

Veera Ylivainio

**”ERITTÄIN TÄRKEÄ TAITO KIIREISESSÄ  
TYÖSSÄ JA VAPAA-AJALLAKIN, ON KYKY  
TARTTUA HETKEEN”**

Itsensä johtajien kokemuksia työajan hallinnasta

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Joulukuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Veera Ylivainio: ”Erittäin tärkeä taito kiireisessä arjessa ja vapaa-ajallakin, on kyky tarttua hetkeen”: Itsensä johtajien kokemuksia työajan hallinnasta  
Kandidaatintutkielma  
Tampereen yliopisto  
Yhteiskuntatutkimuksen tutkinto-ohjelma  
Joulukuu 2020

---

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat itsensä johtajien työajan hallintaan ja miten he itse pyrkivät hallitsemaan työaikaansa. Tutkimuskohteena olevilla itsensä johtajilla on autonominen valta organisoida ja aikatauluttaa työviikkonsa. Teknologian kehityksen myötä työnteko mahdollistuu yhä useammin ajasta ja paikasta riippumatta, mikä viittaa itsensä johtamistyön yleistymiseen tulevaisuudessa, joten koin tämän aiheen ajankohtaiseksi ja tärkeäksi. Itsensä johtaminen on suhteellisen uusi tieteenalue ja siihen kytkeytyvät erityisesti jatkuva itsensä kehittäminen itsereflektion avulla sekä hyvinvointia tavoitteleva konkreettinen toiminta. Työajan hallintaa olen tutkinut hyödyntäen työn vaatimusten ja hallinnan mallia, mikä syvensi ymmärrystä työajan hallintaan vaikuttavista tekijöistä. Mallin oletusten mukaan työ pysyy mielekkäänä, jos työn vaatimukset ja työn hallinta ovat tasapainossa. Työn vaatimuksiin lukeutuvat muun muassa aikapaineet ja roolikonfliktit sekä työn hallintaa määrittelevät esimerkiksi työroolin selkeys ja työtehtävien hallinta. Itsensä johtamistyön yleistyessä tämän tutkielman yhtenä tavoitteena oli tuoda näkyville erilaisia keinoja hallita työaika itsenäisesti.

Tämän tutkielman aineisto on saatu Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston Palveluportaali Ailasta ja se on käytettävissä tutkimukseen, opetukseen ja opiskeluun. Tutkimusaineistona on kyselytutkimus, mikä oli suunnattu itsensä johtajiksi lukeutuville työntekijöille. Aineiston analysointiin valitsin tutkimusmenetelmäksi teoriaohjaavan sisällönanalyysin. Analyysin tekeminen alkoi aineistolähtöisesti, minkä aikana keräsin aineistosta työajan hallintaan liittyviä lauseita ja katkelmia. Tämän jälkeen käsitteellistämisen vaiheessa yhdistin analyysiin valmiin teorian, mitä mukaillen analyysin yläluokat syntyivät.

Analyysin perusteella työajan hallintaan vaikuttavat laajasti niin yksilölliset, kuin myös ympäriltä tulevat tekijät. Vaikeudet työajan hallinnassa johtivat lähes poikkeuksetta työn mielekkyyden horjumiseen. Työajan hallintaa tukivat erityisesti omien vastuualueiden tiedostaminen, itsekuri sekä itsensä kunnioittaminen. Työajan hallintaa puolestaan heikensivät rooliristiriidat, ulkoapäin tuleva ohjailu sekä liiallinen kiltteys. Työajan hallinta oli sujuvampaa heillä, joilla oli ikänsä puolesta mahdollisesti pidempi työkokemus taustalla. Tämä tukee sitä, että itsensä johtaminen edellyttää jatkuvaa harjoittelua ja itsensä kehittämistä. Lisäksi merkittävä tulos oli, että itsensä johtaminen on vahvasti kytköksissä ympärillä oleviin ihmisiin. Hyvän itsensä johtamisen ensisijaiset hyötyjätkin itsensä johtajan läheiset. Hyvään itsensä johtamiseen sisältyy kyky tarttua käsillä olevaan hetkeen, mikä mahdollistaa muun muassa täydellisen huomion antamisen itselleen, kuin myös omille läheisille.

Avainsanat: itsensä johtaminen, työhyvinvointi, työajan hallinta

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# Sisällysluettelo

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖAJAN HALLINTA .....</b>	<b>4</b>
2.1 TYÖ- JA VAPAA-AJAN MÄÄRITTELY .....	5
2.2 TYÖAJAT ENNEN JA NYT .....	6
2.3 TYÖAJAN HALLINTA NYKY-YHTEISKUNNASSA.....	7
2.4 TYÖN VAATIMUSTEN JA HALLINNAN MALLI .....	8
<b>3 ITSENSÄ JOHTAMINEN.....</b>	<b>11</b>
<b>4 TUTKIMUSKYSYMYS, AINEISTO JA MENETELMÄT.....</b>	<b>12</b>
4.1 TUTKIMUSKYSYMYS .....	13
4.2 ITSENSÄ JOHTAJIEN KYSELYTUTKIMUS .....	13
4.3 TUTKIMUSMENETELMÄ .....	14
4.4 TUTKIMUSETIIKKA .....	15
<b>5 TYÖAJAN HALLINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....</b>	<b>16</b>
5.1 TYÖN AIKATAULUTUS .....	18
5.2 TYÖTEHTÄVIEN HALLINTA .....	19
5.3 TYÖROOLIN SELKEYS .....	20
5.4 VAIHTELEVA TYÖYMPÄRISTÖ .....	21
5.5 YHTEENVETO TULOKSISTA .....	23
<b>6 LOPPUPOHDINTA .....</b>	<b>27</b>
<b>7 LÄHTEET .....</b>	<b>29</b>

## 1 JOHDANTO

Teknologian kehittyminen ja digitalisaatio ovat mahdollistaneet ajasta ja paikasta riippumattoman itsenäisen työnteon yhä useammalle. Suomessa vuonna 2018 tehdyn työhyvinvointia mittaavan työolotutkimuksen mukaan noin 56 % työntekijöistä työskenteli toisinaan muualla kuin pääasiallisella työpaikallaan (Tilastokeskus 2018). Tämän prosenttiluvun voidaan ennustaa kasvavan, sillä 1.1.2020 voimaan astunut uusi työaikalaki (872 / 2019) velvoittaa työpaikat ja työnantajat joustamaan säännöllisistä työajoista yksilöllisten tarpeiden mukaisesti (Finlex 2020). Näin työnteko mahdollistuu yhä useammalle perhetilanteesta ja terveydellisistä rajoitteista riippumatta, kun työaikojen joustaminen ja ympäristöstä riippumaton työnteko saivat suuren roolin. Tämä yksilölähtöinen ja työelämään osallistava uudistus on tarpeellinen, sillä tänä päivänä työnteon merkitys on erityisen suuri, koska Suomen kuin myös koko Euroopan työmarkkinoita varjostaa väestörakenteen muutos, jolla viitataan väestön vanhenemiseen sekä alhaiseen syntyvyyteen. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa eläkeläisten osuus väestöstä kasvaa samaan aikaan, kun työikäisten määrä vähenee. Sosiaali- ja terveysministeriön (2004) selvityksen mukaan väestö vanhenee Suomessa muita Euroopan maita nopeammin. Joka tapauksessa tämä muutos aiheuttaa suuria vaatimuksia julkisen talouden kestävyydelle, kun jatkuvasti pienemmän työikäisen väestön on kannettava vastuu työelämän ulkopuolella olevien kasvavasta joukosta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004.) Näin ollen työntekijöiden määrästä kannetaan huolta ja yhtenä ratkaisuna voi olla edellä mainittu työajan muokkaaminen yksilön tarpeiden mukaisesti, mikä voi ylläpitää ja jopa lisätä työllisyysastetta.

Työn itsenäistymisen myötä vastuu työsuojelullisista kysymyksistä siirtyy yksilöille, joten heillä on oltava kyky johtaa itseään; on osattava itse hallita työaikojaan ja huolehdittava riittävästä palautumisesta. Työstä palautuminen on yhä useammin uhattuna työelämässä, sillä nykytekniikan vuoksi työnteosta on tullut monella tapaa rajatonta; aika ja paikka eivät enää säätele työnteoko kuten ennen, vaan työtä voidaan tehdä missä ja milloin vain. Näin yksilöihin kohdistetaan suuri vastuu omasta työhyvinvoinnista ja palautumisesta huolehtimiseen. (Kinnunen 2017, 127.) Palautuminen on erityisen merkityksellistä, sillä mikäli työntekijä ei kykene palautumaan työpäivästä ja mahdollisesta työstressistä, voi se altistaa psyykkisiin oireisiin kuten stressiin. Pitkittyessään tilanne voi edetä työuupumukseen ja pahimmillaan jopa työkyvyttömyyteen, joten työn ja vapaa-ajan selkeän

erottamisen merkitystä ei tule vähätellä. (Kinnunen & Feldt 2005, 16.) Nykyaikana tietotekniset laitteet mahdollistavat töihin liittyvien sähköpostien lukemisen lasten jalkapallotreeneissä kuin myös työtehtävien tekemisen televisiota katsellessa, joten työajan hallinta vaatii ensinnäkin itsekuria, itsensä ja muiden kunnioittamista sekä itsensä kokonaisvaltaista johtamista. Itsensä johtamisen taito perustuu pohjimmiltaan itsetuntemukselle, sillä on oltava ensinnäkin kyky tiedostaa itselleen parhaimmat työskentelymuodot ja lisäksi toimittava niiden mukaisesti (Sydänmaanlakka 2006, 17). Ei siis riitä, että tiedostaa vapaa-ajan ja töistä palautumisen tärkeyden, vaan on myös sitouduttava toimimaan kunnioittaen sitä. Itsensä johtamisen tavoitteena onkin oma hyvinvointi ja hyvä elämä (Sydänmaanlakka 2006, 28, 273).

Perinteisenä pidettyjen säännöllisten ja ylhäältä hallittujen työaikojen on ajateltu pitkään tukevan työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia, sillä ne turvaavat työntekijöille vapaa-ajan ja sitä kautta töistä palautumisen (esim. Nätti & Julkunen 1994, 40). Joten tämä työn luonteen muutos ja sen tuoma vaatimus itsensä johtamisesta on saanut eri alojen asiantuntijoita pelkäämään työpahoinvoinnin lisääntymisen puolesta. Työelämän tutkijat Jouko Nätti ja Raija Julkunen (1994, 37) arvioivat työaikojen vapautumisen ja työntekijöiden autonomian lisääntymisen johtavan riskialttiimpaan työelämään ja sitä kautta työpahoinvoinnin lisääntymiseen. Vastaavia ajatuksia liittyen työelämän muutokseen esiintyi entisenä kansanedustajana toimineella Jyrki Kasvilla vuonna 2008. Hän arvioi perheen ja työn yhteensovittamisen aiheuttavan erilaisia hankaluuksia, kuten työntekijöiden psyykkisten oireiden lisääntymistä tulevaisuudessa työaikojen vapautumisen myötä (Lampikoski 2009, 16). Vuoden 2018 työolotutkimus antaa tukea näille väitteille, sillä sen tuloksien mukaan työntekijöiden henkinen kuormitus on lisääntynyt merkittävästi vuosien 2013-2018 aikana (Tilastokeskus 2018). Lisäksi huolestuttavalta näyttävät työkyvyttömyyseläketilastot eivät helpota tilannetta: vuonna 2019 yleisin syy jäädä ennaikaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle johtui mielenterveysongelmista (Eläketurvakeskus 2020). Työkyvyttömyyseläke aiheuttaa menetyksiä työorganisaatioille sekä laajemmin koko yhteiskunnalle, kun työntekijät lopettavat työnteon ennaikaisesti. Työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin on siis syytä kohdistaa erityisen paljon huomiota. Syinä väestön pahoinvoinnin kasvuun voivat olla työelämässä teknologian yhä tehokkaampi käyttäminen ja sitä kautta työtehtävien tuleminen kotiin tietokoneen ja puhelimen välityksellä. Lisäksi ajatus työtehtävien jatkuvasta läsnäolosta ja jatkuvasta saavutettavissa olosta voi aiheuttaa tätä henkistä kuormitusta. Työympäristön vaihtelevuudesta aiheutuneet mahdolliset hankaluudet ovat tulleet tutuiksi monelle käsillä olevan COVID-19 koronaviruspandemian aiheuttaman kriisin takia, jonka aikana merkittävän moni työntekijä on joutunut suoriutumaan työtehtävistään kokonaan tai osittain etäyhteyksien varassa, jonka takia vaatimus itsensä johtamisesta

on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen. Joka tapauksessa, jotta tämä työntekijöiden henkisen kuormituksen kasvu ja pahoinvointi saataisiin kuriin, on kohdistettava huomiota myös yksilöiden omiin keinoihin ylläpitää omaa työhyvinvointia, joka auttaa turvaamaan myös väestön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin.

