden johtamisen ihmisten johtamisen rinnalla, tarpeen olla jatkuvasti läsnä alaisilleen ja tilanteet, joissa etukäteen suunniteltu aikataulu pettää. Tutkimuksen myötä haastateltavien esimiesten toimintatavoista ja ajanhallinnasta oli löydettävissä vahvoja itsensä johtamisen piirteitä. Esimiehet ottivat työ- ja vapaa-ajan suunnittelussaan huomioon itsensä johtamisen mallin Oy Minä Ab:n kaikki viisi tasoa: kehon, mielen, tunteet, arvot ja työn. Haastateltavat esimiehet olivat todenneet toimiviksi ajanhallinnan ratkaisuuksi muun muassa etätyöpäivät, jaetun kalenterin ylläpitämisen, työn suunnitelmallisuuden, tehokkaan sähköpostin hyödyntämisen, omien alaisten opastamisen itseohjautuvuuteen, tiimipalaverit ja säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset alaisten kanssa sekä kommunikoinnin oman esimiehen kanssa.</p> <p>Haastateltavat esimiehet eivät olleet etukäteen tutustuneet ajanhallinnan teorioihin tai kirjallisuuteen. Työssään he toteuttivat kuitenkin monia ajanhallinnan ja itsensä johtamisen piirteitä. Jokainen haastateltavista koki kuitenkin, että ajanhallinnassa on aina haasteita. Tutkimuksen johtopäätöksenä voitiin todeta, että tehostaakseen esimiesten ajanhallintaa entisestään organisaation tulisi kannustaa ja ohjata esimiehiä itsensä johtamiseen. Johtopäätöksenä todettiin myös, että arvot ovat itsensä johtamisen viidestä tasosta ajanhallinnan kannalta esimiehelle tärkein taso sisäistä ja oppia.</p>	
Avainsanat	esimiestyö, ajanhallinta, itsensä johtaminen

Author Title	Erika Engberg Leader's time management as a part of self-leadership
Number of Pages Date	41 pages + 1 appendice November 2012
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present study was to examine how leader's self-leadership and time management are being fulfilled. The study aimed to find out the leader's biggest challenges in time management and the solutions that have been made to facilitate time management. Finally the study examined, how the leaders are using the theories of time management.</p> <p>The theoretical framework of the study was strongly based on Pentti Sydänmaalakka's theory of self-leadership. Qualitative research method was applied in the empirical part of the study. Four leaders were interviewed to gather material for the research. All the leaders were working in the same organization that specializes in international B2B events for top-level decision makers and solution providers.</p> <p>The results of the study revealed that the leaders' biggest challenges in time management were unexpected situations during working days, management besides leadership, the need of being available for subordinates and situations where organized schedule fails. It was discovered that there were strong features of self-leadership in the behavior and time management of the leaders. The leaders were using all the five levels of the self-leadership theory: body, mind, senses, values and work. The leaders in this study had experienced that remote work, maintaining a shared calendar, organizing their work-flow, effective use of email, guiding their subordinates to self-leadership, team meetings, personal meetings with their subordinates and communicating with their leader are some of the best ways to control their time management.</p> <p>The leaders in this study had not familiarized themselves with the theories of time management but it was found that they were exploiting many features of time management and self-leadership. Each of the leaders experienced that they will always have challenges with time management. The principal conclusion of the study was that to develop the leader's time management further, the organization should support the leaders towards self-leadership. It was also discovered that out of the five levels of self-leadership, values is the most important level for a leader to learn and internalize in order to improve their time management.</p>	
Keywords	leadership, time management, self-leadership

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	1
1.3	Keskeiset käsitteet	2
1.4	Opinnäytetyön rajaaminen	3
1.5	Käytettävä menetelmä	3
2	Esimiestyö	4
2.1	Asioiden johtaminen	4
2.2	Ihmisten johtaminen	5
2.3	Itsensä johtaminen	6
2.4	Esimiehen johtamisfilosofia	10
2.5	Hyvän esimiehen ominaisuudet	11
3	Ajanhallinta	12
3.1	Ajanhallinnan työkaluja	12
3.1.1	Delegoiminen	12
3.1.2	Suunnitelmallisuus	14
3.1.3	Työstä kieltäytyminen	17
3.1.4	Etätyö	17
3.2	Kiireen vaikutus esimiestyöhön	19
3.2.1	Kiireen muodostuminen	19
3.2.2	Stressioireet ja niiden vaikutus työelämään	20
4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	22
4.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskohde	22
4.2	Kyselyn valmistelemine	23
5	Tutkimustulokset ja niiden analysoiminen	24
5.1	Käsitys ajanhallinnasta	24
5.2	Ajanhallinta työ- ja vapaa-ajan välillä	24
5.3	Kokemuksia ajanhallinnan haasteista esimiehen työssä	25
5.4	Ratkaisuja ajanhallinnan haasteisiin	26

5.5	Miten haastateltavat löytävät aikaa itselleen?	28
6	Johtopäätökset ja pohdinta	29
6.1	Tutkimuksen lähtökohdat	29
6.2	Teorian ja todellisuuden kohtaaminen	30
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	36
6.4	Tutkimuksen arviointi ja kehitysehdotukset	39
	Lähteet	42
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui esimiehen ajanhallinta osana itsensä johtamista. Ajanhallinta ja ajanhallinnalliset haasteet ovat ajankohtainen puheenaihe keskusteltaessa työelämästä ja vapaa-ajasta.

Työntekijät kokevat kovaa painetta suorituksistaan ja etenemisestään useilla aloilla. Jotta saisi tehtyä omat työtehtävät ja pidettyä kiinni sovitusta deadlinesta, on monen vältävä töitä myös kotiin tai tehtävä työpaikalla ylitöitä. Sen sijaan, että etätyö mahdollistaisi työaikojen joustavuuden, siitä on tullut monelle tapa tehdä ylityötunteja. Kiireinen ja stressaava työympäristö vaikuttavat työssä jaksamiseen, ja esimiehen roolissa tulee huolehtia sekä omasta että työntekijöiden tehokkaasta ajanhallinnasta.

Mikäli työelämä tuntuu jatkuvasti aikaa vastaan taistelemiselta, ei vapaa-ajastakaan saa välttämättä suurta nautintoa. Uudeksi trendiksi onkin syntynyt työelämän hidastaminen, jolloin tehdään esimerkiksi puolet aikaisemmasta työtuntimäärästä ja käytetään toinen puoli ajasta muuhun elämään. Tämänkaltaisia vastareaktioita syntyy usein, kun jokin asia koetaan voimakkaasti hyvinvointia häiritseväksi.

Tutkimukseni lähtökohdaksi oli perehtyä ajanhallinnan haasteisiin esimiehen näkökulmasta. Ajanhallinta on yksi itsensä johtamisen tärkeistä osa-alueista. Esimiestyössä itsensä johtamisen merkitys on valtava. Itsensä johtamisella on myös opinnäytetyössäni merkittävä rooli niin teorian kannalta kuin haastatteluiden analysoimisessakin.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia, miten esimiehet johtavat itseään ja hallitsevat aikaansa. Tutkimusta varten haastattelin neljää esimiestä selvittääkseni, miten he toteuttavat itsensä johtamista omassa elämässään.

Tehokkaalla ajanhallinnalla on vaikutusta työnteon sekä vapaa-ajan laatuun ja mielekkyyteen. Mikäli aika ei tunnu riittävän työtehtäville, ei vapaa-ajallakaan aina pysty rentoutumaan, jolloin seuraavasta työpäivästä tulee entistäkin stressaavampi.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on: Minkälaisia ajanhallinnallisia haasteita esimiehet kokevat työssään? Minkälaisia ratkaisuja haastateltavat esimiehet ovat tehneet helpottaakseen ajanhallintaansa?

Tutkimuksen edetessä tarkentavaksi tutkimuskysymykseksi nousi myös, miten ajanhallinnan teoriat toteutuvat esimiehen työssä. Ajanhallintaa varten on luotu paljon työkaluja ja keinoja, mutta monesti teoriat jäivät melko kaukaisiksi todellisesta työnteosta. Haastatteluilla pyrin siis myös selvittämään, toteutuvatko ajanhallintaan liittyvät teoriat esimiehen työn suunnittelussa.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Työni teoriaosuus on jaettu esimiestyön ja ajanhallinnan käsittelyyn. Tärkeä käsite opinnäytetyössäni on myös itsensä johtaminen. Seuraavaksi avaan nämä keskeiset käsitteet, jotka toistuvat työni kaikissa vaiheissa ja osuuksissa.

*Esimiestyö* on opinnäytetyössäni esitelty jaettuna kolmeen pääryhmään: asioiden, ihmisten ja itsensä johtamiseen. Ben Nanus on määritellyt, että asioiden johtaminen on asioiden oikein tekemistä ja ihmisten johtaminen on oikeiden asioiden tekemistä (Nanus 1989, teoksessa Viitala 2004, 70–71). Myös oma näkemykseni pohjautuu vahvasti tälle määritelmälle. Asioiden ja ihmisten johtaminen ovat esimiestyön kannalta yhtä tärkeitä.

*Ajanhallintaa* esimiehen työssä käsittelen määrittelemällä muutamia tärkeitä ajanhallinnan työkaluja. Oma osuutena käsittelen myös kiirettä ja sen vaikutusta esimiestyöhön. Ajanhallinta ja sen suunnittelu on välttämätöntä jokaiselle, joka pyrkii työskentelemään tuloksellisesti (Forsyth 2007, 2).

*Itsensä johtaminen* on vasta 1980-luvulla noussut omaksi tieteen alaksi, jota Pentti Sydänmaalakan mukaan tulisi lähestyä monitieteellisesti (Sydänmaalakka 2006, 27). Opinnäytetyössä käytetään Sydänmaalakan Oy Minä Ab -mallia itsensä johtamisen kehyksenä.

#### 1.4 Opinnäytetyön rajaaminen

Opinnäytetyössäni keskityn itsensä johtamiseen ja ajanhallinnan haasteisiin. Itsensä johtaminen on kokonaisuutena erittäin laaja; mikäli yksilö ei hallitse tätä kokonaisuutta, sillä on merkittävät vaikutukset myös tämän ajanhallintaan.

Esimiehen vastuut jaetaan tutkimuksessa asioiden (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Selvitän työssäni miten tärkeiksi esimiehet kokevat nämä kaksi tehtävää ja miten työaika riittää molemmille osa-alueille. Esimiestyön jaottelua ihmisten ja asioiden johtamiselle on kritisoitu, sillä elementit liittyvät niin vahvasti toisiinsa esimiehen työssä (Viitala 2004, 69). Haluan kuitenkin rajata teoreettisessa osuudessa esimiehen vastuut näihin kategorioihin, sillä ajanhallintaa tutkittaessa ne helpottavat kokonaisuuden hahmottamista. Suurimman huomion opinnäytetyössäni saa kuitenkin itsensä johtaminen, jonka pohjalta esimies toteuttaa työtänsä.

Opinnäytetyöni teoreettisessa osuudessa kuvaan ja analysoin aiheesta löytyvää materiaalia, jolla luon työlle teoreettisen viitekehyksen. Teoria on rajattu kahteen suurempaan osioon: esimiestyö ja ajanhallinta. Esimiestyön osuudessa kuvaan itsensä johtamista ja esimiehen vastuualueita. Ajanhallinnan osuudessa avaen ajanhallinnan keinoja, joita voidaan käyttää erityisesti esimiehen työssä. Nämä pohjautuvat ajanhallintateorioihin, joita nykyisestä työelämästä on laadittu.

Ajanhallinnasta löytyy kattavasti materiaalia, mutta opinnäytetyössäni käytän teoriaa, joka liittyy ajanhallinnan lisäksi myös yksilön hyvinvointiin. Ajanhallinnan kirjallisuudesta löytyy nimittäin myös laajasti materiaalia, joka keskittyy lähinnä yrityksen tuloksellisuuteen ja kustannustehokkuuteen.

#### 1.5 Käytettävä menetelmä

Pääpaino tutkimustyössäni on laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimusta varten haastattelin neljää esimiestä samasta organisaatiosta, joka on erikoistunut ylimmän johdon kansainvälisiin kutsuvierastilaisuuksiin ja räätälöityihin B2B-tapahtumapalveluihin. Haastatteluilla pyrin selvittämään näiden esimiesten kokemuksia ajanhallinnastaan ja ajanhallinnallisista haasteista, joita he työssään kohtaavat. Haastatteluiden tavoitteena oli myös selvittää, minkälaisia ajanhallinnan ratkaisuja esimiehet ovat työssään käyttäneet tai kokeneet tuloksellisiksi.



Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen, sillä tämä mahdollistaa kohteen tutkimisen kokonaisvaltaisesti ja todelliseen elämään pohjautuen (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 152). Toteutin haastattelutilanteet kunkin esimiehen kanssa kasvotusten luoden mahdollisuuden myös vapaalle keskustelulle haastattelurungosta huolimatta. Haastattelukysymyksistä pyrin laatimaan avoimia, jotta saisin selvitettyä erityisesti haastateltavien kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi ym. 2004, 155).

Ennen haastatteluiden toteutusta itselläni oli ennakko-olettamus siitä, että esimiehet kokevat haasteellisena työ- ja vapaa-aikansa yhteensovittamisen työtehtäviensä ja esimiehen vastuidensa suorittamisen ohella. Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä ennakko-olettamusten eli työhypoteesien asettaminen ja näiden tiedostaminen saattaa olla jopa edellytyksenä uuden oppimiselle (Eskola & Suoranta 2003, 20).

Laadullista tutkimusta tehdään usein aineistolähtöiseen analyysiin pohjautuen. Jotta tutkimustuloksia voidaan analysoida, on tutkimuksen pohjauttava olemassa oleviin teorioihin ja kirjallisuuteen. (Eskola & Suoranta 2003, 19.) Opinnäytetyöni johtopäätöksissä vertaan ja analysoin haastatteluista saamiani tutkimustuloksia työn teoriaan.

## **2 Esimiestyö**

### **2.1 Asioiden johtaminen**

Esimies on työssään suunnannäyttäjänä omalle tiimilleen tai ryhmälleen sekä samalla ylimmän johdon tukena tavoittelemassa yrityksen päämääriä ja toteuttamassa strategioita. Näiden vastuiden välillä työskenteleminen tekee esimiestyöstä erittäin haastavaa. (Viitala 2004, 68.) Asioiden johtamisen kenttään voidaan Kotterin mukaan laskea suunnittelua, budjetointi, yksityiskohtaisten aikataulujen määrittely ja resurssien jakaminen tavoiteltujen tulosten saavuttamiseksi. Näiden toteutukseen sisältyy muun

muassa tulosten vertailua suunnitelmiin sekä ongelmien ratkaisun suunnittelua ja organisoimista. (Kotter 1982, teoksessa Viitala 2004, 69.)

Nanus (1989, teoksessa Viitala 2004, 70) listaa asioiden johtamisen kenttään muun muassa asioiden oikein tekemisen, organisaation sisäisten asioiden hoitamisen, kannanottamisen organisaation toimintaprosesseihin, tuloskeskeisyyden, toimintojen suunnitelmallisesti johtamisen sekä vakauden, ennustettavuuden ja valvonnan korostamisen. Asioiden johtamista voisi kutsua esimiestyön tekniseksi puoleksi.

