

Moona Suorajärvi

Pro gradu -tutkielma

KIIREEN MERKITYS ASiantuntijaorganisaatioiden johtamistyölle

Hallintotiede/Johtamisen psykologia

Lapin yliopisto

Kevät 2017

## **Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

Työn nimi: Kiireen merkitys asiantuntijaorganisaatioiden johtamistyölle

Tekijä: Moona Suorajärvi

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede/Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -työ x Sivulaudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 23

Vuosi: 2017

### Tiivistelmä:

Tässä tutkimuksessa tutkin mitä kiire merkitsee asiantuntijaorganisaatioiden johtamiselle. Kiireestä on tullut leimallinen piirre työelämässä. Tarkoitukseni on tuoda lisää tietoa siitä, miten kiire vaikuttaa johtajien kokemusten kautta koko työyhteisöön ja tätä kautta yhteiskuntaan laajemmin.

Haastateltavana minulla oli viisi eri asiantuntijaorganisaatioiden johtajaa. Haastatteluaineiston analysoin käyttäen sisällönanalyysia. Lähestymistapani oli aineistolähtöinen, ja analyysi keskittyi johtajien kokemusten esilletuomiseen.

Tutkimukseni tuloksina tuli esille, että kiire on asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa vahvasti esillä. Kiireen hallinta on kuitenkin opittavissa oleva taito. Kiire kaventaa näkökulmaa kokonaisuuksista yksityiskohtiin, ja silloin perustehtävän suorittaminen laadukkaasti vaarantuu. Parhaimmillaan pieni kiire voi aktivoida työntekoa, hallitsemattomana se on kuitenkin haitallista johtamistyölle. Johtajalla on tärkeä rooli työntekijöiden kiireen hallinnassa, omassa työssään esimiehen kiirettä voi helpottaa vastualueen selkeys ja delegoinnin mahdollisuus. Tunneälykäs johtaja osaa käsitellä kiirettä, vaikka yhteiskunnan kehitys ei tällä hetkellä näytä olevan kiireen vähenemisen puolella.

Avainsanat: Kiire, asiantuntijaorganisaatio, johtaminen, sisällönanalyysi, kokemus

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi x

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi x

# Sisällys

1. Johdanto.....	4
2. Lähtökohdat.....	4
2.1 Kiireen ja työn tekemisen muutos.....	4
2.2 Kiireen merkitys asiantuntijaorganisaation johtamiselle.....	5
3. Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus.....	6
3.1 Aineiston keruu ja osallistujat.....	6
3.2 Analyysi.....	7
4. Tulokset.....	10
4.1 Ajatusten kohdentaminen johtajan apuna.....	10
4.2 Tunteesta tunteeseen.....	11
4.3 Kehollinen johtajuus.....	12
4.4 Läsnäolo kiireessä.....	12
4.5 Flow-tila kiireestä.....	13
4.6 Kiireen hallinta johtamistyössä.....	13
4.7 Johtamisen työkaluja.....	14
4.8 ”Kuuma peruna”.....	16
5. Johtopäätökset ja pohdinta.....	17
5.1 Tiivistelmä tuloksista.....	17
5.2 Tunneäly – hyvän johtamisen salaisuus?.....	17
5.3 Esimiesaseman merkitys kiireen keskellä.....	18
5.4 Yhteiskunnallinen paine kiireen taustalla.....	19
5.5 Pohdinta.....	20
Lähteet.....	21
Liite 1.....	23

## 1. Johdanto

Tilastokeskuksen työolotutkimusten mukaan kiireen kokeminen yleistyi Suomessa selvästi 1977–1997. Kiireen kokeminen keskittyi 25 – 45 vuotiaisiin, ja kiireen kokeminen oli yhteydessä työpaikan tulos- ja tehokkuusajatteluun. Vuoden 2001 työolotutkimuksessa kiireen kasvu oli puolestaan taittunut. (Järnefelt & Lehto 2002, 19, 58.) Vuonna 2015 palkansaajista liki joka kolmas teki töitä hyvin nopealla tahdilla hyvin usein, ja miltei 40 prosenttia melko usein (Lyly-Yrjänäinen 2016).