Työelämän muutosten keskellä on ensiarvoisen tärkeää turvata työhyvinvointi jokaiselle työntekijälle, ja se vaatii osakseen merkittäviä uudistuksia ja poliittisia toimia. Kuten edellä on mainittu, tämän käsillä olevan työelämän muutoksen myötä yhä useammalta vaaditaan kykyä johtaa itseään, joten näin ollen on kohdistettava huomio yksilöiden voimavaroihin ja keinoihin hallita omia työaikojaan ja ylläpitää omaa työhyvinvointiaan itsenäisesti. Tämä tehtävä ei ole helppo, sillä kokemukset työnteosta ovat yksilöllisiä: toisilla pieni kiire voi ylläpitää työmotivaatiota, kun taas muut kokevat kuormittavina pienetkin aikapaineet, jotka lisäävät riskiä työpäivien venymiseen. Joka tapauksessa, työhyvinvointia pyritään kehittämään uudella työpölytiikalla, joista esimerkkinä on ajankohtainen pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelmassa suunnitteilla oleva TYÖ2030 -hanke, joka on työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Tässä hankkeessa huomioidaan nykyteknologian aiheuttamat vaatimukset sekä pyritään parantamaan yksilöiden työhyvinvointia muun muassa yhteistoimintaan ja luottamukseen perustuvan työkuulttuurin vahvistamisen avulla, kun yhä useampi työskentelee itsenäisesti. (Työterveyslaitos 2020.) Työn lisääntyvän itsenäisyyden keskellä voisi ajatella, että työntekijät etäännyvät työyhteisöistä vuosi vuodelta enemmän, joten tähän osa-alueeseen keskittyminen on mielekästä. Marjaana Suutarinen (2010, 37-38) korostaakin, että työyhteisöillä ja sosiaalisella tuella on kiistan rooli yksilöiden työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, joka antaa tukea TYÖ2030 -hankkeen tarpeellisuudelle.

Tässä tutkielmassa olen kiinnostunut itsenäistä työtä tekevien itsensä johtajien kokemuksista liittyen heidän työaikojaan hallintaan. Kiinnostukseni kohteita ovat ne yksilölliset ja ulkoapäin tulevat tekijät, jotka vaikuttavat väistämättä itsensä johtajien työajan hallintaan. Työajan hallinta sisältää kyvyn tehdä selkeä ero työ- ja vapaa-ajan välille, joka mahdollistaa yksilöille töistä täysin irrallisen vapaa-ajan (Vartianen & Hyrkkänen 2010, 92). Lähestyn tarkastelemaan työajan hallintaa suositun työhyvinvointia mittaavan mallin avulla, joka mahdollistaa syvällisen ymmärryksen erilaisista työajan hallintaan liittyvistä tekijöistä. Tutkimuksen kohteena ovat itsensä johtajat työskentelevät asiantuntijatehtävissä, ja he ovat itse vastuussa työn organisoinnista ja sen aikatauluttamisesta, joten ensisijainen vastuu työajan hallinnasta on heillä itsellään. Tämä lisää työn vaatimuksia, koska yksilöillä on oltava kyky työskennellä itsenäisesti ilman työyhteisön konkreettista ja välitöntä tukea sekä lisäksi työntekeä on hallittava sujuvasti myös vaihtelevissa työympäristöissä. Lisäksi edellä

mainittujen arvioiden ja tutkimustulosten perusteella voisi odottaa erilaisten vaikeuksien kehystävän itsensä johtajien arkea.

Tutkielman tavoitteena on tuoda esiin itsensä johtajien kokemuksia työajan hallinnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tarkastelen itsensä johtajien harjoittamia keinoja omien työaikojensa hallitsemiseen. Itsenäisen työn yleistyessä koen tärkeäksi nostaa esiin itsensä johtamistyötä tekevien kokemuksia työajan hallinnasta ja lisäksi keinoista onnistua siinä tuoden samalla erilaisia toimintatapoja näkyviksi. Tutkielmani alkaa keskeisten käsitteiden määrittelyllä sekä työhyvinvointia mittaavan mallin käsittelyllä. Tästä jatkan aineiston sekä tutkimuskysymyksen esittelyyn, ja käsittelen tutkielmaani koskevan tutkimusetiikan. Sen jälkeen vuorossa on aineiston analyysi, missä olen hyödyntänyt valitsemaani työhyvinvointia mittaavaa mallia. Tutkielmani päättyy loppupohdintaan, jossa yhdistän tutkimustulokseni laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin ja pohdin työelämään tulevia muutoksia, jotka voisivat tukea tämän päivän ja tulevaisuuden itsensä johtajia.

## 2 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖAJAN HALLINTA

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja ja moniulotteinen, joten sitä voi lähestyä monesta eri näkökulmasta. Arkikielessä siihen voidaan yhdistää kokemukset liittyen työssä jaksamiseen sekä työssä viihtymiseen ja sitä pidetään usein tavoiteltavana tilana. Pirkko Vesterinen (2006, 7) esittää työhyvinvoinnin olevan kokonaisvaltainen kokemus, johon kuuluvat myönteinen asenne elämään ja työhön, aktiivisuus sekä itsensä hyväksyminen sellaisena kuin on. Näin ollen työhyvinvoinnin ymmärretään kattavan laajasti myös elämän eri osa-alueita, eikä vain ainoastaan työelämää. Tämä käsitys työhyvinvoinnista sopii myös tähän tutkielmaan, kun tutkin itsensä johtajien työajan hallintaan vaikuttavia yksilöllisiä sekä ympäriltä tulevia tekijöitä.

Yhdysvaltalainen sosiologi Robert A. Karasek (1990) esittää, että työn hallinnan ja työn vaatimusten tasapaino on työhyvinvoinnin edellytys. Näin ollen työhyvinvointi ei ole staattinen tila, vaan se edellyttää jatkuvasti itsensä kehittämistä ja omien taitojen hyödyntämistä, jotta omaa työntekoa voidaan hallita itsenäisesti. Työhyvinvoinnin tutkija Marja-Liisa Manka (2010, 37) yhdistää työn

hallintataitoihin kyvyn kehittää omia käyttäytymismallejaan ja rutiinejaan siten, että ne auttavat selviytymään epävarmuuksien ja vaatimusten keskellä. Tässä tutkielmassa rajaan työn hallinnan työajan hallintaan, joka viittaa taitoon noudattaa sovittua työaikataulua sekä kykyyn erottaa työ- ja vapaa-aika toisistaan (Nätti & Anttila 2012, 162-163).

Tässä tutkielmassa lähestyn työhyvinvointia Karasekin (1990) määritelmää mukaillen lähtökohdasta, jonka mukaan työhyvinvoinnin edellytys on tasapaino työajan hallinnan ja työn vaatimusten välillä. Näin ollen kiinnostuksen kohteenani on, mitkä tekijät vaikuttavat itsensä johtajien työajan hallintaan ja miten he itse pyrkivät hallitsemaan työaikaansa. Seuraavaksi määrittelen keskeisimmät käsitteet, tarkastelen työajan historiaa ja niiden muutosta sekä käsittelen hyödyntämäni työhyvinvointia mittaavaa mallia.

## 2.1 Työ- ja vapaa-ajan määrittely

Suomen uudessa työaikalaisissa 872 / 2019 (3§; Finlex 2020) työajaksi määritellään aika, joka on käytetty työn tekemiseen sekä se, milloin työntekijä on velvollinen olemaan työntekopaikalla työnantajan käytettävissä. Tällä hetkellä vallitsevan työaikakäsityksen mukaan säännöllinen työaika on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja noin 40 tuntia viikossa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.) Nykypäivän teknologiakeskeisessä työelämässä perinteinen työaikakäsitys on kuitenkin menettänyt otettaan. Kehittyneen teknologian ansiosta työtä voidaan tehdä kotona ajasta riippumatta, joten työajan tarkka vahtiminen voi osoittautua vaikeaksi (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 92). Vuonna 2020 koronaviruspandemian aiheuttaman kriisin myötä moni joutui työskentelemään kotona, ja siten työaikojen itsenäisen hallinnan vaatimukset tulivat monille tutuiksi.

Arkikielessä vapaa-ajalla tarkoitetaan usein työstä vapaata aikaa, jolloin ei olla työpaikalla. Näin vapaa-aika on muodostunut työnteon vastakohtaksi. Lisäksi vapaa-aikaan liitetään usein vapaaehtoisuus ja erityinen aika, jolloin voi tehdä itselleen merkityksellisiä asioita, kuten pitää yhteyttä läheisiin ihmisiin ja käydä mieleisissään harrastuksissa. Tällaiset omiin valintoihin perustuvat vapaa-ajan toiminnat tukevat töistä palautumista, jonka positiiviset vaikutukset säteilevät myös omaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Kinnunen 2017, 134). Kuitenkaan työntekijöiden arjessa vapaa-aika ei näyttäytyä aina mahdollisuutena palautua työpäivästä tehden mieluisimpia asioita, jota yhdysvaltalainen sosiologi Arlie Russell Hochschild (1997, 6) havainnollistaa ”*The second shift*” eli toisen työvuoron käsitteellä. Tällä Hochschild tarkoittaa kaikkia kodinhoitoon,



perheeseen ja henkilökohtaiseen elämään liittyviä vastuualueita. Tässä ajatuksessa hahmottuu se, että vapaa-aika ei nimensä mukaisesti tarkoita aina velvoitteista ja vastuusta riippumatonta aikaa. Joka tapauksessa Tilastokeskuksen vuonna 2018 tekemän vapaa-aikatutkimuksen mukaan lähes 60 % pitää vapaa aikaa erittäin tärkeänä elämänalueena, joten sen tarvetta ei voida kiistää. Voidaan siis todeta, että kokemukset vapaa-ajasta riippuvat ihmisten elämäntilanteista, jonka takia töistä palautumisen mahdollisuudet jakautuvat epätasaisesti työntekijöiden kesken.

## 2.2 Työajat ennen ja nyt

Seuraavaksi tarkastellaan työajan kehitystä ja siihen vaikuttavia suurimpia tekijöitä 1900-luvulta tähän päivään. Suomessa tapahtunut elinkeino- ja palvelurakenteen muutos vallitsevasta maa- ja metsätalouteen perustuvasta tuotannosta kohti erilaisia palvelu- ja tietotöitä on väistämättä vaikuttanut työaikoihin (Nätti & Pyöriä 2017, 26; Väänänen & Turtiainen 2014, 36-37). 1900-luvun alkupuoliskolla töitä tehtiin pääasiassa maatalousyhteisöissä ja tuotanto perustui puu- ja metsäteollisuuden ympärille. Työympäristö oli jatkuvasti läsnä, kun töitä tehtiin arkisessa ympäristössä, joten työn ja vapaa-ajan välille ei muodostunut selkeää eroa. (Väänänen & Turtiainen 2014, 36.) Lisäksi työnteko kehysti arkea huomattavasti yleisimmin kuin tänä päivänä, sillä vuonna 1917 säädettiin laki 48-tuntisista työviikoista ja ne olivat kuusipäiväisiä (Keinänen 2009, 102). 1960-luvulta lähtien työelämän luonne alkoi muuttua ja ydinympäristöiksi alkoivat muodostua teollisuuden ja niiden rinnalla kasvavien palvelualojen tilat. (Väänänen & Turtiainen 2014, 38.) Lisäksi 1960-luku oli myös työaikojen kehittymisen kannalta merkittävä, sillä silloin säädettiin uusi työaikalaki, joka asetti 6-päiväiset työviikot 5-päiväisiksi ja enintään 40-tuntisiksi (Keinänen 2009, 102). Tämä käsitys ohjailee ymmärrystämme säännöllisistä työajoista vielä tänäkin päivänä. Teknologian kehityksen myötä 1900-luvun lopulla merkittävä osa työntekijöistä työskenteli erilaisissa konttori- ja palvelualantehtävissä näiden säännöllisinä pidettyjen työaikojen mukaisesti. Työn tuottavuuden näkökulmasta säännölliset työajat helpottivat myös työntekijöiden valvontaa, kun työaikoja seurattiin esimerkiksi kellokorttien avulla. Tämä muutos muodosti selkeän eron työn ja vapaa-ajan välille, kun työympäristö oli erotettu omasta arkisesta ympäristöstä. (Väänänen & Turtiainen 2014, 38.) Tämä fyysinen sidos työpaikkaan on vähentynyt 2000-luvun aikana, kun jatkuvasti kehittyneemmän teknologian hyödyntäminen mahdollistaa yhä useampien työtehtävien tekemisen tietokoneen välityksellä virallisen työympäristön ulkopuolella.

Siitä huolimatta, että tänä päivänä kehittynyt teknologia mahdollistaa yhä useammalle työntekijälle ajasta ja paikasta riippumatta, säännöllisten työaikojen suosio on yhä korkea: vuonna 2018 tehdyn tutkimuksen mukaan vieläkin yli 70 % työntekijöistä työskenteleekin niiden mukaisesti (Tilastokeskus 2018). Työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta tämä on positiivista, sillä kysymys säännöllisistä työajoista on myös työsuojelullinen: säännölliset työajat turvaavat työntekijöiden töistä palautumisen sekä luovat yhteiskunnalle yhteisesti jaetun sosiokulttuurisen rytmin, jonka mukaisesti erilaiset harrastustoiminnat sekä lasten päivähoitot ovat ajoitettu. Tämä yhteinen rytmi näkyy konkreettisesti esimerkiksi säännöllisinä ruuhka-aikoina liikenteessä. Joka tapauksessa tämä selkeä arjen aikatauluttaminen turvaa työntekijöiden vapaa-ajan ja helpottaa yksilöiden elämänhallintaa sekä tulevien viikkojen suunnittelua. (Nätti & Julkunen 1994, 39; 42.)