Johtamiseen sisältyy siis paljon rutiineita, jotka töiden etenemisen sekä tuloksellisuuden kannalta on hoidettava. Henkilöstön johtamisen rinnalla esimiehen työhön saattaa sisältyä esimerkiksi sopimusten ja kauppojen suunnittelua ja toteuttamista tai tämänkaltaisiin operaatioihin osallistumista (Viitala 2004, 71). Esimiestyön asioiden johtamisen puoli sisältää siten paljon vastuullisia tehtäviä, joiden aikatauluista on pidettävä kiinni yrityksen toiminnan ja menestymisen vuoksi.

## 2.2 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen eli "leadership" on esimiestyön inhimillinen puoli, joka sisältää työntekijöiden kannustamista, innostamista, ohjaamista, arvioimista, kehittämistä ja motivoimista (Viitala 2004, 14). Ihmisten johtaminen voidaan luokitella esimiestyön ydintoiminnaksi. Yhteinen suunnitteleminen, kannustaminen, tukeminen ja osaamisen vahvistaminen ovat aikaa vievää työntekoa, ja vaativat esimieheltä myös vahvaa halua olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. (Harju & Kallasvuori 2007, 14.)

Kotterin määritelmä ihmisten johtamisesta eli johtajuudesta on suunnannäyttämistä sekä pidemmän aikavälin vision ja strategian kehittämistä. Kotterin mukaan ihmisten johtamisen toteuttamisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä ovat henkilöstön motivoiminen ja innostaminen. (Kotter 1982, teoksessa Viitala 2004, 69.) Nanus taas määrittää ihmisten johtamisen olevan muun muassa oikeiden asioiden tekemistä, organisaation ulkopuolelle ja tulevaisuuteen suuntautumista, kannanottamista organisaation kehittämiseen, joustavuuden ja muutoksen korostamista sekä organisaation rajojen yli johtamista (Nanus 1989, teoksessa Viitala 2004, 71).

Esimiehen omalla persoonallisuudella on luonnollisesti suuri vaikutus henkilöstöjohtamiseen tai etenkin siihen, miten työntekijät kokevat esimiestyön. Esimiehen rooli

saadaan työnantajalta, mutta johtajuus ansaitaan työntekijöiltä ajan kanssa (Karlöf 2004, 10).

### 2.3 Itsensä johtaminen

Kiireisessä elämäntyylissä on oman hyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää keskittyä itsensä johtamisen taitoihin. Kuten kaikki johtaminen, myös itsensä johtaminen on jatkuvaa kehittymistä ja oppimista. Etenkin esimiestyössä on itsensä sekä muun työyhteisön hyvinvoinnin kannalta tärkeää hallita omaa elämänlaatuaan ja -tyyliään. Työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi tunne siitä, että yksilö kokee hallitsevansa oman työnsä vaatimuksia sekä omaa osaamistaan (Sydänmaalakka 2006, 36). Ajan käytöllä on toki suuri merkitys hallittavuuden tunteeseen.

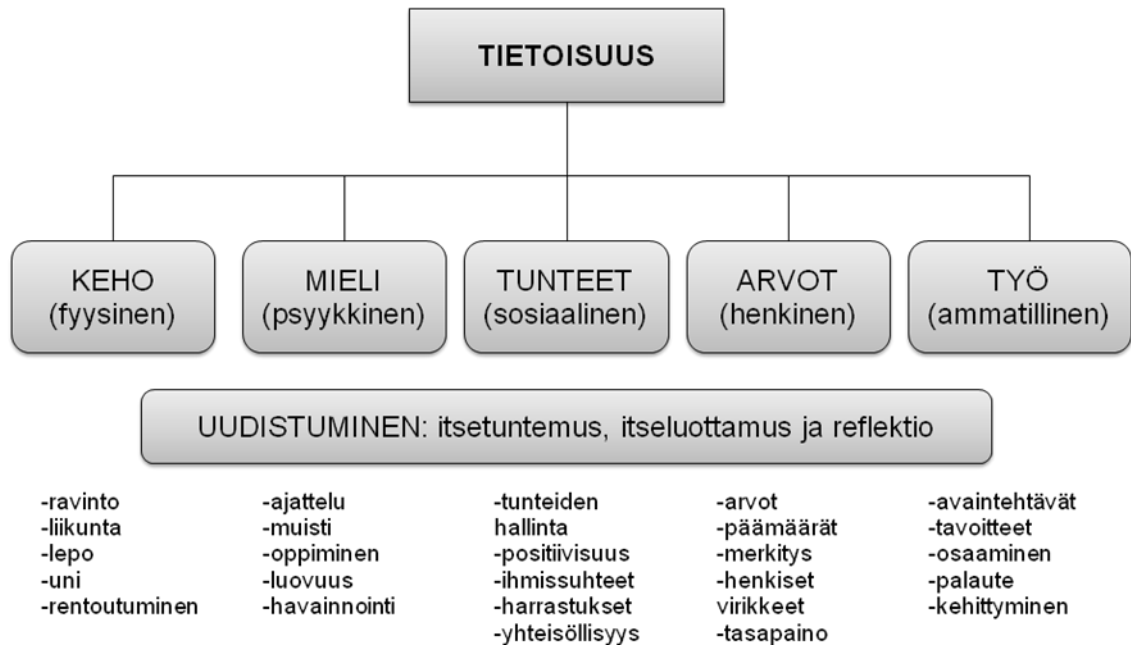
Itsensä johtamista on esimiestyön lisäksi sovellettu myös urheilijoiden valmentamiseen. Huippu-urheilijoille suunnatulla sivustolla ohjataan urheilijoita itsetuntemuksen kehittämiseen. Tuntemalla omat ajattelu- ja toimintamallinsa urheilijalla on mahdollisuus oppia johtamaan itseään ja saavuttamaan laadukkaampaa ammattitaitoa. Kuten esimiehelle on myös urheilijalle itsensä johtamisessa tärkeintä pystyä tunnistamaan oman elämän arvot ja itselleen merkitykselliset asiat. (Huippu-urheilija 2012.)

Rytikangas (2008, 28) listaa itsensä johtamisen peruseriaateiksi oman itsensä sekä toimintansa avoimen tutkimisen, omien toimintatapojen tunnistamisen, omien vahvuuksien sekä haasteiden tiedostamisen, sekä omien niin sanotusti heikompien ominaisuuksiensa tietoisuuden muuttamisen. Voisi sanoa, että itsensä johtaminen on suurelta osin itsetutkiskelua sekä oman minuuden löytämistä, jolla pyritään hyvälaatuiseen elämään ja tyytyväisyudentunteeseen.

Itsensä johtamisen tulee olla jatkuvaa kehitystä. Omien toimintatapojen ja vahvuuksien tunnistaminen ei riitä vaan yksilön tulee myös jatkuvasti haastaa totuttuja ajatusmallejaan ja arvioida omaa toimintaansa (Huippu-urheilija 2012). Onnistuneella ja tehokkaalla itsensä johtamisella pystyy parhaimmillaan vahvistamaan parhaita puoliaan ja samalla uudistamaan ja kehittämään itseään.

Sydänmaalakka (2006, 29–33) kuvaa älykästä itsensä johtamista Oy Minä Ab -mallin mukaisesti. Hänen mukaansa nykyajan johtamisteoriat korostavat itsensä johtamisen tärkeyttä johtamisen perustana; itsensä johtamisen historia on kuitenkin lähtöisin jo vanhoista joogafilosofioista sekä esimerkiksi stoalaisuudesta. Kuviossa 1 esitellään Oy

Minä Ab:n organisaatiokaavio, joka muodostuu viidestä tasosta: keho, mieli, tunteet, arvot ja työ.



Kuvio 1. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (mukaillen Sydänmaalakka 2006, 29).

*Kehon* hyvinvoinnin ylläpito on jokaiselle elintärkeää. Esimiehen työssä saattaa aika kehonhuollolle, kuten esimerkiksi oikeantyyllisen ravinnon nauttimiselle, jäädä vähälle – aika kuluu monesti palavereissa, omalla työpisteellä tai autossa matkaten (Harju & Kallasvuo 2007, 48).

Myös riittävällä unen ja levon määrällä on suorat vaikutukset työpäivän laadulle. Etenkin raskaan työpäivän jälkeen ihmisen keho ja mieli tarvitsevat riittävän levon määrän palautuakseen suorituksesta sekä valmistautuakseen seuraavaan päivään. Mikäli uni jää jatkuvasti liian vähäiseksi ja univaje kasvaa, ovat seuraamukset esimerkiksi suorituskyvyn ja vireystason aleneminen, oppimisvaikeudet, luovuuden väheneminen, lisääntyvä stressi, sairastumisen riski kasvaa ja päänsäryt lisääntyvät. Monilla esiintyy myös mielialanvaihteluita, ärtyneisyyttä sekä masentuneisuutta. (Rytikangas 2008, 138.)

Kehon hyvinvoinnin kannalta on tärkeää myös järjestää aikaa riittäväälle liikunnalle. Rytikangas (2008, 145) ehdottaakin: ”Mitä stressaantuneempi olet, sitä tärkeämpää on,

että harrastat liikuntaa.” Vaikka aikataulut olisivat sekä työ- että vapaa-ajalla tiiviit, ei liikunnasta karsiminen helpota töistä ja vastuista selviytymistä. Vaikka monet tietävätkin liikunnan, ravinnon ja riittävän unen merkityksen omalle hyvinvoinnilleen, jää niiden hoitaminen silti tekemättä (Sydänmaalakka 2006, 30).

Koivuniemen (2012, 17) haastattelema Tullinkulman Työterveyden vastuualuepäällikköä Birgitta Ojala uskoo liikunnan positiivisiin vaikutuksiin stressin hallinnassa. Jotta esimiehen henkinen hyvinvointi säilyy tasapainossa, on hänen huollettava fyysistä hyvinvointiaan riittävällä levolla, ravinnolla ja liikunnalla. Liikunta on Ojalan mukaan tehokkain ja helpoin tapa purkaa stressiä ja paineita.

*Mielen* hyvinvointiin liittyvät ihmisen psyykkiset toiminnot kuten ajatteleva, havaitseminen, muistaminen ja oppiminen. Luovuus on yksi ihmisen tärkeimmistä psyykkisistä toiminnoista, joita mieli tuottaa. (Sydänmaalakka 2006, 30.) Mikäli ihmisen psyykkiset toiminnot eivät saa tarpeeksi lepoa, eikä mieli pääse palautumaan, aiheutuu tästä usein muistiongelmia ja oppimisvaikeuksia. Mieltä painavat tekemättömät asiat estävät ihmistä oppimaan ja sisäistämään uusia taitoja. (Rytikangas 2008, 25.) Mielestä ja omista psyykkisistä voimavaroista on pidettävä huolta, sillä hoitamattomana ja yllirasittuneessa mielentilassa eivät ainoastaan työtehtävät kärsi vaan myös normaalin arjen eläminen saattaa tuntua mahdottomalta.

*Tunteet* ovat lähtökohtaisin ihmisen sosiaalisista toiminnoista ja toimivat usein tiedostamatta, mutta niiden rooli ihmisen tekemisessä saattaa olla erittäin merkittävä. Vaikka ihminen kokee tunteita jatkuvasti kaikessa tekemisessään, tunteita tulee harvoin analysoida tai ohjattua määrätietoisesti. Tunteet aiheuttavat usein myös ristiriitoja ja konflikteja. Muiden ihmisen osastojen on monesti myös vaikeuksia tehdä niin sanotusti yhteistyötä tunteiden kanssa. (Sydänmaalakka 2006, 31.)

Myös työelämässä monet päätökset saattavat saada lähtökohtansa enemmän henkilön tunteista kuin rationaalisista syistä. Jälkeenpäin päätöksille voidaan luoda myös järjellisiä perusteluita, mutta tunteilla voi olla suuri rooli tapahtumien toimeenpanijana. Työelämässä liiallinen vallananto omille tunteilleen saattaa olla myös haitallista; itsensä johtamisen kirjoon kuuluu siis myös omien tunteiden hallinta.

*Arvot* ovat ihmisen henkisiä toimintoja ja muodostavat periaatteet, joiden mukaan ihminen ohjaa omaa elämäänsä. Työelämässä arvoilla on suuri rooli toiminnan

ohjaamisessa sekä ihmisen merkityksellisyyden tunteessa. (Sydänmaalakka 2006, 31.) Itsensä johtamisen tasapaino järkkyy, mikäli ihminen toimii työelämässä omien arvojensa vastaisesti esimerkiksi saavuttaakseen parempaa tulosta tai edetäkseen urallaan nopeammin.

Omien arvojen pohtiminen ja analysoiminen on tärkeää, jotta myös oman elämän ohjaaminen helpottuu (Sydänmaalakka 2006, 31). Analysoidessa omia arvojaan ihmiselle myös selkiytyvät omien toimintojensa syyt ja seuraukset. Tämä osaltaan helpottaa päätöksentekoa, kun on itselleen selvillä, mihin arvoihin omat ratkaisut milloinkin pohjautuvat. Etenkin esimiestyössä tämä luo itselleen sekä omalle työyhteisölleen johdonmukaisuutta ja turvallisuudentunnetta.

Työ on Sydänmaalakan mukaan viides osasto Oy Minä Ab:n organisaatiokaaviosta. Tämä tulisi käsittää palkkatyön lisäksi täysivaltaisena elämäntehtävänä sekä kutsumuksena. Ammatillisen kunnan ylläpitämiseen sisältyy riittävä osaaminen, selkeät työtehtävät ja tavoitteet sekä palautteen saaminen ja jatkuva kehittyminen. (Sydänmaalakka 2006, 32.)

Palautetta saammekin ympäristöltämme paljon, mutta ongelmana saattaa olla oma sulkeutuneisuus, jolloin palautetta ei käsitellä ja prosessoida. Oman kehittymisen ja osaamisen kasvattamisen kannalta olisi tärkeää käydä saamaansa palautetta läpi sekä rehellisesti tunnustaa itselleen niin omia saavutuksiaan kuin heikkouksiaankin.

Sydänmaalakan (2006, 29–33) esittelemän itsensä johtamisen mallin hallinnoimiseen tulisi käyttää omaa tietoisuuttaan. Omantunnon ja itsetietoisuuden kehittymistä kuvataan ihmisen kehittymisen korkeimmaksi tasoksi.

Huipulle tähtäävän urheilijan sanotaan olevan ”oman laivansa kippari”, jonka tulee kaikissa tilanteissa tietää mihin suuntaan on menossa ja miten pysyä valitulla reitillä. Myös päätöksenteko ja konkreettisten tavoitteiden asettaminen ovat urheilijalle erityisen tärkeitä ominaisuuksia. (Huippu-urheilija 2012.) Myös esimiestyötä voisi kuvailla samankaltaiseksi reittisuunnitelman laatimiseksi. Suunnitelman pohjalla tulisi olla Sydänmaalakan (2006, 29) esittelemän Oy Minä Ab:n organisaatiokuvion toimitusjohtajan paikalla oleva *tietoisuus*. Vain tiedostamalla omaa toimintaansa ja kehittämällä itseään on mahdollista laatia suunnitelmia ja asettaa tavoitteita niin itselleen kuin alaisilleenkin.