Lähes kaikissa organisaatioissa koetaan työkuormitusta jatkuvasti tai ajoittain. Kiireen vaikutukset näkyvät normaaliin tuotannon toimintaan päättämättömyytenä, virheinä, ahdistuneena ilmapiirinä tai epätietoisuutena tehtävistä. Työn paineisuudesta ja kiireestä voi seurata työntekijöiden yksilöllisten kokemusten ohella negatiivisia seurauksia työyhteisö ja – organisaatiotasoilla. Kiire voi vahingoittaa vastuurationaalista työorientaatiota, sekä heikentää työhön ja tavoitteisiin sitoutumista. Pahimmillaan kiire alkaa syödä myös esimiehen uskottavuutta ja arvostusta. (Moisalo 2010, 112; Järnefelt 2002, 36.)

Tässä opinnäytetyössä tutkin miten kiire ilmenee, ja miten sitä hallitaan asiantuntijaorganisaatioiden johtamistyössä. Analyysimenetelmänä olen käyttänyt aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Lähestyn kiirettä aineistolähtöisesti, koska tutkimuskentällä on tarvetta empiirisille tutkimuksille kiireen taustalla olevista syistä, samoin kuin kiireen hallinnasta ja vastustamisen keinoista. Näin kiire-ilmiötä opitaan ymmärtämään paremmin ja on mahdollista löytää toimivia keinoja työkiireen saamiseksi kestävämmälle tasolle. (Järnefelt, Lehto 2002, 52.)

## 2. Lähtökohdat

### 2.1 Kiireen ja työn tekemisen muutos

Kiire on aina liittynyt kiinteästi niin maailman, suomalaisen yhteiskuntamme kuin työn ja työn tekemisen muuttumiseen (Siukonen 2009, 36). Nykysuomen etymologisessa sanakirjassa (2005, 422) määritellään kiire ajan niukkuudeksi, hopuksi tai hädäksi. Kiirettä merkitsevällä sanalla on vastineita useimmissa lähisukukielissä, mutta sanan alkuperä pysyy epäselvänä. Suomen kirjakelellä kiire on kiireellistä merkitsevänä adjektiivina mainittu ensi kertaa asiakirjassa vuonna

1657, ja substantiivina Kristfrid Gananderin sanakirjassa vuonna 1786. (Siukonen 2009, 19.)

Työn ensimmäinen historiallinen tyyppi oli käsityömainen työ eli käsityö. Käsityö perustui sykliseen aikakäsitykseen; työt olivat yhteydessä vuodenaikoihin ja vuorokausirytmieihin. Kiire ilmeni vuodenaikojen mukaisesti työtehtäviin jaoteltuna, ja se oli ennustettavissa sekä hallittavissa. (Julkunen 1989, 11; Niemelä 2006, 33.) Vuonna 1914 W.C. Taylor loi tieteelliseksi liikkeenjohdoksi kutsutun johtamisjärjestelmän. Sen ansiosta työ voitaisiin tehdä paremmin, nopeammin ja tehokkaammin. Viime vuosikymmeninä ja tänä päivänäkin tehtävää työtä kutsutaan usein jälkitayloristiseksi organisaatiomuodoksi. (Taylor 1914, 13.)

Kapitalistinen tuotantomuoto muutti kiireen luonteen. Työntekijöiden välinen työnjako ja työnjaollinen riippuvuus mahdollisti sen, että kukin työntekijä suoritti työnsä tietyssä ajassa. Koneiden mukaantulon myötä aika perustui koneen nopeaan, tasaiseen ja jatkuvaan rytmiin. Työnjohto pystyi säätelemään työtahtia ja työntekijän piti sopeutua. (Marx 1974, 288; Niemelä 2006, 33-34, 36.)

Teollinen kumous oli ajanjakso, jonka aikana ihmisen suhde kiireeseen lopullisesti muuttui. 1700-luvun lopun vuosikymmeninä synnyttiin valtava määrä oivalluksia. Samaan aikaan syntyi aikaa huikeasti säästäviä koneita ja laitteita sekä näiden myötä aikataulut. Toisaalta kyse oli ajanjaksosta, jonka kuluessa ihmiset ensi kertaa havahtuivat kiihtyneen elämäntavan aiheuttamiin seurauksiin. Ihmiset alkoivat oirehtia. Osa heistä alkoi ensi kertaa näkyvästi vastustaa kiirettä ja kiireen tuntua. (Hakala 2010, 104.)