Nykyteknologian aiheuttamia vaikutuksia työaikoihin ei voida kuitenkaan vähätellä. 2000-luvulla teknologian eri muotoja ja viestintä- ja yhteistyöverkostoja hyödynnetään työpaikoilla jatkuvasti tehokkaammin. Ne ovat hajauttaneet vakiintuneet työympäristöt ja kyseenalaistaneet säännölliset työajat. (Väänänen & Turtiainen 2014, 38-39.) Kuten 1900-luvun alkupuoliskolla, työympäristöt näyttävät uudelleen siirtyvän osaksi arkista ympäristöä. Tämä siirtää samalla työsuojelullisen vastuun yksilöille, joka edellyttää muun muassa itsestään, kuten myös työergonomiasta huolehtimista sekä työaikojen hallintaa, joilla turvataan työntekijöiden vapaa-aika ja töistä palautuminen. Tänä päivänä säännöllisen työaikarytmin menettäessä hiljalleen valtaansa yksilöillä on oltava kyky hallita itse työtehtävien priorisoimista ja työn aikatauluttamista, sekä onnistua löytämään tasapaino työn ja vapaa-ajan välille. Näin työntekijöistä muodostuu oman työnsä ja työhyvinvointinsa valvojia, kun he ovat samanaikaisesti oman työnsä johtajia ja johdettavia. Tämä vaatii yksilöiltä ennen kaikkea pitkäjänteisyyttä ja opettelua itselleen sopivimmista työtavoista. (Sydänmaanlakka 2006, 16.) Siitä huolimatta, että yksilöiden kyvykkyydestä huolehtia kokonaisvaltaisesti itsestään on puhuttu paljon työaikojen moninaistumisien myötä (esim. Mäkikangas & Mauno & Feldt 2017, 7), nämä taidot olivat yhtä ajankohtaisia 1900-luvun alkupuolella, kun tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä joutui itse organisoimaan ja aikatauluttamaan maatalousympäristöissä.

### 2.3 Työajan hallinta nyky-yhteiskunnassa

Nykyajan teknologiakeskeisessä informaatioyhteiskunnassa työajan hallinnasta on muodostunut ensiarvoisen tärkeä työelämäntaito. Uuden työaikalain 872 / 2019 (Finlex 2020) mahdollistamat moninaiset työajat luovat aikataulullisia vapautuksia työntekijöille, mutta vastaavasti vaativat työntekijöiltä yksilöllistä kyvykkyyttä tehdä selkeä ero työ- ja vapaa-ajan välille ja turvata oma töistä

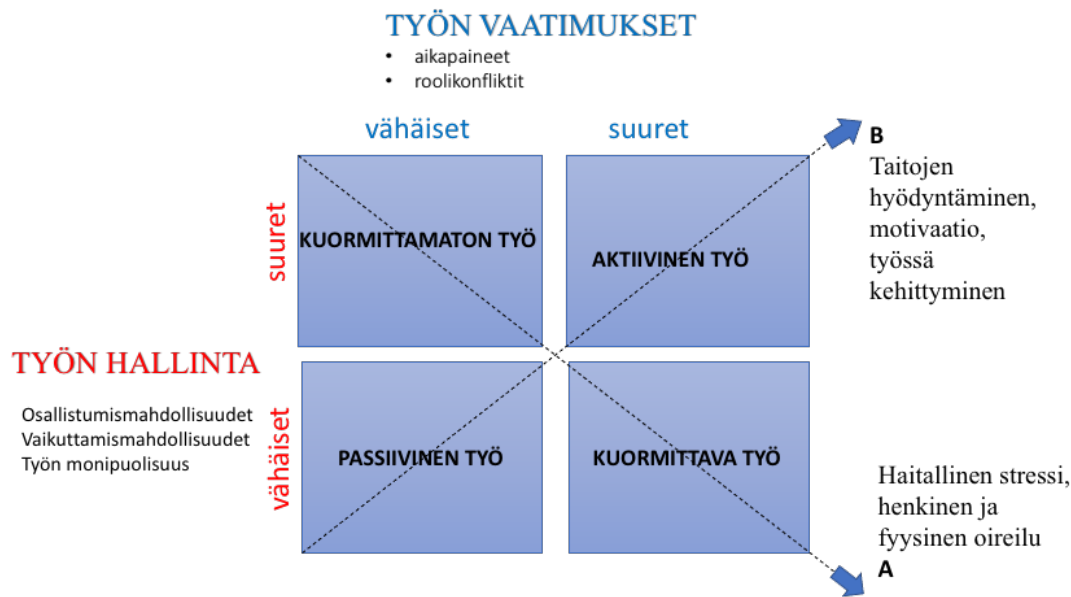
palautuminen, toisin sanoen kykyä johtaa itseään. Itsenäisestä työstä seuraavan suuremman autonomian ja etätyöskentelyn seurauksena vapaa- ja työajan raja voi hälventyä, jolloin työajan hallinta heikkenee sekä töistä palautuminen vaikeutuu. Tähän vaikuttavat myös työympäristön rauhallisuus: on eri asia työskennellä yksin kotona kuin esimerkiksi lasten läsnä ollessa. Tässä tilanteessa kotona työskentely edellyttää kykyä keskittyä työntekoon häiriöntekijöistä eli niin sanotusta häiriökuormituksesta huolimatta. Häiriötilanteessa työn sujuvuus heikentyy, joka edelleen vaikeuttaa työaikojen hallintaa kuin myös töistä palautumista, kun työ ei etene suunnitellussa aikataulussa. (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 93.) Lisäksi työajan hallinnan vaikeudet näkyvät arjessa monella eri tavalla; työhön liittyviä sähköposteja voidaan lukea puhelimesta esimerkiksi television ääressä tai ennen nukkumaanmenoa, sekä työpuheluita voidaan soittaa autoa ajaessa handsfree-laitteiston avulla. Näin työnteko mahdollistuu useissa eri paikoissa ja tilanteissa, joten työnteon rajaaminen työajan sisälle vaatii yksilöltä ennen kaikkea itsekuria ja päättäväisyyttä. Pahimmillaan töistä palautumisen laiminlyöminen voi johtaa työuupumukseen, josta voi edelleen seurata työkyvyttömyyttä (Mäkikangas & Hakanen 2017, 106-107). Tämä kuormittaa niin yksilöä, hänen lähipiiriään kuin myös laajalla mittakaavalla taloudellisesti koko yhteiskuntaa. Voidaan siis todeta, että vaikka vapaudet työn aikataulutamisessa voivat kuulostaa houkuttelevilta, ne tuovat myös suuren vastuun yksilöille, kun on itse huolehdittava omasta työhyvinvoinnista. Itsestään huolehtiminen säteilee edelleen omaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, jonka positiiviset vaikutukset palvelevat myös yhteiskunnan rakenteita.

Kysymys työaikojen hallinnasta ei kuitenkaan kosketa jokaista työntekijää samalla tavalla: joillekin työaikojen niin sanottu leviäminen eri tilanteisiin ei aiheuta kuormitusta, mikäli työnteko koetaan kutsumukseksi ja voimavaroja antavaksi tekijäksi (Tilastokeskus 2018). Voisi ajatella, että suurempi hierarkkinen asema työelämässä vähentää tarvetta tehdä selkeä raja työ- ja vapaa-aikojen välille, kun on vastuussa itsensä lisäksi myös omien alaisten työhyvinvoinnista. Lisäksi nuoret saattavat olla hyvin innokkaita ja orientoituneita työhönsä, jolloin työajan hallinta ei näyttäydy niin tärkeänä osa-alueena. Joka tapauksessa työaikojen hallintaa ei tulisi laiminlyödä, jotta voitaisiin välttää edellä mainitut työpahoinvoinnista koituvat seuraukset. Työn moniulotteinen hallinta on työhyvinvoinnin edellytys, jonka takia sille tulee antaa suuri huomio (Pyöriä 2012, 16).

## 2.4 Työn vaatimusten ja hallinnan malli

Työhyvinvointia mittaavia malleja ovat perinteisesti luoneet psykologit sekä sosiologit. Yhdysvaltalainen sosiologi Robert A. Karasek on kehittänyt 1970-luvun loppupuolella työn hallinnan ja työn vaatimusten mallin (*Job Demand-Control model*), joka on vielä tänäkin päivänä yksi tunnetuimmista työhyvinvointia mittaavista malleista. Malli tarkastelee yksilön työn vaatimuksien, eli kuormitustekijöiden ja työn hallinnan, eli vaikutusmahdollisuuksien yhteyttä hyvinvointiin. Mallin mukaan ideaalitalanne on tasapaino työn vaatimusten ja työn hallinnan välillä, joka tukee työhyvinvointia (Karasek & Theorell 1990; Feldt & Kinnunen & Mauno 2017, 43-44; Manka 2012, 57-58.) Työn vaatimuksilla viitataan niihin tekijöihin, jotka kuormittavat työntekijää fyysisesti ja psyykkisesti, joista esimerkkeinä voivat olla työn määrällinen ylikuormitus sekä työn aikapaineet. (Kinnunen & Feldt 2005, 18.) Työn vaatimuksia tarkasteltaessa on kuitenkin otettava huomioon ihmisten erilaisuus, sillä jokainen kokee eri tilanteet ja olosuhteet yksilöllisesti; joillekin pieni kiire voi ylläpitää työmotivaatiota, kun taas toisille pienetkin aikapaineet ovat todella kuormittavia. Työn hallinnalla tarkoitetaan pohjimmiltaan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja siihen sisältyy esimerkiksi työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihinsa ja työnsä sisältöön. Manka (2012, 188) yhdistää työn hallinnan työn itsenäisyyteen, jolloin työn hallinnan mittarina on se, missä määrin työ tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa päättää aikatauluista ja työtehtävien priorisoimisesta.

Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaatimusten ja hallinnan malli jakaa työn karkeasti kahteen luokkaan: aktiiviseen ja passiiviseen työhön, jotka ovat esitetty kuviossa 1. Aktiivista työtä kuvailevat suuret työn vaatimukset sekä suuret hallintamahdollisuudet. Tällöin työntekijä joutuu ponnistelemaan suoriutuakseen työtehtävistä, mutta samanaikaisesti hänellä on mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä sisältöön, kuten työn aikataulutukseen ja työtehtävien priorisoimiseen. Aktiivinen työ motivoi työntekijää, sillä tällöin työntekijä pääsee hyödyntämään osaamistaan sekä valitsemaan itselleen parhaimmat menetelmät työntekoon. Päinvastaisesti, passiivinen työ nimensä mukaisesti passivoi työntekijää vähentäen kokemuksia työn mielekkyydestä. Passiivisessa työssä yksilö ei pääse hyödyntämään omia tietojaan ja taitojaan, josta seuraa työntekijän turhautumista ja oman tietämyksen kuihtumista ja näin lisää riskiä työpahoinvoinnin lisääntymiseen. (Karasek & Theorell 1990; Feldt & Kinnunen & Mauno 2017, 44-45.)



**Kuvio 1:** Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaatimusten ja työn hallinnan mallia mukailten

Kuviossa 1 on havainnollistettu Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaatimusten ja hallinnan mallia. Kuvio on tehty Karasekin ja Theorellin (1990) mallia mukailten, jotta kokonaisuuden ymmärtäminen helpottuisi. Kuten kuviossa 1 näkyy, korkeat työn vaatimukset yhdistettynä vähäisiin vaikutusmahdollisuuksiin johtavat herkemmin stressioireisiin ja työpahoinvointiin. Korkeat vaatimukset ja hyvät vaikuttamisen mahdollisuudet kuvaavat puolestaan aktiivista työtä. Pitkällä aikavälillä ne luovat työn hallinnan kehittymistä ja sitä kautta lisäävät työhyvinvointia. (Karasek & Theorell 1990.) Tässä tutkielmassa tutkimuksen kohteena on itsensä johtajien työajan hallinta ja siihen vaikuttavat tekijät. Sovellan Karasekin ja Theorellin (1990) mallia tutkiessani niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat itsensä johtajien työajan hallintaan. Tämä teoreettinen viitekehys auttaa syventämään ymmärrystä työajan hallintaan vaikuttavista tekijöistä. Tämän tutkimuksen kohteena olevilla itsensä johtajilla on suurimmaksi osaksi itsenäinen valta määrittellä työaikaansa, joten voisi olettaa, että työn vaatimukset ja työn hallinta ovat korkealla tasolla, joka viittaisi aktiiviseen työhön sekä hyvään työhyvinvointiin. Kuitenkin on mielenkiintoista tutkia, onko itsensä johtajille kohdistuvat työn vaatimukset niin korkeita, että ne alkavat heikentää työn positiivisia vaikutuksia. Yhdistän työn vaatimuksiksi kaikki ne tekijät, jotka heikentävät itsensä johtajien työajan itsenäistä hallintaa, kuten aikapaineet ja ulkoapäin tulevan ohjailun. Työn hallintaa tutkin sen perusteella, kuinka hyvin työn autonomia näyttäytyy itsensä johtajien arjessa. Kun mallin oletusten mukaan ideaalitalanne on tasapaino työn vaatimusten ja työn hallinnan välillä, on mielenkiintoista tarkastella, toteutuuko tämä itsensä johtajien arjessa, kun heidän työntekoaan ei ohjailta ulkopäin jokapäiväisesti.

Näin ollen tavoitteenani on tarkastella itsensä johtajien kyvykkyyttä hallita työaikojaan nojaten työn vaatimusten ja hallinnan mallin oletuksiin.

### 3 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Itsensä johtaminen on suhteellisen uusi käsite ja sitä on lähestytty tutkimaan monesta eri oppialan näkökulmasta. Juha Perttula (2012, 138) havainnollistaa, että itsensä johtaminen ei rajaudu mihinkään tiettyyn kontekstiin, vaan on läsnä elämän jokaisella osa-alueella. Tässä tutkielmassa rajaudun kuitenkin tarkastelemaan itsensä johtamista työelämäntaitona. Tietotyön yleistyessä organisaatioiden valtahierarkiat ovat madaltuneet, jonka seurauksena yhä useammalta vaaditaan itseohjautuvuutta ja oman työnsä hallintaa. Itsensä johtaminen nähdäänkin jo usein osana organisaatioiden johtamisjärjestelmää (Sydänmaanlakka 2006, 16). Näin ollen vaatimus itsensä johtamisesta koskettaa yhä useampaa työntekijää, mutta mitä kaikkea itsensä johtaminen sitten pitää sisällään? Tässä osiossa avaen itsensä johtamisen käsitettä hyödyntäen Juha Perttulan ja Pentti Sydänmaanlakan havaintoja itsensä johtamisesta.