Itsensä johtamisen kokonaisuus vaatii siis paljon omien toimintatapojen arviointia sekä omaan minuuteen tutustumista. Tämä on pitkä prosessi, jota tulisi jatkaa aina itseään kriittisesti tutkiskelemalla, omia toimintojaan kyseenalaistamalla ja pitämällä omasta hyvinvoinnistaan huolta. Esimiehen työssä itsensä johtamisen toteuttaminen on tärkeimpiä keinoja saavuttaa johdonmukaisen ja arvostetun johtajan asema työyhteisössä. Kyky johtaa itseään on saavutettava ennen kuin ryhtyy johtamaan muita. Harju & Kallasvuo (2007, 90) toteavatkin seuraavasti: ”Vain hyvinvoiva esimies voi johtaa hyvin”.

## 2.4 Esimiehen johtamisfilosofia

Onnistuneen ja tuloksellisen esimiestyön edellytyksenä on esimiestään arvostava henkilöstö. Jokaisen esimiehen tulee omalla henkilökohtaisella johtamistyyllillään ansaita henkilöstönsä luottamus ja arvostus. Esimiehen rooli saattaa vaihdella esimerkiksi toimialasta ja työtehtävien laadusta riippuen. Esimies voi olla henkilöstölleen helposti lähestyttävä ja tuttavallinen, pelottava ja komenteleva tai esimerkiksi toisessa maassa työskentelevä ja vaikeasti tavoitettava.

Jokaisen esimiehen tulisi pohtia omaa johtamistyyliään, sekä valita tai luoda itselleen sopiva linjaus. Oma johtamisfilosofiaansa noudattamalla esimies luo työntekijöilleen johdonmukaisuutta ja turvallisuudentunnetta. Myös esimiehen oma työtaakkaa helpottaa, kun omat johtamisen perusteet ovat selvillä. (Moisalo 2010, 49.)

Esimiehen työssä tulee aina hallita sekä asioiden että ihmisten johtamista. Tärkeää töiden priorisoimisen kannalta on tasapaino, joka tulisi saavuttaa näiden välille. Kiireinen aikataulu luo huomattavia haasteita asioiden ja ihmisten johtamisen yhdistämiselle; tehokkain tapa oppia tämä, saattaakin olla vain useiden vuosien kokemus esimiestyöstä (Moisalo 2010, 33.) Tämä ei kuitenkaan estä esimiestä tietoisesti kehittämästä omia johtamistaitojaan ja pyrkimästä itsetutkiskelun avulla parempaan johtajuuteen.

Esimiestyö voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, joita ovat ihmisten johtaminen, toiminnan ohjaaminen ja toiminnan kehittäminen (Karlöf & Lövingsson 2004, 10). Toimivalla ja tarkasti suunnitellulla johtamisfilosofialla esimiehen tulisi yhdistää nämä tekijät tasapainoiseksi kokonaisuudeksi.

## 2.5 Hyvän esimiehen ominaisuudet

Esimiestyössä vaaditaan usein asijahtajuuden ja asiantuntemuksen lisäksi myös sosiaalisia taitoja, joiden toteuttamiseen vaaditaan muun muassa luovuutta, nopeutta, vuorovaikutustaitoja, vastuunkantoa, lähestyttävyyttä, avoimuutta, rehellisyyttä ja luottavuutta. Hyvä esimies osaa johtamistyyliällään osoittaa luottamuksensa työntekijöihinsä. Tämä näkyy käytännön työssä esimerkiksi vastuun ja päätöksentekovallan lisäämisellä. Esimies, joka pitää kaiken päätöksenteon itsellään saattaa vaikuttaa epävarmalta omasta osaamisestaan ja asemastaan. (Moisalo 2010, 32.)

Monesti muun muassa kokemattomat esimiehet pyrkivät pitämään niin sanotusti kaikki langat omissa käsissään. Vastuun antaminen omille työntekijöille mahdollistaa myös paremmat edellytykset uuden luomiselle ja erilaisten ratkaisujen löytämiselle. Vastuun jakamisesta on lisää tietoa opinnäytetyön luvussa 3.1.1 *Delegoiminen*.

Yhdeksi esimiehen parhaiksi ominaisuuksiksi koetaan monesti kuuntelemisen taito ja läsnäolo (Moisalo 2010, 34–35). Esimiehen tulisi kuunnella työntekijöitä muulloinkin kuin viikkopalaverissa. On tärkeää, että työntekijä kokee olevansa yritykselle arvokas muutenkin kuin vain työpanoksensa vuoksi. Henkilökohtaisemman siteen luominen myös sitouttaa hyviä työntekijöitä yritykseen pidemmäksi aikaa ja edistää työhyvinvointia.

Mielikuvat hyvästä esimiehestä tai johtajasta ovat muuttuneet suuresti viime vuosisadan aikana. Perinteisesti hyvä johtaja on koettu vahvaksi auktoriteetiksi, joka johtaa valvomalla ja käskyttämällä. Nykyään esimiehessä arvostetaan osaamisen kehittämistä ja kykyä luoda rohkaiseva ja avoin ilmapiiri. (Viitala 2004, 73.)

Johtamisen trendit muokkautuvat jatkuvasti, ja uusia suuntauksia muodostuu esimiestyöhön ja organisaatiokulttuuriin. Ammattitaitoinen johtaja tutustuu uusiin esimiestyön teorioihin ja suuntauksiin ja osaa muodostaa niistä sekä omista tiedoistaan toimivan kokonaisuuden, jota hyödyntää omassa työssään. Kaikkia uusia johtamisen trendejä ei siis tulisi aina omaksua sellaisenaan; esimiehen tulisi myös pitää kiinni omista suuntauksistaan kehittäessään toimintaansa. (Karlöf & Lövingsson 2004, 9–10.)

Taitava esimies osaa luontevasti yhdistää asioiden ja ihmisten johtamisen sujuvaksi ja johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Viitala (2004, 71) kuvaa, kuinka erilaisissa



ajankäyttötutkimuksissa on todettu johtajien käyttävän huomattavan paljon yhteydenpitoon sekä verkostojen ylläpitämiseen omaan yksikköönensä sekä yrityksen ulkopuolelle. Johtajan ja esimiehen kasvava rooli yrityksen keulakuvana ja ulkopuolisten yhteyksien ylläpitäjänä muokkaa hänen toimenkuvaansa ja asettaa haasteita ajankäytölle. Tämä osaltaan aiheuttaa työntekijöiden tarpeen hallita itsensä johtamista.

### **3 Ajanhallinta**

#### **3.1 Ajanhallinnan työkaluja**

##### **3.1.1 Delegoiminen**

Moni esimies saattaa kokea työtehtävien delegoimisen erittäin haastavaksi. Omista työtehtävistä luopumisen vaikeus voi johtua useista erilaisista syistä. Rytikangas (2008, 100–101) listaa neljä haastetta ja mahdollista estettä delegoimiselle. Nämä ovat esimiehen ymmärtämättömyys siitä, että kaikki työtehtävät eivät kuulu hänen tehtäviinsä, luottamuksen puute, kiire sekä tiedon ja tehtävien pihtaaminen.

Mikäli yksilö on ylennetty asiantuntijasta esimiesasemaan, hän ei välttämättä ole tietoinen siitä, mitkä vanhoista työtehtävistä eivät enää kuulu omaan toimenkuvaan (Rytikangas 2008, 101). Jatketaan töitä kuten aikaisemminkin, mutta erona aikaisempaan on uusien vastuiden ja työtehtävien lisääntyminen. Uudet vastuut saattavatkin jäädä helposti tekemättömien töiden listalle, kun edelleen pyritään pitämään kiinni kaikista vanhoista työtehtävistä. Uusi esimies saattaa kokea, että henkilöstöhallintoon ja johtajuuteen kuluu odotettua enemmän aikaa, jolloin suuri osa työajasta on helpompaa suunnatta vanhoihin ja tuttuihin asiantuntijatehtäviin (Moisalo 2010, 31).

Luottamuksen puute saattaa johtua esimiehen liiallisen kiireen ja stressin tuottamasta ”olen korvaamaton” -tunteesta. Yksilö kuvittelee, että kukaan muu yrityksessä ei kykenisi suorittamaan samaa tehtävää yhtä tehokkaasti. Mikäli tehtävän kuitenkin delegoisi eteenpäin, kuluisi omaa aikaa siihen, että seuraisi ja valvoisi, miten kyseinen työtehtävä tulee hoidetuksi. (Rytikangas 2008, 25.)

Esimies saattaa myös pelätä saavansa syyt niskoilleen väärin hoidetusta työstä, mikäli se on delegoitu eteenpäin. Pelko epäonnistumisesta saattaa houkuttaa esimiestä pitämään kaikki yksinkertaisimmatkin työt omalla tehtävälustallaan, vaikka tämä estäisi esimiestä keskittymästä oleellisiin ja tärkeisiin työtehtäviin. (Forsyth, 2007, 122.) Usein tämänkaltainen korvaamattomuuden tunne aiheutuu liiallisesta työkuormituksesta – henkilö ei kykene enää hahmottamaan aikatauluja ja kokonaiskuvaa työssään. Myös Ojala haastattelussaan (Koivuniemi 2012, 17) kehottaa esimiehiä delegoimaan ja antamaan vastuuta alaisilleen minimoidakseen oman työpäivänsä aikana aiheutuvat keskeytykset. Näin esimiehelle jää enemmän aikaa oman työnsä kehittämiseen ja ideoimiseen.

Ajanhallinnan kanssa melko ristiriitainen syy olla delegoimatta tehtäviään on kiire. Juuri delegoimallahan kiireeseen pyritään vaikuttamaan, mutta monet kokevat, että työtehtävien siirtämiseen ja opettamiseen menisi turhan paljon aikaa suhteessa siihen, että jatkaisi itse tehtävien suorittamista. Todellisuudessa aika, jonka esimies käyttäisi tehtävän opettamiseen jollekin työntekijöistään, saattaisi hyvinkin nopeasti vaikuttaa tulevan ajankäytön helpottumiseen. (Rytikangas 2008, 101.)

Tiedon ja tehtävien pihtaaminen saattaa johtua myös pelosta, että toinen henkilö organisaatiossa suorittaisi kyseiset tehtävät ehkä tehokkaammin, kuin itse oli tehnyt. Toisin sanoen saatetaan olla huolissaan siitä, että toinen henkilö etenee urallaan nopeammin kuin itse. (Rytikangas 2008, 101.) Työntekijä saattaa toki myös pelätä, että hän antaa itsestään heikon mielikuvan luopumalla jostakin vastuusta. On mahdollista, että työntekijä kokee, että hänen on jollakin tapaa todistettava oma pätevyytensä ja tehokkuutensa suorittamalla kaiken itse.

Mikäli esimies pelkää oman heikkouden näyttämistä jättämällä tehtäviä delegoimatta alaisilleen, saattaa tämä estää ja hidastaa yrityksen menestymistä ja tuloksellisuutta. Forsyth (2007, 123) mainitsee, että delegoiminen on tärkeä keino luoda yrityksessä innovaatioita. Vain uudet ihmiset, uudet toimintatavat sekä uusi tapa ajatella mahdollistavat yrityksen kehityksen sekä kyvyn selviytyä muutoksista (Forsyth 2007, 123). Esimiehen johtamistaidoilla tulisi luoda tiimi, joka pystyy vastaamaan työelämän haasteisiin sekä luomaan innovaatioita. Mikäli delegoimalla työ tulee tehtyä aiempaa paremmin, voisi sanoa, että esimies on saavuttanut tavoitteensa. (Forsyth 2007, 123.)

### 3.1.2 Suunnitelmallisuus

Yksi määritelmä tehokkaalle ajankäytölle on, että toimitetaan enemmän, parempaa, halvemmalla ja nopeammin (Karlöf 2004, 16). Työhyvinvoinnin kannalta tulee tehokasta ajankäyttöä tarkastella kuitenkin esimerkiksi yksilön kykyä organisoida työpäivänsä rakennetta. Suunnittelemattomuus saattaa aiheuttaa kasaantuvia työtehtäviä, päällekkäisiä tapaamisia ja saavuttamattomia deadlineja.

Ajanhallintaa voidaan tehostaa suunnittelemalla tulevaa työpäivää, -viikkoa, -kuukautta ja -vuotta (Rytikangas 2008, 68–69). Suunnitelmallisuuden tarkoitus ei ole aikatauluttaa omaa elämäänsä täyteen vaan nimenomaan asettaa muun muassa tapaamisia ja deadlineja siten, että aikaa jää myös muulle elämälle.

Pitkän aikavälin suunnitelmat auttavat näkemään, missä vaiheessa kuukautta tai vuotta on suurin työkuormitus. Etukäteen tiedostamalla tähänkin osaa ehkä varautua etukäteen, eikä työelämän ulkopuoliselle ajalle tule asetettua tärkeitä tapahtumia. Toisinaan työ- ja vapaa-ajan kiireisimmät kuukaudet kuitenkin osuvat juuri samalle ajankohdalle; tällöin on mahdollista etukäteen varautua esimerkiksi pyytämällä lisäresursseja työtehtäviin tai lastenhoitoapua perhe-elämään.

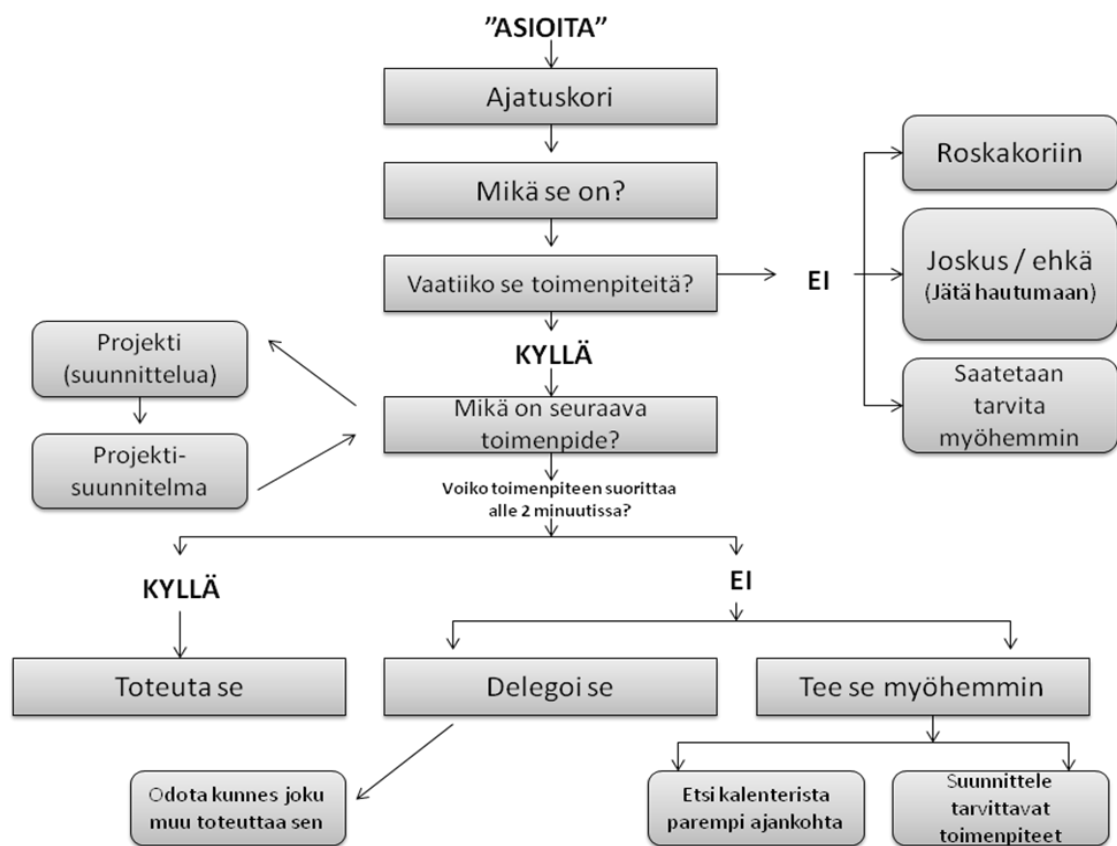
Suunnittelemalla työtehtäviä pystyy myös joitakin toimenpiteitä tekemään ennakoivasti. Seuraavan viikon tai kuukauden tärkeimpiä tehtäviä voi jo suunnitellessa aloitella, jolloin välttyy viime hetken stressiltä. (Rytikangas 2008, 64.) Mikäli työntekijä on jo tilanteessa, että omat työtehtävät ovat jatkuvasti jäljessä, ei tulevien tehtävien suunnittelu ole välttämättä ensimmäinen käytettävistä ajanhallinnan työkaluista. Kun ollaan pahasti aikataulusta jäljessä ja niin vanhat kuin uudetkin suunnitelmat tuntuvat mahdottomilta saavuttaa, on järkevintä pyytää tai vaatia lisää resursseja tehtävien suorittamiseen.

Työtehtävien kirjaaminen ylös on hyvä tapa saada ylimääräistä kuormitusta pois omilta harteiltaan. Tehokas tekemättömien töiden listaaminen vapauttaa aivokapasiteettia muille ajatuksille sekä selkeyttää käsitystä siitä, miten aika tulisi jakaa tehtävien suorittamiselle. (Rytikangas 2008, 66.) On kuitenkin muistettava, että listaaminen ei välttämättä sovi jokaiselle ihmistyyppille. Toiset saattavat kokea, että tehtävien kirjaaminen on aikaa vievää eikä tuota helpotusta. Toki moniin toimintatapoihin saattaa oppia ainoastaan niitä kokeilemalla. Myös luonnollinen muutosvastarinta uusia toimintatapoja kohtaan saattaa estää hyödyllisten työkalujen käyttöönoton.

Kiireiseen aikatauluun olisi hyvä mahduttaa myös hetki vain itselleen, jolloin ei ole tavoitettavissa puhelimitse tai sähköpostilla. Itsekseen vietetty hiljainen hetki antaa voimia ja virkistää mieltä hektisen elämän keskellä. (Harju & Kallasvuo 2007, 91.)

Ajan järjestäminen vain itselleen saattaa tuntua vaikealta ja turhalta, mutta oman hyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää antaa itselleen säännöllisiä hengähdystaukoja. Esi-miehen hyvinvointi vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin. Kiireestä johtuva kireys aiheuttaa turhaa ahdistusta työntekijöihin, mikä vaikuttaa luonnollisesti myös tulokseen.

David Allen on laatinut prosessin tehokkaalle työnteolle, jota voi käyttää töiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Vain prosessin jokaista kohtaa hallitsemalla voi saavuttaa sujuvan ja tehokkaan työnkulun (Allen 2001, 24). Allenin malli tehokkaasta työnteon prosessista on esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2. Tehokkaan työnteon prosessi (suomennettu ja mukailen Allen 2001, 32).

Prosessin ensimmäinen askel on kerätä ympäristöstään kaikki asiat ("stuff"), jotka vaativat tekemistä tai suorittamista lähitulevaisuudessa. Nämä asiat voivat olla vastaamattomia sähköposteja, kokousmuistioita tai ääniviestejä puhelimesta. Tekemättömiin asioihin sisältyy myös monia niin sanottuja näkymättömiä tekemättömiä tehtäviä, jotka pyörivät mielessä ja siten vievät resursseja ajankäytöltä. (Allen 2001, 26.)

Kun kaikki tehtävät on kerätty, tulisi niiden merkitystä käsitellä ja arvioida; vaativatko ne välitöntä suorittamista vai ei. Tehtävät, joita ei tarvitse heti hoitaa, jaetaan kolmeen ryhmään

1. tehtävät, jotka ovat täysin turhia, siirretään roskakoriin
2. tehtävät, jotka eivät vaadi välitöntä reagoimista mutta voivat olla tärkeitä myöhemmin, siirretään odottamaan oikeaa hetkeä
3. tehtävät, jotka eivät vaadi reagoimista mutta sisältävät esimerkiksi tärkeää informaatiota, säilytetään myöhempää tiedonhakuja varten.

(Allen 2001, 33.)

Mikäli tehtävä taas vaatii välitöntä reagoimista, voidaan siitä tehdä projekti, joka jaetaan useampaan tehtävälistaan (Allen 2001, 34). Näin isommasta kokonaisuudesta saadaan luokiteltua projektin osasia, joita on käytännöllisempi hallita. Jos kyseessä on tehtävä, jonka voi tehdä alle kahdessa minuutissa, suosittelee Allen (2001, 35) sen suorittamista saman tien.

Mikäli kyseessä on tehtävä, joka vaatii pidemmän ajan kuin kaksi minuuttia, antaa teoria tehokkaan työnteon prosessista kaksi vaihtoehtoa: tehtävän delegoiminen jollekin toiselle henkilölle mikäli mahdollista, tai tehtävän lykkääminen myöhemmälle ja sen suorittamiseen vaadittavan listan laatiminen. Tehtävä tulee tässä tapauksessa aika-auluttaa kalenteriin paremmalle ajalle. (Allen 2001, 35–36.)

Allenin ajankäyttöteorian jokainen kohta on oma prosessi, johon tulee keskittyä, jotta teorian kokonaisuus olisi toimiva. Suunnittelemalla työnsä kulkua ja arvioimalla eri työtehtävien merkitystä Allenin prosessin mukaisesti, saattaa esimies löytää helpotusta ajanhallintansa haasteisiin. Allenin laatima prosessi on kuitenkin melko monitasoinen ja saattaa vaatia aikaa, jotta sen pystyy sisäistämään toimivaksi toimintatavaksi.

### 3.1.3 Työstä kieltäytyminen

Monelta esimieheltä löytyy työtehtäviä usein niin paljon, että niiden listaaminen saattaa olla lähes mahdotonta. Kaikki nämä tehtävät eivät kuitenkaan ole tasa-arvoisen tärkeitä työn tuloksellisuuden ja laadun kannalta, mutta silti ne koetaan tärkeiksi suorittaa. (Forsyth 2007, 27.)

Kuten delegoiminen, saattaa työstä kieltäytyminen olla vaikeaa, vaikka aika ei riittäisiäkään kaiken tekemiseen. Uusia projekteja saatetaan ottaa vastaan, vaikka aikatauluista selviytymisessä olisi jo vaikeuksia. Esimiehen tulisi pitää mielessä vanha suomalainen sananlasku: ”Ei työt tekemällä lopu”. Työtehtäviä, jotka eivät ensisijaisesti kuulu omaan toimenkuvaan, tarjotaan ehkä päivittäin tai viikoittain. Jos oma kalenteri on jo täynnä, ei ylimääräisille tehtäville löydy aina aikaa. Mikäli päätyy toistuvasti tekemään kaiken, mitä pyydetään saattaa ajanhallinnan kanssa olla pian suuria vaikeuksia.

Jotta tietäisi, minkälaisista tehtävistä voi kieltäytyä ja mitkä tehtävät on hoidettava kiireestä huolimatta, olisi työntekijän kirjattava omien aikataulujensa ja vastuidensa tärkeysjärjestystä. Mikäli kaikkein tärkeimpien ja kiireellisimpien työtehtävien jälkeen jää vielä aikaa, voi listan vähemmän merkityksellisemmästä päästä hoitaa muita tehtäviä. Vaikka on jo kiire, kieltäytyminen lisätöistä on usein vaikeaa (Rytikangas 2008, 20).

Mikäli yksilö joutuu kieltäytymään työstä, jotta aika riittäisi tärkeimpien työtehtävien hoitamiseen, on suositeltavaa miettiä tarkkaan, mistä työstä kieltäytyä ja kenelle sanoa ”ei”. Mikäli kollega esimerkiksi pyytää palvelusta, tulee miettiä tarvitseeko mahdollisesti itsekkin joskus kyseiseltä kollegalta apua. Jos aina kieltäytyy auttamasta, ei itsekään apua tarvittaessa löydä ympäriltään auttajaa. (Forsyth 2007, 27.)

Jos yksilö taas aina tekee kaikki pyydetävät palvelukset, saattaa hän antaa itsestään liian kiltin mielikuvan ja päätyä tekemään enemmän, kuin itse saa työkavereiden tukea takaisin (Forsyth 2007, 27). Forsythin esittelemä palvelusten verkosto on erittäin tehokas ajanhallinnan työväline, kun siitä muistaa pitää huolta.

### 3.1.4 Etätyö

Useat työnantajat tarjoavat työntekijöilleen mahdollisuuden etätyöhön. Etätyö mahdollistaa työntekijän muualla kuin työntekijän ensisijaisessa toimipisteessä, kuten kotona,

matkalla, asiakkaan luona tai esimerkiksi työntäjän toisissa toimipisteissä (Työ- ja elinkeinotoimisto 2008). Etätyö mahdollistaa joustavan ajankäytön monelle esimiehelle. Asioiden johtamiseen liittyvät tehtävät, joihin työpaikalla saattaa tulla jatkuvia keskeytyksiä voidaan hoitaa kotoa käsin. Esimerkiksi yksi etätyöpäivä viikossa, jolloin esimies hoitaa raportoinnit ja analysoinnit, saattaa olla erittäin tehokas. Muina työpäivinä viikon aikana esimies pystyy kenties olemaan myös tehokkaammin läsnä alaisilleen, kun muut työtehtävät tulee hoidettua toisena ajankohtana.

Etätyöhön on myös tietotekniikan, ohjelmistojen ja työvälineiden osalta nykyään hyvät edellytykset. Muun muassa valtion työmarkkinalaitoksella on viime aikoina lisätty etätyön mahdollisuutta työntekijöille. Ratkaisulla pyritään tarjoamaan työntekijöille joustavuutta ja työssä jaksamista sekä helpottamaan yksityiselämän ja työelämän yhteensovittamista. (Wilska.)

Aalto-yliopiston professori Jukka Manner toteaa Nivaron (2010, 36) haastattelussa, että perheelliselle työntekijälle etätyön mahdollisuus saattaa merkitä sitä, että lapset pystytään hakemaan ajallaan päivähoidosta ja töitä jatketaan illalla kotona sähköposteihin vastaamalla. Tämän tyylinen työnteko kuitenkin muuttaa myös perheen yhteistä vapaa-aikaa merkittävästi. Kun tarpeelliset asiat kuten lasten hakeminen päivähoidosta saadaan suoritettua ajallaan, on aika otettava takaisin työnteolle esimerkiksi koti-illan aikana. Yhteisen ajanvieton merkitys kotona muuttuu, kun hoidettavana on vielä tärkeitä työtehtäviä ennen seuraavaa työpäivää.

Liiallinen etätyö saattaa ajaa esimiehen tilanteeseen, missä hän on hyvin harvoin tavoitettavissa työpisteeltään. Etätyön tekeminen vaatii myös suurta itseuria – näkyviä tuloksia siitä, että työt todella tulevat tehdyiksi myös kotoa käsin.

Etätyö ei ole sopiva ajanhallintakeino kaikilla aloilla tai kaikissa työtehtävissä. On edelleen olemassa paljon työtehtäviä, jotka vaativat jatkuvaa läsnäoloa tai joiden vaikuttavuus perustuu työntekijän näkyvyyteen (Wilska). Etätyö on käsitteenäkin niin uusi, että monilla ei välttämättä ole selkeitä mielikuvia tehokkaan etätyön käytännöistä. Mikäli työntekijälle annetaan mahdollisuus suorittaa työtehtäviään etätyönä, olisi ehkä tarpeellista myös antaa tarvittavaa koulutusta ja työkaluja tätä varten.

Mikäli työntekijä ei suunnittele omaa etätyöpäiväänsä etukäteen huolellisesti, saattaa työnteko olla tehotonta ja siihen saadaan silti kulumaan yhtä paljon tai enemmänkin

energiaa ja aikaa kuin työpaikalla. Suunnitelmallisesti toteutettu etätyöpäivä voi kuitenkin olla jopa tehokkain työpäivä viikossa.

## 3.2 Kiireen vaikutus esimiestyöhön

### 3.2.1 Kiireen muodostuminen

Työn toimialasta riippumatta kiire on suuri osa monen työntekijän arkea. Kiire hallitsee usein sekä työ- että vapaa-aikaa, jolloin yksilö ei välttämättä pääse palautumaan kiireen aiheuttamasta stressistä tarpeeksi usein. Kiristynvä kilpailu yhteiskunnassa saa aikaan monia syitä jatkuvalle kiireelle. Rytikangas (2008, 16–20) luettelee teoksessaan syitä kiireen muodostumiselle työelämässä. Näitä ovat

- jatkuvan tavoitettavuuden harha
- sähköpostin lisääntynyt käyttö
- informaatioähkyn lisääntyminen
- kiristynyt kilpailu
- väärä kunnianhimo ja menestyshakuisuus
- täydellisyyden tavoittelu
- työpaikan tai tulojen menettämisen pelko
- yksityiselämän todellisuuden kohtaamisen pelko.

Kiireisestä elämäntavasta saattaa toisille muodostua jo niin sanottu normaali elämäntapa, eikä vapaa-ajalle osata antaa enää aikaa. Kiire luo kiirettä ja kiireetön aika saattaa tuntua jopa vaikeammalta kuin jatkuva tekeminen ja meneminen. Kiire on aina yksilöllistä; syyt sen muodostumiselle ovat henkilökohtaisia ja kiireellisyys myös koetaan aina eri tavoin.

Työelämän luoman kiireen lisäksi oma yksityiselämä luo monelle hektisyyttä arkeen. Pitkän työpäivän jälkeen saattaa kotona odottaa lastenhoito tai hoidettavana saattaa olla esimerkiksi omat vanhemmat. Työt ja omat vastuut työpaikalla tulee kuitenkin aina hoitaa ajallaan, mutta omien lasten hoidostakaan ei voi joustaa. Miten siis priorisoida oma jaksaminen ja ajankäyttö?



Monesti kiire saattaa johtua paljolti myös henkilön omista toimintatavoista ja käytännöistä. Esimies saattaa esimerkiksi kokea olevansa todella kiireinen ja omalla kiireisellä käytöksellään luoda itselleen huomaamatta lisää kiirettä. Esimerkiksi läsnäolo omille alaisilleen kiireisenä päivänä saattaa tuntua aikaa vievältä ja vaikealta. Voi kuitenkin olla, että olematta laisinkaan läsnä esimies siirtää ja tietämättään kasvattaa kiireen taakkaa itselleen.

Vastaamalla alaisten kysymyksiin tai sopimalla pieniä palavereita myöhemmäksi esimies hoitaa ihmisten johtamisen velvollisuuksiaan jatkuvasti pitkin työpäivää. Mikäli esimies sanoo alaisilleen, ettei hänellä ole aikaa auttaa ja vastailla kysymyksiin, ongelmat todennäköisimmin vain kasvavat ja esimiehellä on seuraavana päivänä tai seuraavalla viikolla entistä suurempi työtaakka hoidettavanaan. (Moisalo 2010, 111–112.)