Pentti Sydänmaanlakka (2006, 29) havainnollistaa itsensä johtamisen käsitettä Oy Minä Ab –mallin avulla. Sen mukaan ihmiset mielletään yrityksiksi, joiden toimitusjohtajina he itse ovat, joten vastuu yritysten menestyksestä ja hyvinvoinnista ovat näin yksilön harteilla. Tässä yrityksessä ovat fyysinen, henkinen, sosiaalinen ja psyykinen osa-alue, joiden toiminnasta yksilöiden on huolehdittava. Näin ollen itsensä johtaminen edellyttää ennen kaikkea tietoisuutta niin omasta kuin myös ympäristön toiminnasta. Sydänmaanlakka (2006, 5) esittääkin, että itsensä johtamisen peruskysymyksiä ovat: Kuka minä olen? Missä minä olen? Minne minä olen menossa? Itsensä johtamisen taito perustuu syvään tietoisuuteen itsestään, jonka avulla voidaan hyödyntää omia ammatillisia ja henkilökohtaisia vahvuuksia työnteossa. On hyvin vaikea johtaa itseään, jos ei ole tietoinen itselleen sopivista toimintatavoista tai oman työnsä tavoitteista tai päämääristä. (Em. 90.)

Itsensä johtamisen tärkeimpiä työkaluja ovat itsereflektointi, itsekuri sekä positiivinen asenne. Itsereflektointi tarkoittaa omien kokemusten syvällistä pohdintaa, jossa keskiössä ovat erilaisten tapahtumien ihmettely ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. (Sydänmaanlakka 2006, 47). Eli itsereflektio viittaa uudenlaisten toimintamallien hahmotteluun omien kokemusten pohjalta. Esimerkiksi tilanteessa, jossa yksilö kokee kiireisten aamujen heikentävän työsuoritusta ja työn

mielekkyyttä, hän voi päättää heräävänsä joka päivä kolme varttia aikaisemmin, jotta päivät voisi aloittaa pitkien ja rauhallisten aamujen saattelemana. Itsensä johtamisessa itsekuri liittyy tiedon ja tekemisen yhdistämiseen. Jokaisella on varmasti tarpeeksi tietoa, miten voisi johtaa itseään hyvin, mutta tiedon tuominen käytäntöön voi olla haasteellista: se vaatii ennen kaikkea pitkäjänteisyyttä ja itsekuria (Sydänmaanlakka 2006, 17, 273). Ei riitä, että tiedostaa aikaisempien aamujen parantavan varmasti työsuoritusta, vaan on myös sitouduttava laittamaan herätyskello soimaan ja heräämään tavanomaista aikaisemmin. Tämä vaatii jämäkkyyttä ja jopa itsensä laittamista hetkellisesti epä mukavuusalueelle. Kolmas itsensä johtamisen tärkeimmistä työkaluista on positiivisuus. Positiivinen ajattelu on elämänasenne ja tapa suhtautua erilaisiin asioihin ja tilanteisiin. Emme voi valita mitä meille tapahtuu, mutta voimme valita miten me suhtaudumme siihen. Työntekijällä, joka hallitsee positiivisen ajattelun, on kyky kääntää negatiiviset ajatukset, epäonnistumiset ja kriisit vahvuuksiksi ja tukea sillä tavalla omaa ja ympärillä olevien ihmisten hyvinvointia. Tämä on ensiarvoisen tärkeä taito niille itsensä johtajille, joiden työviikkoja varjostaa jatkuva ennakoimattomuus ja epäsäännöllisyys. (Sydänmaanlakka 2006, 40.) Positiivisuus on yksi ihmisten tärkeimmistä voimavaroista ja se tukee itsensä johtajien toimijuutta ja työhyvinvointia. Edellä olevat esimerkit tukevat Sydänmaanlakan (2006, 28; 273) väitettä siitä, että itsensä johtamisen tavoitteina ovat hyvinvointi ja hyvä elämä.

Siitä huolimatta, että itsensä johtaminen keskittyy nimensäkin puolesta yksilön omaan toimintaan, se on vahvasti kytköksissä ympärillä oleviin ihmisiin. Sydänmaanlakka (2006, 20) sekä Perttula (2012, 151) jakavat yhteisen mielipiteen siitä, että tehokas itsensä johtaminen ei ole itsenäistä oman egon pönkitystä tai omien etujen ajamista, vaan hyvästä itsensä johtamisesta hyötyy ensisijaisesti itsensä johtajan lähimmäiset, ympärillä olevat henkilöt. Tasapainossa oleva henkilö hallitsee työkuormitusta ja voi näin säteillä positiivista energiaa ympärillä oleville. Lisäksi itsensä johtajan toimintatavat voivat vaikuttaa myös muiden elämiin erilaisten päätösten kautta, joten omat valinnat ovat myös vastuun kantamista toisista. (Sydänmaanlakka 2006, 20; Perttula 2012, 138, 151.) Eli hyvä itsensä johtaminen säteilee väistämättä ympärillä oleviin ihmisiin ja ympäristöön, jonka takia jokaisen tulisi tutustua, harjoitella ja reflektoida omia kykyjään johtaa itseään.

## 4 TUTKIMUSKYSYMYS, AINEISTO JA MENETELMÄT

Seuraavaksi määrittelen tutkimuskysymykseni ja perustelen sen valinnan. Tämän jälkeen käsittelen kattavasti aineiston, josta tein tämän tutkimuksen. Sitten kerron valitsemani tutkimusmenetelmän, jonka mukaisesti tämä tutkimus on tehty. Lopuksi käsittelen laadulliseen tutkimukseen liittyvän tutkimusetiikan.

#### 4.1 Tutkimuskysymys

Tutkimuskysymykseni ovat: mitkä tekijät vaikuttavat itsensä johtajien työajan hallintaan ja miten itsensä johtajat pyrkivät hallitsemaan työaikaansa. Tekijöillä tarkoitan niitä työn sisäisiä erilaisia ulottuvuuksia kuin myös työntekijöiden yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat itsensä johtajien työajan hallintaan. Itsensä johtamisella tarkoitan työmuotoa, missä työntekijällä on itsellään valta päättää työn aikatauluttamisesta sekä työtehtävien priorisoimisesta. Lisäksi minua kiinnostavat itsensä johtajien kokemukset työajan hallinnasta sekä siihen kohdistuvat asenteet. Analyysissa tarkastelen itsensä johtajien kokemuksia työajan hallinnasta Karasekin (1990) työn vaatimusten ja työn hallinnan mallia soveltaen. Tarkoitukseni ei ole arvostella itsensä johtajien kyvykkyyttä hallita omia työaikojaan, vaan tarkastella eri näkökulmista niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työajan hallintaan. Tavoitteenani on lisätä ymmärrystä siitä, mitkä eri tekijät vaikuttavat työajan hallintaan itsenäisessä työssä, missä säännöllinen työaika ei automaattisesti rytmitä työpäiviä.

#### 4.2 Itsensä johtajien kyselytutkimus

Tämän tutkielman tutkimusaineistona on valmis aineisto, jossa on osia itsensä johtamistyössä olevien kokemuksista. Käyttämäni aineisto on FSD-aineisto *Kokemuksia itsensä johtamisesta asiantuntijatyössä 2020* ja se on Saara Heikkilän (2020) keräämä hänen kandidaatintutkielmaansa varten. Kyselylomake lähetettiin henkilöille, jotka työskentelevät asiantuntijaorganisaatioissa. Aineisto on valmiiksi litteroitu ja se on saatavilla Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston palveluportaali Ailassa ja se on käytettävissä tutkimukseen, opetukseen ja opiskeluun. Aineisto on kerätty avoimen kyselylomakkeen avulla saaduista vastauksista.

Kyselyn avulla selvitettiin työntekijöiden kokemuksia siitä, miten itsensä johtajuus ilmenee asiantuntijatyössä ja kuinka hyvinvoinnin eri osa-alueet siihen kytkeytyvät. Tämän lisäksi selvitettiin vastanneiden kokemuksia esihenkilön roolista heidän työhönsä. Kyselyn avulla ei ole suoraan kysytty kokemuksia työajan hallinnasta, joten pääsin tarkastelemaan, miten vapaus omien työpäivien aikatauluttamiseen näyttäytyy itsensä johtajien arjessa. Kysymyksiä olivat ”Miten ajattelet että



‘‘itsesi johtaminen’’ omalla kohdallasi tarkoittaa?’’, ‘‘Miten ‘‘itsensä johtaminen’’ ilmenee omassa työssäsi?’’, ‘‘Mitkä tekijät tukevat työkykyäsi? Pyri pohtimaan asiaa mahdollisimman laajasta näkökulmasta elämäsi eri osa-alueet huomioiden’’, ‘‘Millä tavoin voit edistää työtehtäviesi tavoitteisiin pääsyä?’’, ‘‘Vaikuttaako esimiehesi toiminta oman ‘‘itsesi johtamiseen’’?’’, ‘‘Koetko, että esimiehesi on aidosti kiinnostunut juuri sinun työstäsi?’’ ja ‘‘Mihin työhösi liittyviin asioihin pystyt vaikuttamaan työpaikallasi? Mihin taas et?’’. Aineiston rajaamisen helpottamiseksi kyselyn yhteydessä kysyttiin taustakysymyksiä, jotka koskivat vastaajien ikää, sukupuolta, asuinpaikkaa, koulutusta ja ammattiryhmää. Näiden kysymysten avulla aineisto rajautui ammattiryhmän, iän ja sukupuolen mukaan itsensä johtamistyötä tekeviin henkilöihin.

Kyselyyn vastanneita on 17 kappaletta. Vastaajista nuorin on 24-vuotias ja vanhin on 61-vuotias. Vastaajista kaksi ilmoitti asuvansa pääkaupunkiseudulla (Helsinki, Vantaa, Espoo) ja kaikki muut olivat valinneet vaihtoehdon ‘‘Muu kaupunki’’. Vastausten pituus vaihteli sadasta sanasta lähemmäs 600:n sanaan. Kyselyyn vastanneista neljä on suorittanut opistotason ammatillisen koulutuksen, neljä ammattikorkeakoulun, kolme alemman yliopistotutkinnon, sekä kuusi ylemmän yliopistotutkinnon. Kaikki edellä mainitut koulutukset ovat aineistoon sopivia, sillä itsensä johtamistyötä on mahdollista tehdä monella eri koulutuksella. Kyselyyn vastanneet itsensä johtajiksi määriteltävät henkilöt työskentelivät toimisto- ja asiakaspalvelutöissä, erityisasiantuntijoina, johtajina, palvelu- ja myyntityöntekijöinä sekä erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Yksi määritteli itsensä kuuluvan muihin työntekijöihin.

#### 4.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa ja lisätä ymmärrystä tutkivaa ilmiötä kohtaan (Alasuutari 2001, 233). Laadullisen tutkimuksen vaiheet voidaan jakaa karkeasti kahteen vaiheeseen: havaintojen pelkistämiseen sekä tulosten tulkintaan. Havaintojen pelkistämisessä aineistossa kerätään lauseita tai katkelmia, jotka koetaan olevan kytköksissä omaan tutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen tehtävänä on jaotella kerätyt havainnot eri ryhmiksi jonkun tietyn piirteen tai kategorian perusteella. Tulosten tulkintavaiheessa hyödynnetään asiasta aikaisemmin tutkittua tietoa ja kirjallisuutta sekä peilataan aineistosta saatuja tuloksia niihin. (Em. 144.)

Tässä tutkielmassa aineiston analysointiin käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa analyysin tekeminen aloitetaan aineistolähtöisesti, eli huomio

kiinnitetään aluksi aineiston sisältöön. Teoriaohjaavan ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin eroavaisuus ilmenee analyysin edetessä, jolloin teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa tulosten tulkintavaiheessa aineisto liitetään asiasta jo tiedettyyn tietoon ja teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.) Joka tapauksessa, analyysin tekemisen ensimmäisenä tehtävänä on etsiä aineistosta tutkimuskysymyksen kannalta olennaisimpia kohtia, joiden avulla analyysin teko etenee aineistosta kerättyjen lauseiden ja katkelmien pelkistämiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Aloitin analyysin lukemalla aineistoa läpi useampaan kertaan ja etsimällä siitä ilmauksia, joiden koin liittyvän tutkimuskysymykseeni. Huomion kohteena oli yksi lause tai useamman lauseen katkelma, joiden ymmärsin olevan jotenkin kytköksissä työajan hallintaan. Kokosin yhteen tiedostoon aineistosta kerättyjä katkelmia, joiden perään listasin pelkistyksiä niistä. Seuraavaksi tarkastelin pelkistyksiä ja ryhmittelin ne alaluokkiin, jotka muodostuivat osittain Karasekin (1990) työn vaatimusten ja hallinnan mallin mukaisesti. Aineiston sisällön ryhmittelyn tavoitteena on tarkastella aineiston alkuperäisilmauksia sekä luoda laajempaa ymmärrystä aineistosta ilmenevistä piirteistä ja kokonaisuuksista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 132). Tämän mukaisesti sain jo aineiston ryhmittelyn vaiheessa alustavan käsityksen siitä, miten moni tekijä voi vaikuttaa itsensä johtajien työajan hallintaan.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi sopii menetelmäksi tutkielmaani, sillä tavoitteenani on selvittää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat itsensä johtajien työajan hallintaan. Laadullisen sisällönanalyysin avulla tutkimuskysymykseen liittyvä tutkittava tieto saadaan kerättyä ja jäsenneltyä johtopäätösten tekoa varten (Tuomi & Sarajärvi 2018, 128-129). Näin ollen tämä tutkimusmenetelmä helpottaa laajan käsityksen saamista työajan hallintaan vaikuttavista tekijöistä. Tässä tutkielmassa pääluokkana on työajan hallintaan vaikuttavat tekijät. Yläluokkina analyysissa toimivat Karasekin (1990) mallia mukaillen työn aikataulut, työroolin selkeys, osaaminen, työympäristö ja sosiaalinen tuki. Alaluokat muodostuivat näiden pohjalta, esimerkiksi työn aikataulutukseen kuuluvat alaluokat aikapaineet, työn ja perheen yhteensovittaminen ja työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, kun taas työroolin selkeyteen kytkeytyivät omien työtehtävien ja itseensä kohdistuvien odotusten tiedostaminen sekä terve itsekkyyden ja niin edelleen.