Kukaan ei tietenkään voi olla jatkuvasti tavoitettavissa ja läsnä, mutta omalla käytöksellään ja aikataulujen järjestämisellä voi minimoida työmäärän kasvamista ja ongelmien pahenemista. Mikäli esimiehellä ei ole aikaa olla alaisilleen läsnä, tällä saattaa olla myös suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Mikäli työntekijät eivät koe olevansa hyvinvoivassa työyhteisössä, heidän työtehokkuutensa tuskin on parhaimmillaan. Tyytymätön työntekijä saattaa alkaa etsiä myös uutta työpaikkaa. Esimiestyön laadulla on erittäin suuri merkitys työntekijän viihtyvyyteen.

### 3.2.2 Stressioireet ja niiden vaikutus työelämään

Pieni kiire koetaan usein tarpeelliseksi ja jopa tehokkuutta lisääväksi tekijäksi. Kiireettömyyden koetaan aiheuttavan jopa lamaantumista ja työnteon hidastumista. Liiallinen ja hallitsematon kiire taas aiheuttaa stressiä, jolla on negatiivinen vaikutus työnteon ja vapaa-ajan laatuun ja mielekkyyteen. Jatkuvassa kiireessä monet työtehtävät jäävät tekemättä tai ne suoritetaan viime hetkellä, jolloin virheiden ja huolimattomuuden riski kasvavat. Tämä aiheuttaa sen, että monet jo tehdyt asiat tulee myöhemmin tarkistaa tai tehdä uudestaan, mikä puolestaan jopa lisää kiirettä. (Rytikangas 2008, 20.)

Stressioireet muodostuvat usein, kun työstä tai muusta suorituksesta ei ole riittävästi aikaa palautua (Rytikangas 2008, 20). Palautumisen tarve rankan työpäivän tai -viikon jälkeen on usein samankaltaista kuin tehokkaan urheilusuorituksen jälkeen.

Stressaantuneenakin jaksaa monesti tehdä pitkää päivää ja suorittaa työtehtävänsä tavoitteiden mukaisesti. Mikäli tämänkaltainen suorittaminen jatkuu pitkään ilman tarvittavaa taukoa ja palautumista, alkavat stressioireet vaikuttaa elämään jo näkyvästi. (Rytikangas 2008, 20.)

Esimiehen roolissa omien stressioireiden huomaaminen tai niihin reagoiminen saattaa olla vaikeaa, kun on vastuussa myös muiden jaksamisesta (Harju & Kallasvuo 2007, 90). Hoitamattomana stressi aiheuttaa kuitenkin usein työn laadun heikkenemistä, aikatauluista myöhästymistä, sairastumisia, poissaoloja ja unohtelua. Stressaantuneena myös yhteistyö- sekä kommunikointitaidot kärsivät merkittävästi, jolla on etenkin esimiesasemassa työskentelevälle suuri vaikutus muiden työviihtyvyyteen sekä työtehtävien suoritukseen. (Rytikangas 2008, 21.)

Myös muistiongelmat ovat yleisiä stressioireita: ei välttämättä muisteta jo opittua taitoa tai unohdetaan asioita, joita on itse sanonut tai pyytänyt. Liiallisessa kiireessä ja stressissä myös luovuus kärsii; ajatus ei kulje enää vapaasti, kun yritetään vain pysyä aikataulun mukana. (Rytikangas 2008, 20–25.) Niin omille kuin muidenkaan uusille ideoille, ratkaisuille ja oivalluksille ei ole aikaa. Esimiehenä tämä on ikävä tapa tyrehdyttää omien työntekijöiden innostus, luovuus ja innovatiivinen asenne työntekoon.

Työelämän aiheuttama stressi vaikuttaa usein myös oman vapaa-ajan ja perhe-elämän laiminlyömiseen. Aika ja energia eivät yksinkertaisesti riitä perheelle, kun elämä pyörii ainoastaan työn ympärillä. Ongelmat esimerkiksi perheessä tai parisuhteessa kasaantuvat, mikä luonnollisesti vaikuttaa negatiivisesti työelämän jaksamiseen (Rytikangas 2008, 23–24.) Kierteestä saattaa olla mahdotonta päästä irti tekemättä päätöstä muuttaa elämänsä rytmiä ja tarkastelematta omia prioriteettejaan uudestaan ja asettamalla ne tärkeysjärjestykseen.

Esimiehen tulisi pitää mielessään vastuu työyhteisönsä hyvinvoinnista, kun stressioireet alkavat olla omaa elämää häiritseviä. Koko työyhteisö nimittäin kärsii esimiehestä, joka on kiukkuinen tai jolla ei ikinä ole aikaa kuunnella ja olla läsnä. Omien stressioireiden huomioitta jättäminen tai vähätteleminen antaa myös vääränlaista esimerkkiä työyhteisölle itsensä johtamisesta ja hyvinvoinnin arvostamisesta. Jokaisen esimiehen tulisi tiedostaa oma roolinsa hyvinvoinnin ylläpitämisessä niin omia voimia säästämällä kuin näyttämällä oman esimerkin välityksellä, miten stressiä voi ehkäistä.

## 4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskohde

Tutkimusta suunnitellessani päädyin toteuttamaan sen laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin. Tutkimusmenetelmien rajat eivät aina ole kovin selkeät, ja esimerkiksi haastatteluja voidaan analysoida sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti (Eskola & Suoranta 2003, 13). Toteutin haastattelut avoimin kysymyksin, jotta saisin selvitettyä haastateltavien kokemuksia aiheesta mahdollisimman laajasti. Verrattaessa esimerkiksi strukturoituun haastatteluun, jossa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama sekä vastausvaihtoehdot ovat valmiit, tarjosivat avoimet kysymykset paremmat edellytykset saada haastateltavilta omakohtaisia kokemuksia ja ratkaisuja ajanhallinnasta (Eskola & Suoranta 2003, 86).

Tutkimukseni haastattelutilanne vastasi puolistrukturoidun ja avoimen haastattelun välimuotoa. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville on samat ennalta määritellyt kysymykset, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan haastateltava muotoilee itse oman vastauksensa (Eskola & Suoranta 2003, 86). Haastattelutilanteessa pidin huolta siitä, että esitin kysymykset kullekin haastateltavalle samassa järjestyksessä, enkä lisännyt kysymyksiä haastattelun aikana. Avoin haastattelu muistuttaa enemmänkin tavallista keskustelua, johon pyrin kunkin haastateltavan kanssa strukturoidusta kysymyspohjasta huolimatta (Eskola & Suoranta 2003, 86).

Haastattelin kunkin haastateltavan esimiehen kasvotusten ja tein jokaisesta tilanteesta äänitteen, jonka kirjoitin puhtaaksi jälkikäteen. Kirjoitettua tekstiä oli helpompi tutkia ja analysoida sekä löytää haastatteluiden väliltä yhteneväisyyksiä ja eroja.

Tutkimusta varten haastattelin neljää esimiestä saman organisaation sisältä. Yritys on erikoistunut ylimmän johdon kansainvälisiin kutsuvierastilaisuuksiin sekä räätälöityihin B2B-tapahtumapalveluihin. Kaikki haastateltavat työskentelivät esimiesasemassa erikokoisissa tiimeissä.

Koska tutkimukseen valitut esimiehet työskentelivät samassa organisaatiossa keskenään samankaltaisissa operaatioissa, ei tutkimustuloksia voida hyödyntää yleisemmällä tasolla. Tutkimuksen perusteella ei voida esimerkiksi tehdä johtopäätöksiä

suomalaisen esimiehen ajanhallinnasta; näitä yleistyksiä varten olisi tutkimusta jatkettava ja laajennettava useammalle alalle sekä lisättävä haastateltavien määrää merkittävästi.

Haastattelutilanteessa selvitin kultakin haastateltavalta, miten monelle henkilölle tämä on esimiehenä työssään ja kuinka pitkä kokemus hänellä on esimiestyöstä. Kahdella haastateltavista oli kolme alaista ja molemmilla heistä oli puolesta vuodesta vuoteen kokemusta esimiestyöstä. Yhdellä haastateltavista oli työssään kuusi alaista, ja hänellä oli esimiestyökokemusta viidestä kuuteen vuoteen. Neljäs haastateltava oli työssään esimiehenä yhdeksälle henkilölle, ja hän oli työskennellyt esimiehenä vajaat viisi vuotta.

Kokemuksen sekä alaisten määrän lisäksi kunkin haastateltavan elämäntilanne vaikuttaa luonnollisesti vastauksiin, kun aiheena on ajanhallinta. Etenkin kokemukset työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta ovat hyvin erilaisia, mikäli haastateltavalla on lapsia tai ei. Myös parisuhde, kotieläimet ja harrastukset luovat paljon erilaisuutta haastateltavien kokemuksiin ajanhallinnastaan.

#### 4.2 Kyselyn valmisteleminen

Haastatteluissa tavoitteenani oli selvittää tutkimuksen kohteena olevien esimiesten kokemuksia omasta ajanhallinnastaan. Kysymyksissä halusin tuoda esille sen, että vastaukset olisivat kunkin haastateltavan omiin kokemuksiin pohjautuvia, joten kunkin haastateltavan vastauksista olisi odotettavissa erilaisia piirteitä vaikka haastateltavat työskentelivätkin samassa yrityksessä.

Haastattelutilanteessa halusin myös selvittää, miten monelle henkilölle haastateltava on työssään esimiehenä sekä kuinka monen vuoden kokemus hänellä on esimiestyöstä. Laadin haastatteluun yhteensä viisi kysymystä, ja pidin laatimastani rungosta kiinni kunkin haastattelun kohdalla, jotta vastauksia pystyisi paremmin analysoimaan ja vertaamaan keskenään.

Olin varannut kutakin haastattelua varten neuvotteluhuoneen puoleksi tunniksi, jotta vastaukset eivät kärsisi kiireen tunteesta. Kukin haastattelu kesti noin 10–15 minuuttia. Ennen haastattelua kävin kunkin haastateltavan kanssa läpi tutkimukseni aiheita sekä kerroin omasta mielenkiinnostani sekä motivaatiostani aiheita kohtaan. Olin käynyt

aiheesta keskustelua kaikkien haastateltavien kanssa sähköpostitse jo ennen varsinaista haastattelutilannetta, joten kaikille haastateltaville oli selvillä tutkimukseni aihepiiri.

## 5 Tutkimustulokset ja niiden analysoiminen

### 5.1 Käsitys ajanhallinnasta

Tavoitteenani oli selvittää haastateltavien oma käsitys ajanhallinnasta. Kysyin ovatko haastateltavat esimerkiksi tutustuneet aihepiirin kirjallisuuteen tai erilaisiin ajanhallinnan menetelmiin. Ajanhallinnasta löytyy kirjallisuutta melko laajasti, joten oli mielenkiintoista selvittää, tutustuvatko ajanhallinnan haasteiden kanssa työskentelevät esimiehet tutkimuksiin tai teorioihin, joita aiheesta on kirjoitettu.

Kukaan haastateltavista ei ollut tutustunut ajanhallinnasta löytyvään kirjallisuuteen ja kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että he ovat oppineet parhaiten käytännössä ja esimerkiksi kollegoiden esimerkin avulla. Kaksi haastateltavaa mainitsi myös työnantajan tarjoaman esimiestyökoulutuksen, josta molemmat olivat saaneet paljon tukea työhönsä ja myös teoreettista tietoa ajanhallinnasta.

Nämä koulutukset nousivat useaan otteeseen esille myös haastatteluiden aikana: monet koulutuksista saadut työkalut oli otettu osaksi omaa ajanhallintaa ja todettu tehokkaiksi. Yksi haastateltavista mainitsi tutustuneensa esimiestyön kirjallisuuteen, siirtyessään esimiehen tehtäviin työssään.

### 5.2 Ajanhallinta työ- ja vapaa-ajan välillä

Kysyttäessä haastateltavilta kokevatko he työ- ja vapaa-aikansa olevan tasapainoisessa suhteessa olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että aikataulujen hallinta on aina pientä tasapainoilua. Yksi haastateltava mainitsi suurimmaksi haasteekseen työhön liittyvien ajatusten läpikäymisen vapaa-ajalla, vaikka ajallisesti työ- ja vapaa-aika olivatkin tasapainossa. Hän mainitsi käyvänsä usein ”ylikierroksilla” raskaan työpäivän tai työviikon jälkeen, jolloin työhön liittyviä ajatuksia käy haluamattaankin läpi vapaa-ajalla.

Myös elämäntilanteella näytti olevan suuri vaikutus kokemuksiin työ- ja vapaa-ajan tasapainosta. Yhden haastateltavan kohdalla etenkin perheenisäys nousi erittäin tärkeäksi syyksi pitää kiinni työajoista; ylitöitä ei voi jäädä tekemään toimistolle samalla tavoin kuin ennen. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että työmäärä voisi olla hieman pienempi ja vapaa-aikaa saisi olla suhteessa enemmän. Hän ei kuitenkaan kokenut tätä suureksi ongelmaksi tämänhetkisessä tilanteessaan.

Yksi haastateltavista esitti myös, että etenkin esimiehen työssä on mahdollista suunnitella aikatauluun hieman joustavammin – mikäli töitä tulee joskus tehtyä myös illalla, voi seuraavan päivän aikataulun suunnitella sen mukaisesti. Vapaa- ja työajan välisen suhteen tasapainottamisessa koettiin kuitenkin, että aina on varaa kehittää omia ajanhallinnan taitoja. Ajanhallinnan tunne myös vaihteli monella tilanteesta riippuen.

### 5.3 Kokemuksia ajanhallinnan haasteista esimiehen työssä

Pyrin selvittämään, minkälaisia ajanhallinnan haasteita haastateltavat esimiehet kokevat työssään. Haastattelutilanteessa avasin kysymystä vielä esittämällä lisäkysymyksen ”Miten ajanhallinnan haasteet ilmenevät työpäivän aikana?”. Suurimmat haasteet haastateltavien esimiesten ajanhallinnassa olivat seuraavat:

- Työpäivän aikana ilmenevät yllättävät tilanteet, jotka vaativat nopeaa reagointia. Nämä saattavat kaataa pahimmillaan koko viikon aikataulun. Näissä tilanteissa muodostuu kiirettä sekä ajan riittämättömyyden tunnetta.
- Omien työtehtävien suorittaminen esimiehen tehtävien rinnalla. Näitä työtehtäviä tulee helpommin siirrettyä sivuun, sillä ne eivät ole sidottuja muiden aikatauluihin vaan ainoastaan itse joutuu joustamaan omasta ajastaan.
- Työmatkat, jotka estävät läsnäolon oman tiimin parissa. Tällöin kysymyksiä kertyy paljon niihin hetkiin, kun esimies on läsnä toimistolla.
- Työskenteleminen omalla työpisteellä, kun kysymyksiä tulee omilta tiimiläisiltä paljon ja niihin tulee reagoida nopeasti, jotta heidän työnsä etenevät ajallaan.
- Töiden kasaantuminen loppuviikkoa kohden, mikäli ei ole täysin pysynyt suunnitellussa aikataulussa, vaan aikaa on kulunut muuhun kuin varsinaisiin työtehtäviin.