#### 4.4 Tutkimusetiikka

Laadullista tutkimusta tehdessä tutkimusetiikka on otettava laajasti huomioon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147). Käyttäessäni valmista aineistoa Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston sivuilta, sitoudun heidän aineistojensa käyttöehtoihin. Olen hakenut ja saanut luvan aineiston käyttöön tietoarkiston

palveluportaalin kautta ja olen oikeutettu käyttämään aineistoa vain itse sekä vain tämän tutkielman tekemiseen. Lisäksi minun on itse huolehdittava tietoturvallisuudesta ja olen velvoitettu poistamaan käyttämäni aineiston kaikilta sähköisiltä laitteiltani tämän tutkielman valmistuttua. Lisäksi käyttämäni aineistoon on viitattava asianmukaisesti ja olen sitoutunut lähettämään tämän tutkielman viitetiedot tietoaarkistoon, kun tämä tutkielma julkaistaan. (Tietoaarkisto 2014.) Olen saanut aineiston käyttööni valmiiksi litteroituna Yhteiskuntatieteellisen tietoaarkiston toimesta ja tutkittavien anonymitteetti on säilynyt tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa.

Lisäksi eettisyys liittyy myös tutkimuksen tekemiseen; tekijän on huolehdittava, että tutkimusmenetelmä on sopiva ja että raportointi on tehty tarkoituksenmukaisesti. Näin hyvä laadullinen tutkimus edellyttää tekijältä eettistä sitoutumista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149-150.) Hyvissä tieteellisissä käytännöissä eettinen sitoutuneisuus näkyy myös muun muassa siinä, että viitataan asianmukaisesti muihin tutkijoihin tekstissä sekä noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli ehdotonta rehellisyyttä ja yleistä huolellisuutta tutkimustyön jokaisessa vaiheessa. (TENK 2012.)

## 5 TYÖAJAN HALLINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Seuraavaksi analysoin valitsemani aineiston pohjalta itsensä johtajien työajan hallintaa. Tässä tutkielmassa kysyn, mitkä tekijät vaikuttavat itsensä johtajien työajan hallintaan ja miten he pyrkivät hallitsemaan itse työaikaansa. Analyysissa tarkastellaan siis pääasiallisesti sitä, mitkä tekijät vaikuttavat itsensä johtajien työajan hallintaan. Kuten edellä on käynyt ilmi, itsensä johtajiksi käsitetään tässä tutkielmassa he, jotka voivat organisoida ja aikatauluttaa työviikkonsa haluamallaan tavalla ja näin ollen heillä on vapaus työskennellä ajasta ja paikasta riippumatta. Hyödynnän analyysissani Karasekin ja Theorellin (1990) työhyvinvointia mittaavaa mallia työn hallinnasta ja työn vaatimuksista ja tämä malli loi erinomaiset kehykset aineiston sisällön ryhmittelyyn. Kuten edellä on mainittu, työn hallintaan sisältyvät työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työoloihin ja työn sisältöön sekä työn vaatimuksilla tarkoitetaan esimerkiksi työn aikapaineita sekä työn määrällistä kuormitusta. (Karasek & Theorell 1990; Kinnunen & Feldt 2005, 18.) Mallin mukaan työn vaatimusten ja työn hallinnan tasapaino tukee työhyvinvointia. Mikäli toinen osa-alue on toista suurempi, altistaa se työpahoinvoinnille. Tutkimuksen kohteena olevilla itsensä johtajilla voidaan

olettaa olevan työkuvansa puolesta suuret työn vaatimukset sekä suuret vaikuttamismahdollisuudet, jotka viittaisivat hyvään työhyvinvointiin.

Analyysin avulla voidaan luoda laajempaa kuvaa siitä, miten itsensä johtaminen ja siihen kohdistuvat vaatimukset koetaan työelämässä. Lisäksi tavoitteena on lisätä näkemystä siitä, minkä toimintamallien nähdään tukevan työajan itsenäistä hallintaa ja minkä tekijöiden hankaloittavan sitä. Itsensä johtamistyössä työntekoa on itse osattava hallita määrällisesti ja on huolehdittava työn ja vapaa-ajan selkeästä erottamisesta ja riittävästä palautumisesta. Pitkittynyt työn ja vapaa-ajan sekoittuminen heikentää töistä palautumista, mikä edelleen altistaa työntekijän työuupumukselle ja lopulta työuupumus uhkaa pahimmassa tapauksessa työntekijän työkykyä sekä kokonaisvaltaista hyvinvointia (Kinnunen & Hättinen 2005, 38-39). Tämä vakuuttaa, että työn hallinnan asema ja tarve itsensä johtamistyössä on kiistanaton ja tämän ilmiön yleistyessä on mielenkiintoista keskittää huomiota itsensä johtajien omaan kykyyn hallita omaa työtään. Lisäksi on kiintoisaa tarkastella, millä keinoin itsensä johtajat pyrkivät itsenäisesti löytämään tasapainon työn ja vapaa-ajan välille. Analysoinnin apuna käytetään aineistosta poimittuja katkelmia kyselyyn saaduista vastauksista ja niistä löydettyistä sisällöistä. Aineistoesimerkkeihin on merkitty kirjoittajan ammattiryhmä, sukupuoli ja ikä, jotka mahdollistavat aineiston syvemmän tulkinnan.

Tutkiessani itsensä johtajien työajan hallintaan vaikuttavia tekijöitä, yläluokiksi syntyivät Karasekin ja Theorellin (1990) mallia mukailleen työn aikataulut, työtehtävien hallinta, sekä työroolin selkeys. Näiden lisäksi lisäsin omaksi alaluvukseen itsensä johtamistyöhön vahvasti linkittyvän vaihtelevan työympäristön, koska työympäristö vaikuttaa väistämättä työn hallintaan. On eri asia keskittyä työtehtäviin yksin konttorissa, kuin esimerkiksi kahvilassa melun keskellä tai kotona lasten läsnä ollessa. Aikataulut syntyivät yläluokaksi vastausten sisällöistä liittyen itse määriteltäviin työaikoihin, aikapaineisiin sekä työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoon ja sen hallintaan. Nämä alaluokat nousivat vastauksissa hyvin tasaisesti esiin ja vapaus aikatauluttaa itse työnsä koettiin suurimmaksi osaksi työn mielekkyyttä lisäävänä tekijänä. Muutamassa vastauksessa mainittiin hajanaisten ja yllättävien työtehtävien sekä työpäivien venymisen kuormittavan merkittävästi omaa hyvinvointia. Kiintoisaa kuitenkin oli, että kaipuuta perinteisinä pidettyihin säännöllisiin työaikoihin ei juurikaan esiintynyt. Työtehtävien hallinnan yläluokka muodostui viittauksista itsenäiseen työntekoon, työtehtävien osaamiseen sekä itsensä kehittämiseen. Lähes jokaisessa vastauksessa oma osaaminen koettiin ehtona työn sujumuudelle sekä motivaatio ja halukkuus kehittää itseään toistui useasti. Yllättävää kuitenkin oli, että itsenäisessä työssä hyödynnetyn teknologian ja sähköisten järjestelmien käytön mahdollisista hankaluuksista ei suoraan ollut viitteitä. Työroolin selkeyteen liitettiin oman rajallisuuden

tiedostaminen, terve itsekkyys sekä itsensä kunnioittaminen, joiden avulla pyrittiin hallitsemaan työtä määrällisesti. Kiintoisaa oli, että etäisen esihenkilön ei koettu horjuttavan työroolin selkeyttä siitä huolimatta, että itsenäisessä työssä työhön perehdyttäminen ja siitä palautteen saaminen ovat avainasemassa työkuvan ja -tehtävien selkeyden kannalta. Toisaalta tähän voi vaikuttaa myös pitkä työkokemus, jonka ansiosta työtehtävien jatkuvaa läpikäymistä ei kaivata. Työympäristön yläluokka hahmottui työympäristön vaihtelevuudesta sekä työn ja perheen yhteensovittamisesta. Kokemukset työympäristön vaihtelevuudesta koettiin suurimmaksi osaksi työhyvinvointia tukevana tekijänä, ainoastaan muutamassa vastauksessa vaihteleva työympäristö koettiin kuormittavana, koska työtehtävien koettiin seuraavan mukana aina, jolloin työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino horjui. Kuitenkin kahdessa vastauksessa ylistettiin mahdollisuutta työn ja perheen yhteensovittamisesta, joka antaa tukea uuden työaikalain tavoitteisiin (Finlex 2020).

## 5.1 Työn aikataulutus

Ensimmäinen vastauksissa toistuva teema liittyi työn itse määriteltävään aikataulutukseen. Kuten edellä on mainittu, säännölliset työajat luovat yhteiskunnalle sosiokulttuurisesti tietyn rytmin, jonka mukaisesti esimerkiksi erilaiset vapaa-ajan harrastustoiminnat ovat ajoitettu. Tämä yhteisesti jaettu rytmi ensinäkkin takaa työsuojelullisesti työntekijöiden vapaa-ajan ja töistä palautumisen, mutta myös helpottaa kansalaisten sosiaalisen elämän ylläpitämistä, elämän ennakoitavuutta sekä mahdollisuuksia osallistua erilaisiin harrastustoimintoihin. (Julkunen & Nätti 1994, 37-39; 41.) Itsensä johtajilta puuttuu edellä mainittu työsuojelullinen ja ajanhallintaa tukeva valvonta ja ohjailu, joten vastuu työn ja vapaa-ajan tasapainosta ja omasta työhyvinvoinnista ovat heidän harteillaan.. Kuitenkin positiivista oli, että itsemääriteltävät aikataulut koettiin suurimmaksi osaksi työn mielekkyyttä edistävänä tekijänä ja tästä poikkeavat toimintamallit puolestaan aiheuttivat mielipahaa; kaksi vastaajaa kokivat ulkopuolelta tulevan vahtimisen ja tulosten odottelun painostavana aiheuttaen aikapaineita.

*Työni on hyvin itsenäistä, vaikkakin rahoittajien takia työaikaa raportoidaan pahimmillaan tunnin tarkkuudella.* (Nainen, 48, erityisasiantuntijat)

*Käytännössä kuitenkin minulla on palavereja ja kokouskutsuja todella paljon ja niihin pitää myös osallistua eli vapaus on toisaalta hiukan näennäistä.* (Nainen, 49, johtajat)

Edellä olevissa esimerkeissä vastaajat kokivat turhautumista, kun he eivät voineet täysin itsenäisesti hallita työaikaansa. Voidaan siis todeta, että itsensä johtamistyössä halutaan määritellä itse omat työajat riippumatta toisista ihmisistä. Tämä tukee Sydänmaanlakan (2006, 90) käsitystä itsensä johtamisesta, sillä hänen mukaansa todellinen itsensä johtaminen jää näennäiseksi, jos työnteko pohjautuu jatkuvaan ulkopäin tulevaan ohjailuun ja valvomiseen.

## 5.2 Työtehtävien hallinta

Seuraavaksi tarkastelen lähemmin työtehtävien hallintaa ja sen vaikutuksia edelleen työajan hallintaan. Itsenäisessä työssä työtehtävien osaaminen on edellytys työnteolle, sillä työtehtävistä ja ilmaantuvista ongelmatilanteista on suoriuduttava ensisijaisesti yksin ilman toisten konkreettista apua. Lähes jokaisessa vastauksessa oman osaamisen korostettiin olevan avainasemassa omassa arjessaan ja lisäksi sitä pyrittiin kehittämään jatkuvasti. Pentti Sydänmaanlakan (2006, 86) mukaan osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Kuitenkin on tärkeä ottaa huomioon, että itsensä johtajien keskuudessa omien työtehtävien osaaminen ja niiden hallinta ei ole staattinen tila, vaan se edellyttää jatkuvaa itsensä kehittämistä (Sydänmaanlakka 2006, 273). Halu itsensä kehittämiseen vaatii työtä kohtaan myönteistä asennetta, joka ylläpitää työmotivaatiota. Aineiston perusteella nämä Sydänmaanlakan väitteet saivat tukea, sillä vastanneista noin puolet ilmoittivat itsensä kehittämisen olevan osana omaa työkuvaan muun muassa itsereflektion ja koulutusten välityksillä, jotka tukevat itsensä johtamista. Äärimmillään motivaatio itsensä kehittämiseen voi olla niin suuri, että ajan rajallisuus koetaan turhauttavana, kuten alla olevasta katkelmasta voidaan nähdä.