Kysyin haastateltavilta myös, kokevatko he, että heidän työaikansa riittää kaikille esimiehen vastuille. Kukaan haastateltavista ei kokenut, ettei heidän työaikansa riittäisi esimiehen vastuille, mutta ongelmalliseksi koettiin muiden työtehtävien tekeminen esimiestöiden rinnalla. Tämä kertoo osaltaan myös haastateltavien luonteesta ja töiden priorisoimisesta: jokainen haastateltava asettaa etusijalle esimiehen vastuunsa, jolle haastateltavat antavat suhteessa enemmän aikaa kuin muille töilleen.

Haastatteluissa nousi vahvasti myös esille, että esimiestyössä kehittyy jatkuvasti. Ajanhallinnan suhteen koettiin, että esimerkiksi palautteen antamiselle ja kuulemiselle pitäisi osata varata enemmän aikaa. Vaikka yksi haastateltavista sanoi kokevansa, että aikaa on riittävästi, tulee hänenkin vastattua sähköposteihin vielä myöhään illalla. Yksi haastateltavista koki, että aika ei aina tunnu riittävän läsnäoloon, sillä hänen vastuunsa on jakautunut useaan eri tiimiin, jotka eivät ole fyysisesti lähellä toisiaan.

#### 5.4 Ratkaisuja ajanhallinnan haasteisiin

Kysyin kultakin haastateltavalta esimieheltä, minkälaisia ratkaisuja he ovat kehittäneet ajanhallinnan haasteisiin. Suurin osa näistä ratkaisuista ja käytännöistä oli opittu oman työn ohessa tai kollegan esimerkin myötä.

Haastateltavat esimiehet olivat todenneet tehokkaiksi käytännöiksi ajanhallintaan seuraavat:

- Etätyöpäivien pitäminen
  - o Saa rauhassa tehtyä töitä, jotka vaativat hiljaisuutta ja keskittymistä.
  - o Pystyy kuitenkin tarvittaessa olemaan läsnä omille tiimiläisille esimerkiksi puhelimitse.
  - o Tiimiläisten tulee ratkottua yksinkertaisempia ongelmia itsenäisesti, joihin helposti tulisi pyydettyä esimiehen apua tämän läsnä ollessa.
  - o Tehokkaan etätyöpäivän pitäminen esimerkiksi kerran kuussa koettiin auttavan töiden edistymisessä.
- Outlook-kalenterin käyttäminen
  - o Omien aikataulujen jakaminen tiimiläisten kanssa.
  - o Annetaan alaiselle mahdollisuus ”ajan varaamiseen” esimiehen kalenterista.
- Työtehtävien suunnittelu

- Tulosta tuottavat tehtävät asetetaan aamupäivälle, jolloin virkeystaso on parhaimmillaan ja esimerkiksi sähköposteihin vastaaminen jätetään ilta-päivälle.
- Työtehtävät aikataulutetaan päivä-, viikko- ja kuukausitasolle ja niitä seurataan.
- Sähköpostin suunnitelmallinen käyttäminen
  - Sähköpostin käyttöön varataan määrätty aika päivästä.
  - Muulla ajalla viesteihin ei vastata, mikäli ne eivät vaadi välitöntä vastausta.
- Aloitetun työn alusta loppuun asti tekeminen
  - Ei ryhdytä uusiin työtehtäviin, vaikka tulee keskeytyksiä, vaan hoidetaan ne mahdollisuuksien mukaan myöhemmin.
- Omien tiimiläisten opastaminen itseohjautuvuuteen
  - Kysymykset kerätään listalle ja käydään ne yhdessä kerralla läpi useiden keskeytysten sijaan.
- Viikkopalaverit
  - Muodostavat koko tiimille selkeää rakennetta ajanhallintaan.
  - Palavereille varataan oma aika ja paikka, missä säännöllisesti selvitetään yhteisiä aiheita.
- Puolen tunnin henkilökohtaiset tapaamiset tiimiläisten kanssa kerran viikossa
  - Käydään yhdessä läpi tulevien projektien aikataulut ja ongelmakohtat.
  - Mahdollisuus selvittää viikon aikana heränneet kysymykset esimiehen kanssa.
- Kommunikointi omasta aikataulusta kaikkien tiimiläisten kanssa
  - Kaikille osapuolille on selvää, koska on esimerkiksi aikaa vastata kysymyksiin.
- Kommunikointi oman esimiehen kanssa ajankäytöstä, ajan riittävydestä ja riittämättömyydestä
  - Mikäli kymmenen tuntia päivässä ei riitä kaikkien työtehtävien suorittamiseen, tulee asiasta keskustella oman esimiehen kanssa ja mahdollisesti järjestellä työtehtäviä ja vastuita uudestaan priorisoimalla töiden tärkeyttä sekä omaa osaamista.



## 5.5 Miten haastateltavat löytävät aikaa itselleen?

Haastattelun viimeisellä kysymyksellä halusin avata haastateltavien elämää heidän vapaa-aikanaan. Kysymyksellä ”Miten löydät aikaa itsellesi?” pyrin selvittämään, miten työlleen omistautuva esimies käyttää aikaa omaan hyvinvointiinsa. Annoin haastateltavien siis melko laajasti itse määrittää käsitteen ”oma aika”.

Kaikista haastattelun kysymyksistä tämä tuntui monelle olevan hankalin vastattava ja aikaa vastauksen miettimiseen meni eniten. Useat haastateltavista reagoivat jopa huvittuneena esittäessäni kysymystä.

Vain yksi neljästä haastateltavasta totesi, että hänellä ei jää laisinkaan aikaa itselleen. Tämän haastateltavan elämäntilanne pienen lapsen vanhempana oli muihin haastateltaviin verrattuna hyvin erilainen etenkin ajankäytössä. Hänen ajankäyttönsä jakautui ensisijaisesti työn ja perheen kesken, ja vasta tämän jälkeen jäi aikaa omalle itselle.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että oman ajan löytämiseen on täytynyt opetella kokemuksen myötä. Yhtä mieltä oltiin myös siitä, että vapaa-ajan löytäminen ja sen käyttäminen omiin intresseihin on jatkuvaa kehitystä ja opiskelua. Yksi haastateltavista koki suurimmaksi haasteekseen töihin liittyvien ajatusten jättämisen työpaikalle – pitkän työviikon jälkeen tulee monesti mietittyä työasioita viikonloppuna.

Kolme haastateltavista sanoi käyttävänsä kiireistä huolimatta säännöllisesti aikaa urheilamiseen, joka koettiin yhdeksi parhaimmaksi keinoksi päästää irti työajatuksista ja saada lisää energiaa. Säännöllinen harrastus oli heidän mielestään myös loistava keino pitää kiinni omista aikatauluistaan. Se ikään kuin pakottaa lähtemään töistä ajoissa.

Yksi haastateltavista mainitsi oppineensa organisaation esimieskoulutuksessa rooliajattelua. Tämän tarkoituksena on löytää itsestään erilaisia rooleja työelämän ja vapaa-ajan eri tilanteisiin. Rooliajattelussa tulisi myös asettaa tavoitteita eri elämän alueiden rooleille ja siten kehittää niitä. Haastateltava oli kokenut tämän auttavan oman ajan löytämisessä.

Vastauksissa kävi myös ilmi, että työtä tehdessään esimiehet ovat myös oppineet priorisoimaan työtehtäviään ja niiden kiireellisyyttä. Mikäli tekemättömät työt eivät ole akuutteja, ne tulee jättää seuraavalle päivälle ja priorisoida oma vapaa-aika. Ylitöiden

tekemistä ei koettu kovinkaan negatiiviseksi, vaan useat haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että he pystyvät käyttämään tehdyt ylityötunnit myöhemmin tekemällä lyhyempää työpäivää tai -viikkoa.

Kaksi haastateltavista piti myös vapaa-ajan suunnittelua yhtä tärkeänä kuin työajan suunnittelua. Toinen mainitsi suunnittelevansa tulevan viikon vapaa-aikaansa lähes samalla tavoin kuin työaikaansakin. Haastateltava koki, että mikäli omaa vapaa-aikaa ei suunnittele etukäteen, se tulee helposti käytettyä esimerkiksi työtehtävien hoitamiseen.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

### 6.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, miten itsensä johtaminen ja ajanhallinta toteutuvat esimiehen työssä. Esimiehelle tarjotaan useita työkaluja, joilla kehittää omia ajanhallinnallisia toimintatapoja ja käytäntöjä. Muodostin tutkimukseni teoriapohjan useaa esimieskirjallisuuden lähdeä käyttäen keskittyen erityisesti yksilön hyvinvointiin. Tutkimuksen teorialähteistä tärkeäksi muodostui Sydänmaalakan (2006, 29–33) luoma itsensä johtamisen malli Oy Minä Ab, johon olen peilannut myös useita haastatteluiden tuloksia johtopäätöksissä.

Haastattelin neljää esimiestä tavoitteenani tutkia, miten ajanhallinnan teoriat toteutuvat kyseisten esimiesten työssä: Löytyykö haastateltavien esimiesten ajattelumalleista ja käytännöistä itsensä johtamisen piirteitä? Toteutuvatko ajanhallinnan teoriat haastateltavien esimiesten arkipäiväisessä työnteossa? Kohtaavatko esimiehet työssään ajanhallinnallisia haasteita, joihin heillä ei ole ratkaisuja? Mistä haastateltavat esimiehet saavat tukea haasteilleen?

Teoriat saattavat monesti olla kaukaisia esimiehelle, joka kohtaa ajanhallinnan haasteita työssään mahdollisesti päivittäin. Kuten haastatteluistani selvisikin, ei neljästä esimiehestä yksikään ollut tutustunut ajanhallinnan kirjallisuuteen tai teorioihin.

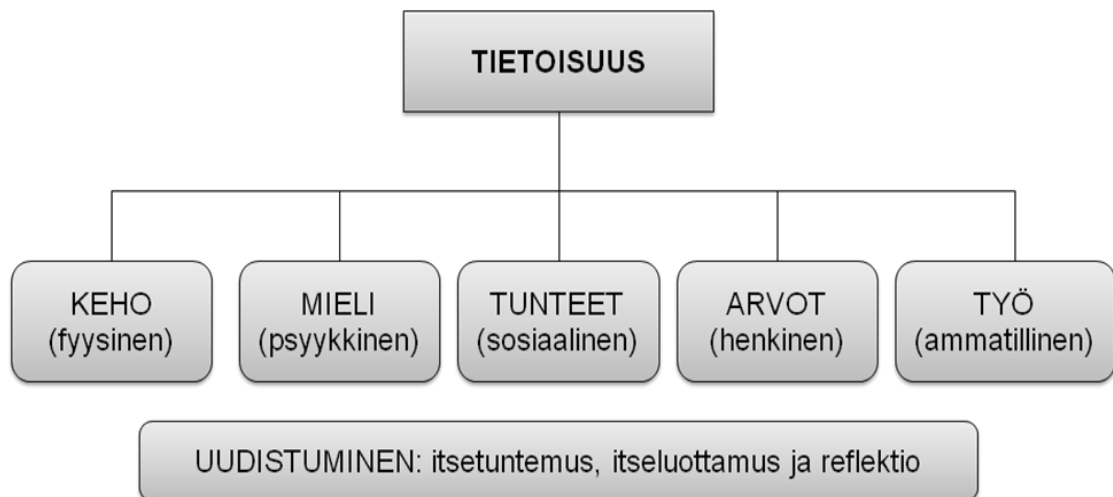
Päädyin tekemään opinnäytetyöni laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tällä menetelmällä hain tutkimukselle mahdollisuutta kuvata todellista elämää, mikä on kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana (Hirsjärvi ym. 2004, 152). Haastattelin kunkin tutkimuksen kohteena olevan esimiehen kasvotusten varmistaakseni, että haastateltavat ymmärtävät jokaisen kysymyksen ja myös syventyvät vastauksiinsa. Tämä ei olisi ollut mahdollista esimerkiksi sähköpostitse toimitetulla haastattelulomakkeella. Sain myös luotua haastattelutilanteesta henkilökohtaisemman kuin esimerkiksi puhelimitse haastattelemalla.

Ennen haastatteluja itselläni oli oletuksena, että esimiehet kokevat haasteellisena työ- ja vapaa-aikansa yhteensovittamisen työtehtäviensä ja esimiehen vastuidensa suorittamisen ohella. Oletukseni perustuivat omiin havaintoihini työelämässä, keskusteluihin kollegoiden ja esimiesten kanssa ja osittain myös uutisointiin ihmisten uupumisesta työelämässä.

Haastatteluiden tarkoituksena ei kuitenkaan ollut löytää esimiehistä uupumisen merkkejä, vaan selvittää, minkälaisia haasteita he kokevat omassa työssään ajanhallinnan osalta ja heidän ratkaisujaan näihin ongelmiin. Tutkimusta aloittaessani oletukseni oli, että esimiehellä ei mahdollisesti ole lähtökohtaisesti tarpeeksi aikaa hoitaa työtehtäviään ja henkilöstöhallintoa siten, että oma tai työntekijöiden hyvinvointi ei siitä kärsisi.

## 6.2 Teorian ja todellisuuden kohtaaminen

Opinnäytetyöni luvussa 2.3 *Itsensä johtaminen* esittelin itsensä johtamisen vahvasti Sydänmaalakan (2006, 29) Oy Minä Ab -malliin pohjautuen. Vaikka haastateltaville en esitellyt tätä itsensä johtamisen mallia, voisi haastatteluita analysoida Sydänmaalakan malliin peilaten. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio esitellään uudestaan yksinkertaisemmassa muodossa kuviossa 3. Tämä helpottaa johtopäätösten seuraamista ja niiden tulkintaa, sillä ne pohjautuvat vahvasti kyseiseen malliin.



Kuvio 3. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (mukaillen Sydänmaalakka 2006, 29).

Haastatteluista kävi ilmi monia Sydänmaalakan (2006, 29–33) kuvaamia Oy Minä Ab:n organisaatiokuvion osuuksia ja näiden toteuttamista. Vaikka kukaan neljästä haastateltavasta ei ollut sen erityisemmin tutustunut ajanhallinnan tai itsensä johtamisen teorioihin, pystyy monia heidän ajatuksiaan rinnastamaan Sydänmaalakan itsensä johtamisen malliin.

Esimiehelle, joka haluaa tehostaa ajankäyttöään, löytyy useita työkaluja ja keinoja hallita oman työelämänsä ja vapaa-aikansa tasapainoa. Omassa ajanhallinnassa on kuitenkin paljon kysymys ihmisen henkilökohtaisesta arvomaailmasta ja käsityksistä siitä, mikä on tehokasta ja tuottoisaa. Tämä kävi ilmi myös haastatteluissa siten, että useat esimiehistä priorisoivat niin sanotut ihmisten johtamiseen liittyvät tehtävät, mikäli aika ei riitä kaikille vastuille. Haastateltavat esimiehet keskittyvät siis Nanuksen määritelmän mukaisesti ”oikeiden asioiden tekemiseen” eli ihmisten johtamiseen, eivätkä ”asioiden oikein tekemiseen”, kuten Nanus määrittää asioiden johtamisen (teoksessa Viitala 2004, 71).

Arvot näkyivät haastatteluissa myös vapaa-ajan ja työajan yhteensovittamisen yhteydessä. Yksi haastateltavista mainitsi, että hänellä ei jää laisinkaan aikaa itselleen työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Hän luetteli arvomaailmansa tärkeysjärjestyksen olevan: perhe, työ ja vapaa-aika. Kyseinen esimies oli selvästi pohtinut arvomaailmaansa, jonka pohjalta hän oli asettanut oman vapaa-aikansa vasta perhe- ja työelämän jälkeen.

Toisen haastateltavan vastauksissa arvot näkyivät kehonhuoltoon viittaavissa vastauksissa. Hän sanoi pitävänsä kiinni sovituista urheiluharjoituksista siitä huolimatta, että työpaikalla riittäisi tekemistä. Voisi päätellä, että kyseisen esimiehen arvomaailmassa työn ja kehon huoltaminen ovat samalla tasolla; molemmille osapuolille annetaan aikaa ja parhaimmillaan työn ja kehon huoltaminen vahvistavat toinen toistaan.

Haasteelliseksi itsensä johtamisen tasoksi ajanhallinnan kannalta koettiin mieli. Mielen hyvinvointiin liittyvät ihmisen psyykkiset toiminnot kuten ajatteleva, havaitseminen, muistaminen ja oppiminen. Myös luovuus on yksi tärkeistä mielen tuottamista psyykkisistä toiminnoista. (Sydänmaalakka 2006, 30.)

Yhden haastateltavan oli vaikeaa unohtaa työhön liittyviä ajatuksia vapaa-ajallaan. Hän koki ”käyvänsä ylikierröksillä” viikonlopun alkaessa, sillä työhön liittyvät tapahtumat olivat vielä niin vahvasti mielessä. Mielen ylikuormituksella voidaan nähdä olevan yhteyksiä myös kehon hyvinvointiin. ”Ylikierröksillä käyminen” saattaa johtaa kehon stressioireisiin, joita opinnäytetyössä on aiemmin esitelty luvussa *3.2.2 Stressioireet ja niiden vaikutus työelämään*.

Stressioireita saattaa muodostua, kun työstä tai muusta suorituksesta ei ole tarpeeksi aikaa palautua. Stressioireet alkavat vaikuttaa yksilön elämään näkyvästi, kun suoritamista jatkaa pitemmän aikaa ilman mielen ja kehon tarvitsemää taukoa ja palautumista. (Rytikangas 2008, 20.)

Mielen hallinta tuli esille myös toisen haastateltavan käyttämästä ajanhallinnallisesta ratkaisusta tehdä yksi asia tai kokonaisuus kerralla loppuun vaikka työssä tulisikin keskeytyksiä. Mielen haasteissa ovat myös yksilön tunteet vahvasti läsnä. Tunteet ovat ihmisen sosiaalinen toiminto, jotka toimivat usein jopa tiedostamatta (Sydänmaalakka 2006, 31). Esimiehen olisi hyvä tutustua myös näihin toimintoihinsa tiedostaakseen niiden merkityksen omassa päätöksenteossaan.

Erityisesti kehon hyvinvointi koettiin haastateltavien esimiesten keskuudessa tärkeäksi itsensä johtamisen osaksi. Liikunnalla koettiin olevan positiivisia vaikutuksia työpäivän jälkeen rentoutumisessa sekä työhön liittyvien ajatusten irti päästämiseksi. Haastateltavien kokemukset liikunnan vaikutuksista myötäilivät Rytikankaan (2008, 145) toteamusta: ”Mitä stressaantuneempi olet, sitä tärkeämpää on, että harrastat liikuntaa.”

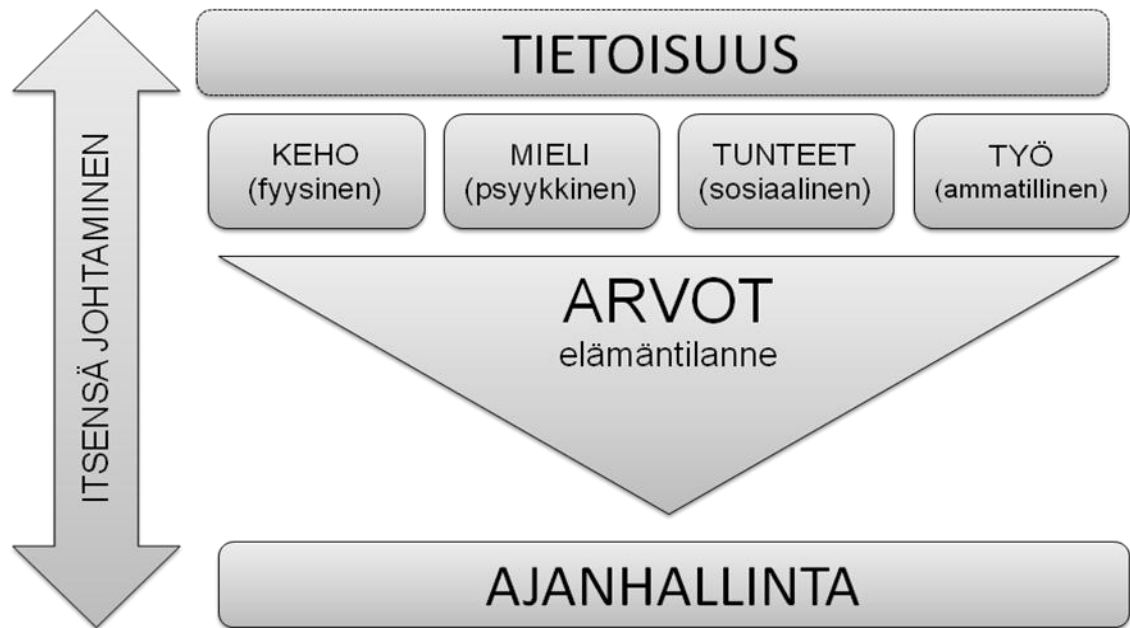
Eräs haastateltavista totesikin käyvänsä kuntoilemassa, vaikka työpäivä olisi ollut erittäin raskas. Hän korosti kuntoilun tuomaa hyvää oloa, jonka avulla jaksaa paremmin seuraavan työpäivän. Vain yksi haastateltavista totesi, että hänen aikansa ei riitä liikunnalle, sillä kaikki aika työajan ulkopuolella kuluu perheen parissa.

Haastateltavista kolme neljästä mainitsi haastattelun aikana kerran tai useammin saaneensa oman kokemuksen lisäksi hyviä keinoja ajanhallintaan aihetta käsitelleistä esimieskoulutuksista. Muun muassa yhden haastateltavan mainitsemat työ- ja vapaa-ajan roolien miettiminen oli esimieskoulutuksesta opittua. Myös kysyessäni ratkaisuja ajanhallinnan haasteisiin, nousi vastauksissa esille keinoja, joita oli organisaation koulutuksissa kehoitettu käyttämään. Vaikka haastateltavista kukaan ei ollut itsenäisesti tutustunut ajanhallinnan teorioihin, olivat he kokeneet koulutuksissa tarjotut ajanhallinnan työkalut tehokkaiksi ja käytännöllisiksi.

Johtopäätöksenä voisi todeta, että elämäntilanteella ja arvoilla on suurin vaikutus esimiehen ajanhallintaan. Tärkeintä olisikin siis pohtia omaa arvomaailmaansa ennen kuin ryhtyy suunnittelemaan omaa ajankäyttöään ja ajanhallintaa. Jokaisen esimiehen tulisi pohtia, miten paljon aikaa viikossa kuluu mihinkin työtehtävään ja miten paljon on halukas käyttämään omaa aikaansa töiden miettimiselle.

Vasta tiedostamalla senhetkisen tilanteensa ja asettamalla itselleen tavoitteita ajankäytön suhteen, voi henkilö ryhtyä suunnittelemaan omaa ajanhallintaansa. Arvomaailmaansa pohtiessaan henkilön tulisi pystyä asettamaan elämänsä sisältöä tärkeysjärjestykseen ja vasta tämän jälkeen määrittää, miten paljon aikaa on valmis käyttämään elämän eri osa-alueisiin.

Arvot vaikuttavat vahvasti kunkin yksilön ratkaisuihin oman ajanhallintansa suhteen. Kuvio 4 on muokattu Sydänmaalakan luomasta Oy Minä Ab:n organisaatiokaaviosta kuvaamaan johtopäätöksiäni esimiehen ajanhallinnasta osana itsensä johtamista.



Kuvio 4. Esimiehen ajanhallinta osana itsensä johtamista (muokattu Sydänmaalakka 2006, 29).

Kuviossa 4 on Sydänmaalakan esittelemät Oy Minä Ab:n organisaatiokaavion tasot *keho*, *mieli*, *tunteet* ja *työ*. Organisaatiokaavion viides osasto *arvot* on asetettu muita osastoja määrittelevään rooliin. Arvot taas muokkautuvat jokaisen henkilön senhetkisen elämäntilanteen mukaisesti. Kuten haastatteluista kävi ilmi, oli tutkimuksen kohteena olevien esimiesten ajanhallinta hyvin erilaista riippuen elämäntilanteesta ja siitä, minkälaiseen arvojärjestykseen he asettavat oman elämänsä osa-alueet.

Itsensä johtamisella on tarkoitus päivittää omia arvojaan elämäntilanteen muuttuessa. Esimerkkinä voisi olla tutkimuksen kohteena ollut esimies, joka totesi, ettei hän ole perheenlisäyksen jälkeen voinut tai halunnut tehdä ylitöitä. Elämäntilanteen muututtua myös arvomaailma muokkautuu vastaamaan paremmin uudenlaista arkea työ- ja vapaa-ajalla.

Tietoisuus kuvastaa yksilön kykyä ymmärtää ja hallita omaa arvomaailmaansa elämäntilanteesta riippumatta. Jatkuvalla tiedostamisella ja itsensä johtamisella yksilöllä on paremmat mahdollisuudet hallita myös ajankäyttöään ja elää oman arvomaailmansa mukaisesti.

Opinnäytetyön luvussa 3.1 *Ajanhallinnan työkaluja* esiteltiin delegoiminen, suunnitelmallisuus, työstä kieltäytyminen ja etätöy esimiehen keinoina hallita aikaansa.

Ajanhallinnallisia työkaluja on luotu toki enemmänkin, kuin kyseisessä opinnäytetyössä on esitelty. Työn johtopäätöksiin viitaten voisi todeta, että esimies saa parhaan hyödyn ajanhallinnan työkaluista vasta, kun hän sisäistää itsensä johtamisen mallin ja tiedostaa elämäntilanteensa vaikutuksen arvoihinsa ja toimintaansa.

Esimerkiksi Allenin (2001, 32) tehokkaan työnteon prosessi joka esiteltiin kuviossa 2, on erittäin pitkälle kehitetty ajatusmalli ja saattaa olla haasteellinen sisäistää, jos henkilö ei ole tutustunut itsensä johtamiseen tai pohtinut omia arvojaan aikaisemmin. Myös delegoiminen, työstä kieltäytyminen ja etätyö ovat keinoja, joita esimiehen tulisi käyttää ajanhallinnassaan vasta tutustuttuaan itsensä johtamiseen. Kun esimies on tietoinen omista arvoistaan, hän tietää, mitkä tehtävät haluaa delegoida eteenpäin, mistä projekteista kannattaa kieltäytyä ja milloin on hyvä hetki tehdä töitä esimerkiksi kotoa käsin.

Johtopäätöksenä voisi todeta myös, että esimiestä tulisi organisaation puolesta niin sanotusti *ohjata itseohjautuvuuteen*, jotta teorioiden tehokkaat käytännöt saataisiin päivittäiseen työnteon ja ajanhallinnan suunnitteluun ja toteutukseen. Sen sijaan, että esimiehiä kehoitettaisiin tutustumaan aiheesta kirjoitettuun materiaaliin tai ajanhallinnan työkaluihin, olisi ihanteellista, että organisaation puolesta järjestettäisiin erilaisia koulutuksia, joista itsensä johtamisen ja ajanhallinnan haasteiden kanssa työskentelevät esimiehet saisivat todellista tukea työhönsä sekä hyvinvointiinsa.

Itsensä johtamiseen ohjaava koulutus tulisi kuitenkin olla jatkuvaa, jotta esimiehet aidosti ymmärtäisivät mitä itsensä johtaminen on ja tiedostaisivat arvomaailmansa merkityksen omalle ajanhallinnalleen. Yksittäisten koulutuspäivien sijaan voisikin olla tehokkaampaa tarjota esimiehille käytännön työkaluja itsensä johtamiseen, joiden avulla ajanhallintaa olisi tehokasta ohjata.

Yksi haastateltavista esimiehistä koki tehokkaimmaksi keinoksi oman ajanhallinnan kannalta suunnitella sekä työ- ja vapaa-aikansa lähes yhtä tarkasti. Hän totesi, että mikäli vapaa-aikaa ei etukäteen aikatauluta, saattavat itselleen mielekkäät asiat kuten liikunta jäädä tekemättä ja työpäivätkin pitkittyvät helpommin.

Hänen kohdallaan keino oli hyväksi todettu, mutta jokaisen henkilön kohdalla näin tarkka vapaa-ajan suunnitelmallisuus ei välttämättä tuo samankaltaista helpotusta. Kyseisellä esimiehellä oli taustalla lähes kymmenen vuoden kokemus esimiestyöstä, joten



voisi olettaa, että hän on työhistoriansa aikana jäsennellyt ja priorisoinut arvojaan sekä muokannut niitä elämäntilanteesta riippuen.

Siksi olisikin tärkeää, että jokaista esimiestä kannustettaisiin kokeilemaan ja löytämään itselleen sopivia keinoja itsensä johtamiseen sekä omaan ajanhallintaansa. Vasta, kun esimies on selvittänyt itselleen oman arvomaailmansa, voi hän toteuttaa suunnitelmallisuutta työssään ja vapaa-ajallaan. Vasta tämän jälkeen esimies pystyy aidosti vaikuttamaan myös alaistensa hyvinvointiin ja ohjata heitä samankaltaiseen itsensä johtamiseen.

Tehokkuus ajankäytössä ei tarkoita sitä, että suorittaisi enemmän ja lyhyemmässä ajassa. Tehokkaasta ajankäytöstä puhuessa pitäisi keskittyä siihen, että käyttää aikansa pääsääntöisesti niihin osa-alueisiin elämässään, mitkä ovat omassa arvomaailmassa ensimmäisillä sijoilla. Vain sitä kautta voi myös löytää onnellisuuden omasta työnteosta. Työhön voi sitoutua täysillä ja siihen voi panostaa paljon omaa energiaa, kun tasapaino muun elämän suhteen on kunnossa.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida ja tarkastella sen reliabiliteetin ja validiteetin kannalta. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta ja kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetilla arvioidaan tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksella oli tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.) Kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnista on käyty paljon keskustelua siitä, mikäli validiteetti ja reliabiliteetti soveltuvat tutkimuksen luotettavuuden arviointimenetelmiksi. Kvalitatiivista tutkimusta on myös kritisoitu siitä, mikäli sen luotettavuuskriteerit ovat päteviä. (Eskola & Suoranta 2003, 208–211.)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä keskittyä pieneen määrään haastateltavia, joita analysoidaan mahdollisimman perusteellisesti. Tätä kutsutaan harkinnanvaraiseksi otannaksi, jolloin tutkimuksen tieteellisyys ei määräydy sen määrän vaan laadun perusteella. (Eskola & Suoranta 2003, 18.) Omassa tutkimuksessani harkinnanvarainen otanta toteutuu, sillä jokainen tutkimuksen kohteena ollut henkilö toimii esimiesasemassa työssään.