*Toivoisin että minulla olisi enemmän resursseja itseni kehittämiseen mielenkiintoni mukaisesti. Olisipa enemmän kuin yksi elämä aikaa tehdä asioita.* (Nainen, 33, asiantuntijat)

Edellä olevasta katkelmasta huomaa, että työmotivaatio ei ole kateissa, vaan päinvastaisesti kateissa on aika itsensä kehittämiseksi. Tämä voidaan tulkita olevan positiivinen ongelma, johon ratkaisuksi voitaisiin kehittää esimerkiksi lisää koulutusohjelmia halukkaille työntekijöille.

*Lisäksi koen, että organisaatiossani on heikot esimies- ja johtamiskäytännöt, mikä aiheuttaa tunnetta siitä, ettei "ketään kiinnosta mitä teen". Usein myös jää yksikseen pohtimaan mitä kannattaisi tehdä ja mikä on järkevää ym. Nämä asiat heikentää työhyvinvointia.* (Nainen, 24, palvelu- ja myyntityöntekijät)

Edellä oleva katkelma havainnollistaa, että työtehtäviä itsensä johtajana ei voida tehdä, mikäli ei ole siihen tarvittavia työkaluja ja riittävää tietoisuutta. Kun itsensä johtajilta odotetaan työtehtävien hallintaa ja hyviä tuloksia, se ei ole pelkästään itsensä johtajien vastuulla vaan edellyttää myös työorganisaation panosta. Mikäli tavoitteena on rekrytoida itsensä johtajina työskenteleviä henkilöitä, työorganisaatioilla on vastuu perehdyttää työntekijät työtehtäviinsä kunnolla, sillä työtehtäviä ei voida odottaa hallittavan ilman perehdytystä. Lisäksi itsenäiseen työhön saatu ohjaus on todella tärkeää, jotta voidaan minimoida tulevat ongelmatilanteet. Kuten edellisessä aineistokatkelmassa kävi ilmi, työn epävarmuutta ja osaamattomuutta lisäävät etäinen työyhteisö ja avunsaannin vaikeus. Hyvä johtaminen myös ylläpitää työmotivaatiota ja tukee itsensä kehittämistä, kun tiedostaa mitä odotuksia itseensä kohdistuu.

### 5.3 Työroolin selkeys

Kolmantena pääluokkana käsittelen työroolin selkeyttä ja siihen liittyviä tekijöitä sekä niiden yhteyttä työaikojen hallintaan. Marja-Liisa Manka (2010, 194) yhdistää työroolin selkeyteen tiedostamisen omista työtehtävistään, vastuualueistaan ja itseensä kohdistuvista odotuksista. Tämän tekijän tarkastelu on mielekästä tutkimuskysymykseni kannalta, koska työroolin selkeys on tiiviisti yhteydessä työajan hallintaan, sillä on todella vaikea johtaa itseään, mikäli työn tavoitteet ja päämäärät ovat itselleen epäselvät (Sydänmaanlakka 2006, 90). Mauno, Huhtala sekä Kinnunen (2017, 78-79) havainnollistavat työroolin selkeyden puutosta rooliylikuormituksen sekä rooliepäselvyyden käsitteillä; rooliylikuormitus viittaa tilanteeseen, jossa työntekijälle kohdistetut lisätehtävät vievät voimavaroja sekä työaikaa ydintehtäviltä, jolloin työpäivät ovat vaarassa pitkittyä. Rooliepäselvyys viittaa puolestaan tilanteeseen, jossa työntekijä ei tiedä, mitä häneltä odotetaan (Em. 78-79).

Itsensä johtajille työroolin selkeys ja työtehtäviin perehdyttäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita, sillä pääsääntöisesti he suorittavat töitään itsenäisesti. Työroolin selkeys ei kuitenkaan ole täysin riippuvainen vain hallinnon tasolta tulevasta ohjailusta, vaan myös yksilölliset taidot säilyttää oma työmääränsä kohtuullisena vaikuttavat oman työroolin hallintaan. Aineistosta ilmeni monta eri keinoa pitää työroolia selkeänä, joista alaluokiksi syntyivät terve itsekkyyden, oman rajallisuuden tiedostaminen sekä itsensä kunnioittaminen. Näitä ominaisuuksia ihailtiin, mutta muutama myönsi rehellisesti omien rajojen kunnioittamisen ja ylimääräisistä tehtävistä kieltäytymisen olevan vaikeaa. Odotettavasti vastauksista ilmeni, että ikä ja mahdollinen pidempi työkokemus helpottivat omien

rajojen asettamista työelämässä. Itsensä johtajien vastauksissa toistui useasti, että heille tarjotaan lisää työtehtäviä ympäriltä jatkuvasti, vaikka omatkin tehtävät ylläpitävät kiirettä. Lisäksi muutamat vastaajat kertoivat myöntävänsä armollisuutta itseään kohtaan ja kokevansa onnistumisen tunteita pienistäkin saavutuksista. Tämä estää työaikojen venymisen vapaa-ajan puolelle, kun tiedostetaan, että kaikkea ei tarvitse saada valmiiksi kerralla. Yli puolet vastaajista korostivat näiden taitojen tärkeyttä senkin puolesta, että he ovat itse vastuussa työmäärästään ja siitä, että he eivät haali liian paljon työtehtäviä itselleen. Lisäksi itseään kunnioittamalla he hallitsevat tietoisesti työaikojaan ja välttelevät näin ylityötä.

*Itsensä johtamisessa tärkeintä on nimittäin mielestäni huolehtia itsestä: kukaan muu ei sitä tee ja omat rajat pitää tunnustaa ja pitää mielessä. Pitää pitää työmäärä kohtuullisena ja osata sanoa ei.* (Nainen, 49, johtajat)

*Vaikka teen työtäni hyvin yksilöllisesti, teen sitä yhteysymmärryksessä muiden kanssa.* (Mies, 29, Muut työntekijät)

Edellä olevissa katkelmissa on nähtävissä kaksi erilaista itsensä johtajan asennetta työelämää kohtaan: ensimmäisessä katkelmassa omat rajat tiedostetaan tarkasti, sekä halutaan toimia kunnioittaen niitä. Toisessa katkelmassa töitä halutaan tehdä yksin, mutta kuitenkin samalla halutaan saada työn omaan organisointiin työyhteisön suostumuksen ja tuen. On otettava huomioon, että näissä aineistoesimerkeissä ensimmäisellä vastaajalla saattaa olla ikänsä puolesta pitkä työkokemus taustalla, joka voi vaikuttaa tähän asenteeseen. Joka tapauksessa aineistosta välittyi, että työajan itsenäinen hallinta vaatii oman rajallisuuden tiedostamista, jotta tiedostetaan oman tarve töistä palautumiselle, joka edelleen mahdollistaa töistä riippumattomasta vapaa-ajasta nauttimisen.

## 5.4 Vaihteleva työympäristö

Seuraavaksi analysoin vaihtelevan työympäristön vaikutuksia itsensä johtajien työajan hallintaan. Kuten edellä on käynyt ilmi, aineistoon vastanneilla suurimmalla osalla on valta organisoida ja aikatauluttaa työviikkonsa mieleisellään tavalla. Lisäksi kehittyneen teknologian ja sähköisten järjestelmien hyödyntäminen mahdollistavat työskentelyn työympäristöstä riippumatta. Työympäristön vaihtelevuus ja sen mahdollistama työn autonomia koettiin monessa vastauksessa työn mielekkyyttä lisäävänä tekijänä. Työympäristön vaihtelevuuden ansiosta pystyttiin työskentelemään liukuvan työajan puitteissa, joka mahdollisti muutamalle vastaajalle työn ja perheen



yhteensovittamisen sekä toista helpotti mahdollisuus varata sosiaali- ja terveystalvaeluaikoja aamupäivälle. Joka tapauksessa vapaus valita työympäristönsä lisää myös työn vaatimuksia: on oltava kyky perustaa työpiste paikasta riippumatta sekä on itse huolehdittava työtilojensa turvallisuudesta ja palvelevuudesta (Vartiainen & Hyrkkänen 2010, 94-95). Kiintoisaa oli, että useassa vastauksessa työympäristön vaihtelevuutta ei yhdistetty työn hallinnan heikentymiseen, päinvastoin se koettiin monessa vastauksessa työn hallintaa tukevana tekijänä.

*Autonomia johtaa osaltani hyvään työn laatuun kun "painetta" ei tule siitä, että joku kurkkii jatkuvasti olan takana.* (Mies, 29, muut työntekijät)

Edellä olevassa esimerkissä käy ilmi, että itsenäisen työskentelyn avulla työn sujuvuus parantuu, jonka ansiosta työtehtävien tekeminen ei helposti leviä työajan ulkopuolelle. Lisäksi oli kiintoisaa huomata, että monella työmotivaation ylläpitäminen ei vaatinut työyhteisön säännöllistä läsnäoloa tai tukea. Toisaalta aineistosta ei käynyt ilmi, oliko työyhteisöille luotu sähköiset viestintäjärjestelmät, joissa kollegoiden välinen yhteydenpito olisi helppoa ja vaivatonta.

Joka tapauksessa työympäristöstä riippumaton työnteko voi lisätä työn vaatimuksia, koska näin työnteko mahdollistuu esimerkiksi vapaa-ajan harrastuksissa, kun työsähköposteja voi selata puhelimesta kesken ruokailun sekä työpuheluita voidaan soitella lenkkeilyn yhteydessä. Jotta työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino säilyisi, se vaatii taitoa, joka on Pentti Sydänmaalakan (2006, 90) mukaan yksi tärkeimmistä itsensä johtajien taidoista, eli itsekuria. Itsekurin avulla vapaa-ajasta voi nauttia ilman työntekoa ja kiirettä, joka edelleen auttaa myös kykyyn rentoutua ja tarttua käsillä olevaan hetkeen.

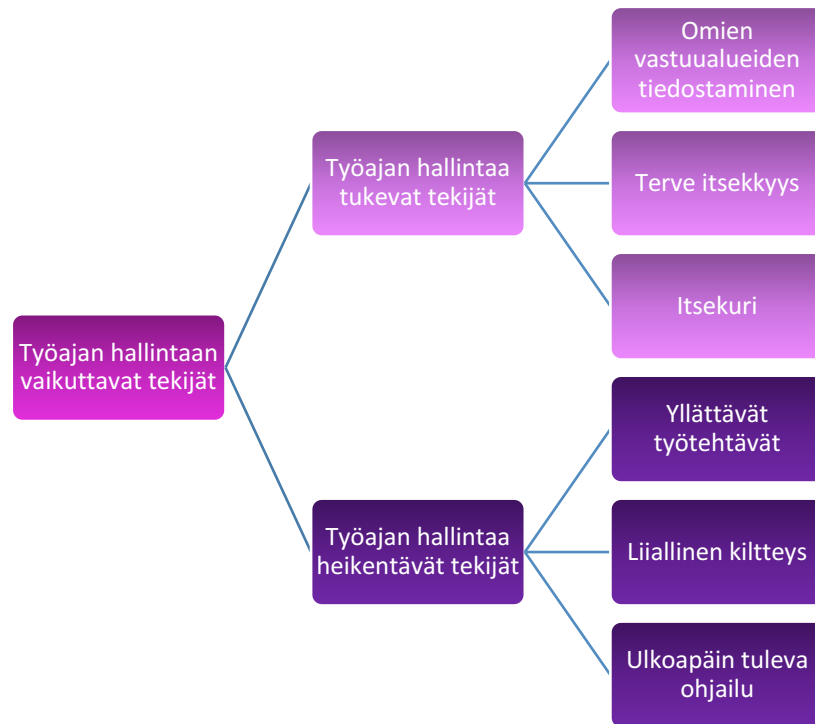
*Erittäin tärkeä taito kiireisessä työssä ja vapaa-ajallakin, on kyky tarttua hetkeen. Nauttia maisemasta, huomata ihana koira tai lasten hauskat jutut.* (Nainen, 49, johtajat)

Edellä oleva katkelma havainnollistaa itsensä johtajille todella tärkeitä taitoja; rentoutumisen sekä hetkestä nauttimisen ilman häiriöntekijöitä. Itsensä johtajien työssä tämä voi ilmentyä siten, että on kykenevä suorittamaan hallitusti yhden tehtävän kerrallaan, eikä haali itselleen liikaa tehtäviä samalle päivälle, joka voi häiritä merkittävästi kykyä keskittyä ja olla läsnä siinä hetkessä. Keskittyminen käsillä oleviin työtehtäviin voivat parantaa myös työsuoritusta, kun antaa itselleen mahdollisuuden keskittää enemmän huomiota ja aikaa niiden tekemiseen. Lisäksi läsnä olemisen taito vapaa-ajalla mahdollistaa ympäristön havainnoinnin ja hetkistä nauttimisen syvemmin, jotka voivat rauhoittaa

mieltä ja edelleen auttaa työpäivistä palautumisessa. Näin ollen kyky tarttua hetkeen tukee myös omaa hyvinvointia. Ympärillä olevista hetkistä on mahdotonta nauttia, mikäli antaa jatkuvasti huomiota ja energiaa työpuhelimelle, joista kärsivät niin yksilö kuin myös hänen ympärillään olevat läheisensä, kun huomio keskittyy jatkuvasti muualle. Kuten katkelmasta näkyy, lasten hauskat jutut voivat tosiaan jäädä huomaamatta, mikäli ei ole kykyä tarttua käsillä olevaan hetkeen ja ymmärtää niiden hetkien merkityksellisyys. Pienimmät hetket, kuten lasten leikkien seuraaminen ja maisemista nauttiminen, voivat laajemmassa mittakaavassa olla niitä kaikista suurimpia. Näin ollen tämä läsnä olemisen taito säteilee väistämättä myös omien ihmissuhteiden hoitamiseen. Tämä tukee myös Pentti Sydänmaanlakan ja Juha Perttulan ajatuksia, että hyvästä itsensä johtamisesta hyötyvät ensisijaisesti itsensä johtajien lähimmäiset (Sydänmaanlakka 2006, 20; Perttula 2012, 151). Tämä on totta, sillä työn ja vapaa-ajan selkeä erottaminen mahdollistaa paremman huomion antamisen esimerkiksi omille lapsilleen vapaa-aikana, kun huomio keskittyy lapsiin erilaisten ärsykkeiden sijasta. Tämä hetkessä elämisen taito on niin tärkeä, moniulotteinen ja keskeinen, että valitsin edellä olevan sitaatin tämän tutkielman otsikkoon. Yhteenvetona voidaan todeta, että kyky tarttua käsillä olevaan hetkeen on itsensä johtajien yksi tärkeimmistä taidoista, joka tukee omaa kuin myös ympärillä olevien ihmisten hyvinvointia.

## 5.5 Yhteenveto tuloksista

Edellä olen tarkastellut itsensä johtajien työajan hallintaan vaikuttavia tekijöitä mukaillen Karasekin ja Theorellin (1990) työn vaatimusten ja työn hallinnan mallia. Lähdin tekemään analyysia mallin oletuksia soveltaen lähtökohdasta, jonka mukaan työajan hallinta tukee yksilöiden työhyvinvointia. Näin ollen puutteet työajan hallinnassa voivat altistaa työpahoinvoinnille, jolla on kohtalokkaita seurauksia niin yksilölle, työorganisaatiolle kuin myös yhteiskunnalle. Itsensä johtajat olivat mielenkiintoinen kohderyhmä tälle tutkimukselle, sillä työajan hallinta on täysin heidän vastuullaan oleva osa-alue. Ymmärrystä syventääkseni olen tutkinut yksilön ja ympäristön näkökulmasta, mitä vaatimuksia itsensä johtajat kohtaavat arjessaan ja miten ne edelleen vaikuttavat työajan hallintaan. Tässä tutkielmassani kysyn, mitkä tekijät vaikuttavat itsensä johtajien työajan hallintaan ja miten he pyrkivät itse hallitsemaan niitä. Seuraavaksi kerron kuviota 2 hyödyntäen löytämiäni keskeisimpiä tuloksia näihin kysymyksiin.



**Kuvio 2:** Työajan hallintaan vaikuttavat tekijät

Edellä kuviota 2 hyödyntäen olen havainnollistanut keskeisimpiä saamiani tuloksia työajan hallintaan vaikuttavista tekijöistä. Seuraavaksi lähdän käsittelemään tuloksia aloittaen työajan hallintaa tukevista tekijöistä. Aineiston perusteella itsensä johtajien työajan hallintaan vaikuttivat merkittävästi omien vastuualueiden tiedostaminen ja terve itsekkyyys, joilla viitataan esimerkiksi kykyyn kieltäytyä omien voimavarojen ylittävistä (lisä)tehtävistä sekä itsekuri, jonka avulla pystyttiin noudattamaan omatoimisesti suunniteltua työpäivärytmiä sekä jättämään työtehtävät vapaa-ajan ulkopuolelle. Itsensä johtajille nämä tekijät ovat ensiarvoisen tärkeitä niin heidän jaksamisen, kuin myös kokonaisvaltaisen hyvinvointinsa puolesta, sillä he ovat itse vastuussa töistä palautumisesta.

Kuten kuviosta 2 näkyy, analyysissä suuren huomion saivat itsekuri sekä terve itsekkyyys. Sirpa Palokari (2013, 10) määrittelee itsekurin itsestään huolehtimisena sekä kykyyn asettaa omia rajoja. Marja-Liisa Manka (2010, 183-184) määrittelee terveen itsekkyyden taidoksi, jonka avulla kuuntelemme omia tunteitamme ja taitojamme sen sijaan, että antaisimme ulkoisten tekijöiden määrätä ja ohjailla elämäämme. Tätä piirrettä voisi kutsua myös jämäkkyudeksi. Näin ollen itsekuri ja terve itsekkyyys ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Vastauksissa hahmottui selvästi, että nämä taidot kehittyvät kokemusten ja iän myötä. Itsekuri sekä terve itsekkyyys eli itsensä kunnioittaminen

näkyivät vastauksissa muun muassa kykyä kieltäytyä ylimääräisistä tehtävistä ja olla tuomatta työtehtäviä kotiin tietokoneen mukana. Tämä ei kuitenkaan näyttäytynyt kaikille helppona tehtävänä ja kieltäytyminen koettiin usein hankalana. On ymmärrettävää, että eritoten liialliseen kiltteyteen taipuvaiset ihmiset voivat kokea helpommaksi ratkaisuksi suostua erilaisin kollegoilta tuleviin pyyntöihin, sen sijaan että kieltäytyisivät aiheuttaen mahdollisesti mielipahaa työyhteisön jäsenille. Joka tapauksessa nämä itseään kunnioittavat taidot ovat linkki töistä palautumiseen, vapaa-ajasta nauttimiseen yksin tai läheisten kanssa sekä käsillä olevista hetkistä nauttimiseen, joten itsekin voidaan tulkita säteilevän myös kykyyn kunnioittaa itseään ja muita. Näistä hyötyvät työntekijä itse kuin myös työntekijän läheiset: on eri asia olla ruokapöydässä läheistensä kanssa selaten samalla työ sähköposteja, kuin antaa täydellinen huomio ympärillä oleville ihmisille ja siihen käsillä olevaan hetkeen. Näin kyky hallita omia työaikojaan liittyy myös omien ihmissuhteiden huolehtimiseen.

Aineiston perusteella voidaan lisäksi todeta, että työtehtävien hallinta on tärkeä taito itsensä johtajien työssä tukien myös työajan hallintaa. Kuten Sydänmaanlakka (2006, 90) toteaa, on helpompi johtaa itseään ja työntekoaan, mikäli työn tavoitteet ja työskentelymuodot ovat selvillä ja hallinnassa. Työtehtävien hallinta, kuten myös itsensä johtaminen itsessään, edellyttävät jatkuvaa itsensä kehittämistä, joista oli mainintoja yli puolissa vastauksissa. Itsensä johtajien halukkuus ja motivaatio itsensä kehittämiseen yllättivät täysin: motivaatiota uusien asioiden oppimiseen oli jopa niin paljon, että ajan rajallisuus koettiin turhauttavana. Yllättävää myös oli, että itsensä kehittämiseen liittyvissä vastauksissa ei ollut havaittavissa suuria eroja ikäryhmien välillä. Tämä tulos voi viitata siihen, että nykyajan työelämässä on yleistä paljon puhuttu jatkuva kouluttautuminen ja siinä kehittyminen, joita työtehtävien moninaistuminen vaatii. Joka tapauksessa, tulkitsen tämän ongelman mielekkäämpänä kuin päinvastaisesti sen, että esiintyisi suurta motivaatiovajetta työtehtäviään kohtaan. Toisaalta tämä suuri sitoutuneisuus ja turhautuminen ajan rajallisuudesta voivat viitata myös työholismiin. Jari Hakanen sekä Anne Mäkikangas (2017, 108-109) määrittelevät työholismin pakonomaisena työntekona, johon liittyvät alhainen mieliala sekä korkea virittäytyneisyys. Työholismiin liitetään näin pakonomainen tarve ajatella töitä ja mahdollisuuksien mukaan tehdä työskennellä ajasta ja paikasta riippumatta. Mitä pidempään työntekijä työskentelee holistisesti, sen haitallisempaa se on työsuoritukselle ja hyvinvoinnille, koska työ vie heidän voimiaan kohtuuttomasti (Mäkikangas & Hakanen 2017, 119). Joka tapauksessa aineistoon vastanneista lähes jokainen tunnusti töistä palautumisen olevan itselleen tärkeää, joten tämä työholismin riski kosketti vain muutamaa.

Analyysissä lisäksi usein nouseva huomio oli, että ulkoapäin tuleva ohjailu koetaan kuormittavana. Itsensä johtamiseen kuuluu nimensäkin puolesta suuri itsenäisyys ja jatkuva henkilökohtainen harjoittelu itselleen parhaista työmuodoista ja aikatauluista, joten ei ole yllättävää, että ulkoapäin tuleva ohjailu koettiin kuormittavana ja työajan hallintaa heikentävänä tekijänä. Aineiston perusteella voidaan todeta, että mikäli on saanut työorganisaatiolta valtuudet työskennellä itsenäisesti, siitä haluttua pitää kiinni. Vastaavasti onkin kiintoisaa, että muutamissa vastauksissa myös työyhteisön etäisyyden koettiin heikentävän työajan hallintaa. On kuitenkin huomioitava, että käyttämäni aineiston perusteella nuorimmat työntekijät kaipasivat yhteisöllisyyttä ja hallinnollista ohjailua kaikista eniten, joka voi johtua lyhyemmästä työkokemuksesta sekä siitä johtuvasta epävarmuudesta ja lisääntyneestä tuen tarpeesta. On ymmärrettävää, että epävarmuus ja ongelmien itsenäinen käsitteleminen vievät työpäivästä paljon aikaa ja voivat näin vaikuttaa työajan hallintaan heikentävällä tavalla.

Työn vaatimusten ja hallinnan mallia (Karasek & Theorell 1990) voitiin soveltaa hyvin tässä tutkielmassa. Mallin oletusten mukaan suuret vaikutusmahdollisuudet yhdistettynä vähäisiin kuormitustekijöihin johtavat turhautumiseen ja sitä kautta vähentävät työn mielekkyyttä. Tässä aineistossa ei ollut havaittavissa edellä mainittua tilannetta, joka voi viitata siihen, että itsensä johtajien työn vaatimukset olivat todella korkeat. Tämä ei ole yllättävää, sillä vastaajien joukossa oli useita johtajina sekä erityisasiantuntijoina toimivia, joiden työnkuva viittaa korkeisiin vaatimuksiin. Vastaavasti mallin oletuksien mukaan liian suuret työn vaatimukset yhdistettynä liian vähäisiin vaikutusmahdollisuuksiin viittaavat kuormittavaan työhön, joka altistaa työpahoinvoinnin lisääntymiseen. Tätä oli havaittavissa, kun työkuormitusta lisäsivät niin yksilölliset kuin myös ulkoiset tekijät, joista esimerkkeinä ovat liiallinen kiltteys sekä ulkoapäin tuleva ohjailu. Lisäksi työtehtävien osaamattomuus ja aikapaineet lisäsivät merkittävästi työkuormitusta ja vähensivät hallinnan tunnetta, jotka aiheuttivat mallin mukaisesti erilaisia psyykkisiä oireita, kuten työperäistä stressiä. Kuitenkin on otettava huomioon ihmisten yksilölliset erot, joiden takia tämä Karasekin malli ei tarjoa ainoastaan yhtä totuutta. Tämän mallin mukaan työn vaatimukset sopivassa määrin eivät kuormita työtä, vaan vastaavasti ylläpitävät työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä (Karasek & Theorell 1990; Pyöriä 2012, 12). On kuitenkin yksilöllistä, mikä määrä vaatimuksia on kullekin yksilölle sopivasti, joten tutkimusta tehdessä on oltava kriittinen. Yhteenvetona voidaan todeta, että itsensä johtamistyö sisältää merkittävästi vaatimuksia, ja sen työn hallinta vaatii itseohjautuvuutta, kärsivällisyyttä sekä motivaatiota kehittää itseään jatkuvasti. Tällaiset odotukset jatkuvalla itsensä kehittämiseksi ovat olleet pinnalla nykypäivän informaatioyhteiskunnassa muun muassa silloin, kun

työpaikalla otetaan käyttöön entistä kehittyneempiä sähköisiä käyttöjärjestelmiä, joiden käyttö vaatii itsenäistä opettelua.

Tulosten tarkastelun perusteella voi vaikuttaa siltä, että keskeisimmät tulokset ovat egoistisia pyörien täysin vain itsensä johtajien ympärillä. Näin ei kuitenkaan ole, vaan hyvä itsensä johtaminen on vahvasti kytköksissä heidän ympärillään oleviin ihmisiin (Sydänmaanlakka 2006, 20; Perttula 2012, 151). Lisäksi taito huolehtia itsestään on erityisen tärkeä itsensä johtajille, sillä jos he eivät itse huolehdi itsestään, kuka sitten? Lisäksi oli kiintoisaa huomata, että tämän aineiston tulosten pohjalta kaipuuta työsuojelullisesti hallinnoituihin työaikoihin ei juurikaan esiintynyt, vaikka nimenomaa niiden on ajateltu turvaavan yksilöiden työhyvinvointi. Tämä on hyvä uutinen työelämän muutoksen näkökulmasta, kun itsenäinen työ ja itsensä johtaminen näyttävät yleistyvän tulevaisuudessa. Loppujen lopuksi tämä analyysi antaa tukea Pentti Sydänmaanlakan (2006, 28; 273) väitteelle, jonka mukaan hyvän itsensä johtamisen tavoitteena on hyvä elämä. Hyvän itsensä johtamisen avulla oma arki pysyy hallitusti aikataulutettuna, joka tukee omaa ja ympärillä olevien ihmisten hyvinvointia.