Syy kritiikkiin kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudesta johtuu osittain siitä, että laadullisen tutkimuksen analysointi perustuu enemmän tutkijan henkilökohtaiseen

pohdintaan kuin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida selkeämmin tutkimuksen mittauksiin ja numeerisiin tuloksiin perustuen. (Eskola & Suoranta 2001, 210–211.)

Arvioidessa kyseisen tutkimuksen reliabiliteettia on todettava, että tutkimuksen toistettavuus on melko heikko. Haastatteluiden vastaukset tuskin olisivat samat, mikäli tutkimus toistettaisiin esimerkiksi neljälle esimiehelle toisessa organisaatiossa. Tutkimustulokset saattaisivat poiketa myös siinä tapauksessa, että haastattelut toistettaisiin samoille esimiehille kuin kyseisessä tutkimuksessa.

Opinnäytetyön luvussa 6.2 *Teorian ja todellisuuden kohtaaminen* on esitelty johtopäätöksenä, että esimiehen ajanhallinta määräytyy vahvasti tämän arvomaailmaan ja elämäntilanteeseen pohjautuen. Etenkin tästä syystä tutkimuksen toistettavuuden voidaan todeta olevan heikko. Haastateltavien esimiesten kokemukset ajanhallinnasta olisivat mitä luultavimmin muuttuneet, mikäli haastattelu toistettaisiin heille uudestaan.

Yksi tapa arvioida tutkimuksen luotettavuutta on sen vahvistuvuus, joka tarkoittaa, että vastaavaa ilmiötä tarkastellessa saataisiin tutkimusta tukevia tulkintoja (Eskola & Suoranta 2003, 212). Vaikka kyseisen tutkimuksen toistettavuus on heikko, voisi kuitenkin analysoida sen vahvistuvuuden olevan luotettavampi. Haastattelutulokset voisivat tutkimusta toistettaessa olla hyvinkin poikkeavia kyseisestä tutkimuksesta, mutta johtopäätökset luultavasti tukisivat tulkintaa elämäntilanteen ja arvojen merkityksestä esimiehen ajanhallintaan ja itsensä johtamiseen.

Reliabiliteetin lisäksi tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella sen validiteetin eli pätevyyden perusteella. Näin arvioidaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksella on tavoiteltu mitattavan (Hirsjärvi ym. 2004, 216).

Validiteettia arvioidessa on otettava huomioon, että tutkija ja haastateltavat esimiehet olivat toisilleen entuudestaan tuttuja. Tutkijan oli helpompi lähestyä haastateltavia opinnäytetyöhön liittyen. Tutkijan työskennellessä haastateltavien kanssa samassa organisaatiossa hän oli päässyt seuraamaan jokaisen haastateltavan työtehtäviä. Tämä helpotti ajanhallinnallisesti haasteellisten osa-alueiden ymmärtämistä haastateltavien esimiesten työssä.

Tämä myös osaltaan vaikuttaa haastateltavien vastausten analysointiin, sillä tutkijan tuntemus yrityksestä saattaa antaa enemmän syvyyttä haastattelujen sisäistämiseksi. On myös otettava huomioon, että haastatteluiden kulkuun saattoi vaikuttaa tutkijan ja haastateltavien historia samassa organisaatiossa – tämä luultavimmin edesauttoi rennomman ilmapiirin luomiseen haastattelutilanteessa.

Toisaalta on myös suhtauduttava kriittisesti tutkimustulosten analysoimiseen juuri siitä syystä, että haastateltavat ja organisaatio olivat tutkijalle ennestään tuttuja. Tutkijan tuntemus ja työhistoria kyseisessä organisaatiossa saattoi aiheuttaa haastateltavissa varauksellisempaa suhtautumista kuin esimerkiksi anonyymiin tutkijaan.

On mahdollista, että haastateltavat eivät halunneet tuoda esille negatiivisia tuntemuksia työtä ja omaa ajanhallintaa kohtaan, mikäli sellaisia esiintyy. Tutkimuksen validiteettia arvioidessa on siis otettava huomioon mahdollisuus, että haastateltavat antoivat jopa tiedostamattaan positiivisemmän mielikuvan organisaatiosta tai omasta ajanhallinnastaan kuin todellisuudessa kokevat.

On myös hyvä ottaa huomioon, että tutkijan suhtautumiseen haastateltavia ja organisaatiota kohtaan vaikuttaa suuresti se, että molemmat olivat hänelle ennestään tuttuja. On mahdollista, että esimerkiksi haastattelutilanteessa tutkija on huomaamatta ja tahdomatta ohjannut haastattelun kulkua ja analysoinut vastauksia omiin ennakkolettamuksiin perustuen.

Hypoteesit laadullisessa tutkimuksessa ovat tutkijan asettamia ennakkolettamuksia tutkimuskohteesta tai -tuloksista (Eskola & Suoranta 2003, 19). Työhistoriani tutkittavassa organisaatiossa oli luonnollisesti asettanut minulle tutkijana jonkinlaisen käsityksen haastateltavien esimiesten ajanhallinnasta sekä työpäivien kiireellisyydestä.

Laadullista tutkimusta suorittaessa on myös suotavaa asettaa itselleen niin sanottuja työhypoteeseja siitä, mitä tutkimuksen analyysi tulee sisältämään (Eskola & Suoranta 2003, 20). Jo haastattelutilanteessa huomasin useiden vastausten tukevan omia käsityksiäni haastateltavien ajanhallinnasta, mutta toisaalta haastateltavien vastauksissa oli myös oletettua enemmän keskinäistä eroavaisuutta ja jopa ristiriitaisuutta.

Tehostaakseni tutkimuksen luotettavuutta, kuvailin haastattelut mahdollisimman tarkasti ja analysoin niitä teoriaan pohjautuen johtopäätöksissä. Laadullisen tutkimuksen

luotettavuutta voidaan vahvistaa tutkimuksen toteutuksen tarkalla selostuksella (Hirsjärvi ym. 2004, 216).

#### 6.4 Tutkimuksen arviointi ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyötäni arvioidessa on otettava huomioon tutkimuksen heikko toistettavuus. Tutkimuksen haastateltavat esimiehet työskentelivät kaikki samassa organisaatiossa, jolloin haastattelutuloksia ei voida yleistää laajemmalle tasolle. Tutkimusta olisi laajennettava huomattavasti, jotta sen tuloksia voisi analysoida yleisemmällä tasolla. Opinnäytetyön aiheena olisi tällöin voinut olla esimerkiksi ”Suomalaisen esimiehen ajanhallinta osana itsensä johtamista”. Tämä olisi kuitenkin vaatinut myös huomattavasti suuremman työmäärän.

Kuten edellisessä luvussa *6.3 Tutkimuksen luotettavuus* todettiin, olisivat tutkittavista esimiehistä ja haastatteluiden vastauksista huolimatta tutkimuksen johtopäätökset todennäköisesti toistettavissa. Tutkimustulosten heikosta toistettavuudesta huolimatta, opinnäytetyön johtopäätöksistä on kuitenkin löydettävissä varmasti paljon yhteneväisyyksiä ja samankaltaisuuksia, kuin laajemmin suoritetusta tutkimuksesta samalla aiheella olisi löytynyt.

Tutkimustulokset koskevat nyt ainoastaan tutkitun organisaation neljän esimiehen ajanhallintaa. Laajempaa tutkimusta varten voisi esimiehiä haastatella useammasta eri organisaatiosta, eri toimialoilta ja positioista. Näin saataisiin varmasti kattava tutkimus esimiehen ajanhallinnasta. Tämä tutkimus olisi yleistettävyyden kannalta huomattavasti opinnäytetyötäni vahvempi.

Opinnäytetyössäni olisin voinut käyttää myös narratiivista tutkimusmenetelmää. Narratiivisuus on tapa lähestyä laadullista aineistoa. Narratiivinen lähestymistapa esittää tutkimusaineistoa ja todellisuutta tarinamuodossa. (Eskola & Suoranta 2003, 22.) Tarinamuodossa esitetyt haastattelutulokset olisivat mahdollisesti avautuneet lukijalle yksityiskohtaisemmin. Tämä olisi ollut hyvä vaihtoehto tutkimustulosteni analysoimiselle.

Tärkein kehitysehdotus tutkimuksen kannalta on itsensä johtamisen mallin esittelemisen haastateltaville. Tutkimuksen kohteena olleet esimiehet olisivat mahdollisesti pysyneet sisäistämään tutkittavan aiheen paremmin, mikäli heille olisi esitelty

Sydänmaalakan (2006, 29) itsensä johtamisen malli ennen haastatteluita. Tämä olisi saattanut helpottaa haastateltavia hahmottamaan tutkimuksen aihetta paremmin sekä antaa heille enemmän työkaluja vastauksien muodostamiseen. Toisaalta valmiin itsensä johtamisen mallin hyödyntäminen haastatteluiden yhteydessä olisi saattanut myös johdatella esimiesten vastauksia.

Olisiko haastatteluista ollut mahdollista saada syvällisempiä vastauksia, mikäli tutkija olisi esitellyt aihetta kattavammin haastateltaville esimiehille? Ymmärsivätkö haastateltavat esimiehet aidosti kysymykset, jotka heille esitettiin? Haastatteluiden vastaukset jäivät ehkä toivottua pinnallisemmaksi johtuen myös tutkijan kokemattomuudesta vastaavanlaisen haastattelun toteuttamisesta.

Mahdollisen jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista selvittää, miten haastateltavat luokittelevat omat arvonsa senhetkisessä elämäntilanteessaan. Tämänkaltaisen tutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi laatimalla kyselylomakkeen, johon kunkin haastateltavan tulisi asettaa Sydänmaalakan (2006, 29) Oy Minä Ab:n organisaatio-kaaviossa esiintyvät osastot tärkeysjärjestykseen. Kyselylomakkeessa voisi olla kehoon, mieleen, tunteisiin ja työhön liittyviä väittämiä, jotka vastaajan tulisi järjestää oman arvomaailmansa mukaiseen tärkeysjärjestykseen.

Esimiehen arvoja määrittelevän kyselylomakkeen voisi laatia Oy Minä Ab:n (Sydänmaalakka 2006, 29) osastojen mukaisesti. Kehoon ja fyysiseen kuntoon liittyvät väittämät pohjautuisivat aihealueiltaan ravintoon, liikuntaan, lepoon, uneen ja rentoutumiseen. Mieleen ja psyykkiseen kuntoon liittyvät väittämät käsittelisivät ajattelua, muistia, oppimista, luovuutta ja havainnointia. Tunteisiin ja sosiaaliseen kyvykkyyteen viittaavat väittämät käsittelisivät tunteiden hallintaa, positiivisuutta, ihmissuhteita, harrastuksia ja yhteisöllisyyttä. Työtä määrittelevät väittämät puolestaan pohjautuisivat esimiehen avaintehtäviin, tavoitteisiin, osaamiseen, palautteeseen ja kehittymiseen.

Vastauksista voisi analysoida kunkin haastateltavan senhetkistä elämäntilannetta ja arvomaailmaa. Tämä olisi erinomainen keino myös esimiehelle havainnollistaa omaa arvomaailmaansa konkreettisesti.

Tämänkaltaisen kyselyn jälkeen voisi esimiehille toteuttaa haastattelun, joka käsittelisi heidän ajanhallintaansa. Näin tutkija pystyisi vertaamaan toteutuvatko haastateltavan henkilön arvot tämän ajankäytössä. Tämä antaisi erittäin merkityksellistä tietoa

henkilön kyvystä johtaa itseään ja tämän taidoista tiedostaa omaa elämänhallintaa. Mielenkiintoista olisi myös analysoida, mikäli haastateltavat esimiehet käyttävät aikaansa arvojensa mukaisesti.

Vastaavanlaisella kyselyllä henkilön olisi jatkossakin helpompaa hahmottaa arvo-maailmaansa elämäntilanteen muuttuessa. Henkilön arvoja mittaavaa kysely voisi olla tehokas työkalu itseohjautuvuuteen niin esimiehelle kuin asiantuntijallekin. Vaikka arvot ovatkin jokaisen ihmisen omia tuntemuksia, saattavat ne hahmottua monelle henkilölle helpommin, kun ne on listattu konkreettisesti paperille.

Itsensä johtamisesta tulisi tehdä jokaiselle esimiehelle helpommin lähestyttävä käsite. Kiireisessä yhteiskunnassa on tärkeää jaksaa sekä työelämää että vapaa-aikaa ja pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan. Esimiehen vastuulla on myös huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista. Siksi konkreettiset työkalut itsensä johtamiseen auttaisivat varmasti useita esimiehiä pääsemään alkuun omassa itseohjautuvuudessaan ja ajanhallinnan suunnittelussaan.

## Lähteet

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Forsyth, Patrick 2007. Successful time management. The Sunday Times. London and Philadelphia.

Harju, Kristiina & Kallasvuo, Anita 2007. Esimiehen huoltokirja. Edita Prima. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Huippu-Urheilija 2012. Itsejohtaminen on kyky tunnistaa itselle merkitykselliset asiat ja arvot. [http://www.huippu-urheilija.fi/urataidot/itsensa\\_johtaminen/](http://www.huippu-urheilija.fi/urataidot/itsensa_johtaminen/). Luettu 10.11.2012.

Karlöf, Bengt & Lövingsson Fredrik Helin 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja. Edita. Helsinki.

Koivuniemi, Heli 2012. Pomo hei, kuka sinusta pitää huolta, jos et sinä itse? Länsiväylä. Viikonvaihte 14.-15.4.2012, 17.

Moisalo, Veli-Pekka 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Veli-Pekka Moisalo ja Infor. Helsinki.

Nivaro, Heikki 2012. Johda etätyötä toisin. Fakta 27.10.2010, 36. Talentum lehtiarkisto. <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2240432>. Luettu 4.3.2012.

Rytikangas, Iina 2008. Tehokas ajankäyttö. Vähemmän stressiä enemmän tuloksia. Ajankäytön ja elämäntalouden käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Sydänmaalakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum. Helsinki.

Työ- ja elinkeinotoimisto. Työsuhteasiat, etätyö. Päivitetty 25.7.2008. [http://www.mol.fi/mol/fi/02\\_tyosuhteet\\_ja\\_lait/0161\\_etatyo/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/0161_etatyo/index.jsp). Luettu 9.10.2012.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima. Helsinki.

Wilska, Tuija. Kansallinen etätyöpäivä, medialle. <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/26>. Luettu 9.10.2012.

## Haastattelukysymykset

Kuinka monelle henkilölle olet esimiehenä tällä hetkellä?

Miten pitkä kokemus sinulla on esimiestyöstä?

1. Miten ymmärrät ajanhallinnan käsitteen?
  - Onko haastateltava esim. tutustunut aiheen kirjallisuuteen tai erilaisiin ajanhallinnan menetelmiin
  
2. Minkälaisena koet oman ajanhallintasi työ- ja vapaa-ajan välillä?
  - Kokeeko haastateltava työelämänsä ja vapaa-aikansa olevan tasapainoisessa suhteessa
  
3. Minkälaisia ajanhallinnan haasteita koet esimiehenä työssäsi?
  - Miten ajanhallinnan haasteet ilmenevät työpäivän aikana
  - Riittääkö haastateltavan aika kaikille esimiehen vastuilleen
  
4. Minkälaisia ratkaisuja olet kehittänyt näihin haasteisiin?
  
5. Miten löydät aikaa itsellesi?