## 6 LOPPUPOHDINTA

Päätän tämän tutkielman keskeisten tutkimustulosten pohtimiseen sekä niiden yhdistämiseen työelämän ajankohtaisiin kysymyksiin. Tämän tutkielman tarkoitus oli tarkastella itsensä johtajina työskentelevien työajan hallintaa sekä siihen vaikuttavia yksilöllisiä sekä ulkoisia tekijöitä. Kuitenkaan tarkoitukseni ei ole ollut arvostella yksilöiden kyvykkyyttä työskennellä parhaalla mahdollisella tavalla, vaan pikemminkin tutkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työajan hallintaan ja miten ne tekijät vaikuttavat edelleen työhyvinvointiin laajemmassa näkökulmassa. Valitsin tämän tutkimusaiheen sen mielenkiintoisuuden ja ajankohtaisuuden vuoksi. Työaikojen moninaisuus ja itsensä johtajuus koskettavat jatkuvasti yhä useampia työntekijöitä ja onkin todennäköistä, että tämä tulee koskemaan tulevaisuudessa myös minua.

Edellä olen tutkinut niitä keinoja, joiden avulla itsensä johtajat hallitsevat työaikaansa ja samalla huolehtivat omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan. Tulosten perusteella työhyvinvoinnin omatoimisesta ylläpitämisestä ei näytä koituvan suurempia ongelmia, joten työnteon lisääntynyt itsenäisyys ei tämän tutkielman perusteella ole uhka työpahoinvoinnin lisääntymiselle, kuten johdannossa mainitut Jouko Nätti, Raija Julkunen sekä Jyrki Kasvi epäilivät (ks. 2). Joka tapauksessa

on huomioitava, että tämä tutkimus tavoitti ainoastaan pääosin korkeakoulutettuja, asiantuntijatehtävissä olevia itsensä johtajia, ja usealla saattoi olla jopa 30-vuoden työkokemus taustalla. Tämä voi rajata paljon vastauksia ja erilaisia näkökulmia pois tästä tutkimuksesta. Yleisesti asiantuntijatehtäviin perehdytetään hyvin, joka voi näkyä kyvyssä hallita omia työaikojaan paremmin. Näin ollen tämän tutkielman perusteella ei voida yleistää, että työaikojen moninaistuminen ei missään tapauksessa johtaisi työpahoinvoinnin lisääntymiseen. Käsitystä työaikojen itsenäisestä hallinnasta voisi laajentaa tutkimalla itsensä johtajia eri toimialojen mukaan: on varmasti erilaista johtaa itseään opettajana etäyhteyksien välityksellä, kun luennot ohjaavat työaikoja, kuin taas jonkun työorganisaation johtajana, jolloin voi mahdollisesti vapaammin priorisoida työtehtäviään ja työskennellä omien aikataulujen mukaisesti. Lisäksi olisi mielenkiintoista laajentaa käsitystä työajan hallinnasta tutkimalla, miten Hochschildin (ks. 6) teoria toisesta työvuorosta jakautuu tänä päivänä sukupuolten välillä ja miten se ohjailee heidän vapaa-aikansa käyttöä. Tämä lisäisi ymmärrystä siitä, onko työajan hallinnassa sukupuolten välillä suuria eroavaisuuksia tänä päivänä ja jos on, millaisia?

Kuten analyysissä huomattiin, itsensä johtaminen on vahvasti sidoksissa ympärillä oleviin ihmisiin. Lisäksi lisääntyvä vaatimus itsensä johtamiseen voi olla toisille erityisen hankalaa, joten organisaatioiden tulisi keskittää huomioita erilaisiin keinoihin, jotka tukisivat itsensä johtamista. Yhtenä keinona nostan esiin avoimen keskustelun ja toimivan kommunikaation työyhteisön välillä ja niiden mahdolliset seuraukset. Itsenäisen työnteon yleistyessä lisääntynyt työorganisaation välinen kommunikaatio ja avoin keskustelu voisi tukea itsenäistä työtä tekevien jaksamista ja työn sujuvuutta. Tämän voitaisiin edelleen nähdä helpottavan itsensä johtamista, kun olisi mahdollisuus jakaa kokemuksia ja saada vertaistukea työyhteisöltä, eikä tarvitsisi jäädä yksin mahdollisten vaikeuksien ilmaantuessa. Lisäksi koen avoimen keskustelun todella tärkeänä, sillä itsensä johtaminen on henkilökohtainen prosessi ja jokaisella on oma tyyli suoriutua siitä parhaimmalla tavalla. Näin ollen voitaisiin lisätä työntekijöiden autonomiaa hiljalleen erilaisten keskusteluiden avulla, joissa kuunnellaan niin työnantajan ja työntekijän näkemyksiä ja toiveita muutokseen liittyen. Kuten johdannossa mainittiin Marjaana Suutarista (ks. 3) referoiden, sosiaalisella tuella on kiistaton rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, joten lisääntyvällä sosiaalisella kommunikaatiolla ei näyttäisi olevan ainakaan negatiivisia vaikutuksia. Tuloksista huomaa myös selkeästi, että ikä ja työkokemus vaikuttavat väistämättä kokemukseen työajan hallinnasta. Nuorimmat asiantuntijatyössä työskentelevät kaipasivat useimmin työyhteisön tukea sekä yhteisöllisyyttä. Lyhyemmällä työkokemuksella työn tekemiseen kaivattiin ohjausta ja tukea, joka on täysin odotettava tulos. Näiden tulosten perusteella voidaan olettaa, että varsinkin itsensä johtamistyön yleistyessä erilaiset

työorganisaation jäsenten väliset sähköiset viestintäjärjestelmät ovat ensiarvoiset tärkeitä ja lisäksi ne voivat lisätä työorganisaation sisäistä yhteisöllisyyttä. Yhteenvedona voidaan todeta, että työyhteisön väliseen kommunikaatioon tulisi kiinnittää huomiota nyt ja tulevaisuudessa. NykYTEknologian ansiosta erilaisten sovellusten avulla avun pyytäminen ja sen saaminen käyvät nopeasti ja vaivattomasti.

Laajemmassa näkökulmassa itsensä johtamistyö edistää myös ihmisten osallisuutta työelämään, kun työnteko mahdollistuu yhä useammalle ajasta ja paikasta riippumatta. Kuten johdannossa esitettiin, tämä voisi aktivoida työelämään sellaisia halukkaita henkilöitä, joilla on terveydellisiä tai perhetilanteesta johtuvia rajoitteita. Tämä voisi vähentää työttömyyttä ja lisätä sitä kautta väestön hyvinvointia, kun mahdollisuus työn tekemiseen koskettaa yhä useampaa. Toisaalta työn ja perheen yhteensovittaminen ei ole aina mutkatonta, sillä työn tekeminen lasten läsnä ollessa voi häiritä merkittävästi, joka voi heikentää työhön sitoutumista ja edelleen työmotivaatiota, kun täydellistä työrauhaa ei ole mahdollista saada.

Tämä tutkielma tuki Karasekin (1990) työn vaatimusten ja hallinnan mallin oletusta, jonka mukaan tasapaino työn hallinnan ja työn vaatimusten välillä on työhyvinvoinnin edellytys. Kuten tuloksista voitiin huomata, työn ja erityisesti työajan onnistunut hallinta mahdollistaa työviikkojen suunnittelun, jonka ansiosta työaikoja voidaan suunnitella niin, että vapaa-aikaa jää jokaiselle päivälle. Tämä turvaa työntekijöiden töistä palautumisen, rentoutumisen sekä täydellisen huomion antamisen omille läheisilleen ja käsillä oleviin hetkiin. Kuten myös tutkielman otsikkoa mukailleen mainitaan, tärkein taito työssä ja vapaa-ajallakin, on kyky tarttua hetkeen, joka sisältää kyvyn rentoutua ilman häiriöntekijöitä sekä kykyyn olla täysin läsnä läheisten ihmisten seurassa. Näin työajan hallinta säteilee myös omien läheisten ihmissuhteiden huolehtimiseen, joten sen merkitystä ei voida vähätellä.

## 7 LÄHTEET

Alasuutari, Pertti (2007) Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Eläketurvakeskus (2020) Mielenterveyden sairaudet yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy. <https://www.etk.fi/ajankohtaista/mielenterveyden-sairaudet-yleisin-tyokyvyttomyyselakkeelle-siirtymisen-syy/> Viitattu 12.12.2020

Finlex (2020) Työaikalaki 5.7.2019/872.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872> Viitattu 12.12.2020



Heikkilä, Saara (Tampereen yliopisto 2020): Kokemuksia itsensä johtamisesta asiantuntijatyössä 2020 [sähköinen tietoaaineisto]. Versio 1.1 (2020-08-27). Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [jakaja]. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:T-FSD3425>

Hochschild, Arlie (1997) *The Time Bind. When work becomes home and home becomes work.* Metropolitan: New York.

Julkunen, Raija & Nätti, Jouko (1994) *joustavaan työaikaan vai työajan uusjakoon?* Tampere: Vastapaino.

Julkunen, Raija & Nätti, Jouko & Anttila, Timo (2004) *Aikanyrjähdys. Keskiluokka tietotyön puristuksessa.* Tampere: Vastapaino.

Karasek & Theorell (1990) *Healthy work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working life.* New York: Basic Books.

Kinnunen, Ulla (2017) *Työstä palautuminen.* Teoksessa Anne Mäkikangas & Saija Mauno & Taru Feldt (toim.) *Tykkää työstä! Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet.* Jyväskylä: PS-kustannus. s. 127-147

Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru (2005) *Hyvinvointi työssä.* Teoksessa Ulla Kinnunen & Taru Feldt & Saija Mauno (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet.* Jyväskylä: PS-kustannus. s. 13-37

Keinäinen, Päivi (2009) *Palkansaajien työajan muutokset ja työaikamuodot.* Teoksessa Anna Pärnänen & Kaisa-Mari Okkonen (toim.) *Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet.* Helsinki: Multiprint Oy. s. 100-119

Kinnunen, Ulla & Hättinen, Marja (2005) *Työuupumus ja jaksaminen työelämässä.* Teoksessa Ulla Kinnunen & Taru Feldt & Saija Mauno (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet.* Jyväskylä: PS-kustannus. s. 38-55

Lampikoski, Timo (2009) *Hidasta! Ajankäytön valinnat arjessa ja työssä.* Jyväskylä: PS-kustannus.

Manka, Marja-Liisa (2010) *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen.* Helsinki: Talentum.

Manka, Marja-Liisa (2012) *Työn ilo.* Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Mauno, Saija & Huhtala, Mari & Kinnunen, Ulla (2017) *Työn laadulliset kuormitustekijät.* Teoksessa Anne Mäkikangas & Saija Mauno & Taru Feldt (toim.) *Tykkää työstä! Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet.* Jyväskylä: PS-kustannus. s. 73-99

Mäkikangas, Anne & Hakanen, Jari (2017) *Työstä hyvinvointia, mutta millaista?* Teoksessa Anne Mäkikangas & Saija Mauno & Taru Feldt (toim.) *Tykkää työstä! Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet.* Jyväskylä: PS-kustannus. s. 103-125

Nätti, Jouko & Anttila, Timo (2012) Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. s. 155-173

Nätti, Jouko & Pyöriä, Pasi (2017) Epätuovat työsuhteet, epävarmuus ja liikkuvuus. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus. s. 26-41

Palokari, Sirpa (2013) Armollinen itsestä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Parjanne, Marja-Liisa (2004) Väestön ikärakenteen muutokset ja niihin varautuminen eri hallinnonaloilla. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2004: 18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72934/Selv200418.pdf?sequence=1> Viitattu 12.12.2020

Perttula, Juha (2012) Itsensä johtaminen. Teoksessa Juha Perttula & Antti Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia: ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus. s. 125-156

Pyöriä, Pasi (2012) Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. s. 7-22

Sutela, Hanna & Pärnänen, Anna & Keyriläinen, Marianne (2019) Digiajan työelämä - työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus s. 231-258  
[https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf) Viitattu 12.12.2020

Suutarinen, Marjaana (2010) Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Marjaana Suutarinen & Pirkko-Liisa Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava. s. 11-44

Sydänmaanlakka, Pentti (2006) Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) Viitattu 12.12.2020

Tilastokeskus (2018) Suomen virallinen tilasto: Ajankäyttö. <http://www.stat.fi/til/akay/index.html> Viitattu 12.12.2020

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020) Työaika säätelevät työaikalaki sekä työ- ja virkaehtosopimukset. <https://tem.fi/tyoaika> Viitattu 12.12.2020

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020) Uusi työaikalaki pähkinänkuoressa. <https://tem.fi/uusi-tyoaikalaki-pahkinankuoressa> Viitattu 12.12.2020

Työterveyslaitos (2020) TYÖ2030 - työn ja työhyvinvoinnin kehittämisojelma. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/tyon-ja-tyohyvinvoinnin-kehittamisohjelma-2020-2023/> Viitattu 12.12.2020

Vartiainen, Matti & Hyrkkänen, Ursula (2010) Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. Teoksessa: Marja Suutarinen & Pirkko Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava. s. 79-99

Vesterinen, Pirkko (2006) ‘‘Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin - ja se jatkuu koko päivän.’’ Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro. s. 29-48

Vesterinen, Pirkko (2006) Johdanto. Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro. s. 7-15

Väänänen, Ari & Turtiainen, Jussi (2014) Suomalaisen työntekijyyden ja työntekijäideaalien historia. Teoksessa Ari Väänänen & Jussi Turtiainen (toim.) Suomalainen työntekijäisyys 1945-2013. Tampere: Vastapaino. s. 18-53

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (2014) Aineistojen yleiset käyttöehdot. <https://services.fsd.uta.fi/docs/terms-of-use> Viitattu 12.12.2020