## 2.2 Kiireen merkitys asiantuntijaorganisaation johtamiselle

Työolotutkimuksen tulokset kertovat kiireen kielteisistä vaikutuksista erityisesti vaativassa asiantuntijatyössä. Vuonna 2013 noin puolet korkeakoulutetuista asiantuntijoista arvioi, että heillä ei ole riittävästi aikaa paneutua uusiin asioihin tai kouluttautua. Puolet heistä katsoi, ettei ehdi tehdä töitä niin hyvin ja huolellisesti kuin haluaisi. Kokemus, että saa tehtyä työnsä hyvin, onkin ylemmillä toimihenkilöillä harvinaisempi kuin työssäkävillä keskimäärin. Vuonna 2012 ylemmistä toimihenkilöistä vain 44 % arvioi, että saa tehtyä päivittäin työnsä riittävän hyvin, kun vastaava osuus oli työssäkävillä 60 %. (Toivanen 2016, 75.)

Suomen osalta on todettu muun muassa Sutelan & Lehdon tutkimuksissa, että ylemmillä toimihenkilöillä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat muita paremmat. Samoin ylemmät toimihenkilöt ja korkeasti koulutetut voivat vaikuttaa työjärjestykseen muita enemmän. Toisaalta asiantuntijatyötä leimaa aikaisempaa vahvemmin verkottuneet, toisistaan riippuvaiset työtehtävät. Työtehtävien ja työntekijöiden keskinäiset riippuvuudet ja seurausvaikutukset ovat muutenkin viime vuosina monimutkaistuneet. Eri tahojen ja toimijoiden keskinäiset riippuvuudet ja sidoksisuus tulevat esiin erityisesti verkostomaisessa työssä ja projektityössä, joissa kokonaisuus rakentuu erillisistä mutta kuitenkin toisiinsa kytkeytyvistä osasista. (Toivanen 2016, 41.)

Asiantuntijatyössä aika ja töiden aikataulut ovat sidoksissa laajempiin työkokonaisuuksiin. Ne riippuvat myös ulkoisista aikatauluista ja yhteistyökumppaneiden töistä. Myös oman työpaikan syklit, rytmit ja tavat vaikuttavat. (Toivanen 2016, 43.) Toivasen (2016, 85) mukaan Nonaka ja Konno ovat vuonna 1998 todenneet, että esimiehet toimivat ylemmän johdon ohella keskeisinä organisaation toimintakulttuurin luojina (Toivanen, 2016, 85).

### 3. Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

#### 3.1 Aineiston keruu ja osallistujat

Tässä tutkimuksessa lähestyn kiirettä laadullisesta näkökulmasta. Tutkin mitä eri ulottuvuuksia kiireellä on 2010-luvun asiantuntijaorganisaatioiden johtamistyön kannalta. Johtajien subjektiiviset kokemukset ovat tärkeä informaation lähde työelämän kehittämässä, kun yritetään arvioida, miten erilaiset yhteiskunnalliset muutokset heijastuvat työn tekemiseen (Järneft & Lehto, 2002, 16).

Tutkimuskysymykseni on: Mitä kiire merkitsee asiantuntijaorganisaation johtamistyölle?

Kiire ilmiönä koskettaa monia ihmisryhmiä, joten rajasin tutkimusjoukkoni koskemaan asiantuntijaorganisaatioiden johtajia. Esimiehen ja asiantuntija roolin yhdistyminen voi lisätä kiireen tunnetta, sillä asiantuntijatyö edellyttäisi häiriötöntä työaikaan, mutta samaan aikaan esimiehen tulee olla alaisten käytettävissä (Järnefelt, Lehto 2002, 38). Kaikki haastateltavat tunnistivat kiireen osaksi työarkeaan. Tutkimuksen oletuksena on, että kiire koskee yleisesti asiantuntijaorganisaatioiden johtoa. Sen vuoksi mukaan valittiin osallistujia mahdollisimman monipuolisesti, esimerkiksi sosiaalialalta ja matkailusta.

Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin haastattelut. Haastattelun Hirsjärvi ja Hurme määrittelevät yksinkertaisesti keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus, tässä tapauksessa tutkimus (Hirsjärvi 1982, 42). Haastattelun yhteensä viittä henkilöä. Sukupuolella ei mielestäni ole tässä tutkimuksessa väliä, sillä vaikka kiireen yleisyydessä on nähtävissä eroja miesten ja naisten välillä, tutkimustietoa siitä, miten kiirettä tuottavat prosessit ja rakenteen mahdollisesti eroavat naisten ja miesten töissä ei vielä juuri ole (Järnefelt, Lehto 2002, 19).

Haastattelujen kestoissa oli vaihtelua. Osa haastatteluista oli tunnelmaltaan asiallisempia, osa vapaamuotoisempia. Haastattelukysymykset muodostin suurimmaksi osaksi intuition avulla, kytkien ne samaan aikaan koskemaan haastateltavien nykyistä tilannetta (Latomaa, Perttula 2008, 171). Toteutin tämän kysymällä mahdollisimman yleisiä kysymyksiä, sillä tutkimuksessa kiirettä halutaan lähestyä aineistolähtöisesti osallistujien kokemusten näkökulmasta. Haastatteluissa lähdettiin liikkeelle tutkimustavoitteiden mukaisista kysymyksistä ja edettiin niistä intuitiivisesti sen perusteella mitä näkökulmia haastateltavat nostivat esille. Minulla oli lisäksi myös tarkentavia kysymyksiä, joita kysyin harkiten, sillä halusin edetä tutkimuksessa aineistolähtöisesti, ja keskittyä siihen mitä haastateltavat nostavat esille.

Analyysin tekoon ryhtyessäni huomasin, että jotkut haastattelukysymykset olivat liian laajoja, ja koskettivat enemmän työyhteisön näkökulmaa kuin johtajien henkilökohtaisia kokemuksia. Päädyin rajaamaan nämä kohdat pois. Avoin haastattelu on kuitenkin paras valinta, kun haastateltavien kokemukset vaihtelevat paljon, kun käsitellään huonosti muistettavia asioita tai heikosti tiedostettuja asioita (Metsämuuronen 2006, 115). Haastattelut kestivät noin puolesta tunnista tuntiin. Nauhoitin haastattelut ja litteroin ne melko pian toteutuksen jälkeen. Tutkimuksen tarkoituksen viestin saatekirjeiden muodossa sekä sanallisesti haastatteluiden aluksi.

### 3.2 Analyysi

Käytin analyysin teon runkona tutkija Timo Laineen laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisen kuvausta (Tuomi, Sarajärvi 2009, 91). Sen tuloksena syntyy aineiston kuvaus. Analyysi koostuu merkityskokonaisuuksien jäsentymisestä, niiden esittämisestä ja tulkinnasta sekä synteisistä eli merkityskokonaisuuksien arvioinnista. Kuvaus kuvataan luonnollisella kielellä. (Tuomi, Sarajärvi 2009, 101-102.) Kävin läpi haastattelut ja alleviivasin tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset

ilmaukset. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. (Tuomi, Sarajärvi 2009, 95).

Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaan. Näin analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Analyysiyksikön tarkentamisen jälkeen (lausekokonaisuus) kävin haastattelut läpi vielä kerran. Tarkensin näkökulmaani ja rajaustani. Analyysiyksikön halusin olevan mielekäs tutkimustehtävän näkökulmasta. (Tuomi, Sarajärvi 2009, 95, 92.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäisessä varsinaisessa analyysivaiheessa, eli redusoinnissa, aukikirjoitettu haastatteluaineisto pelkistetään tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi, Sarajärvi 2012, 109). Muutin alkuperäisilmaisut pelkistetyiksi ilmauksiksi. Pitäydyin pitkälti alkuperäisissä ilmauksissa. Pyrin huomioimaan kokonaisuuden joka analyysivaiheessa. Päätin käydä haastattelut läpi haastattelujärjestyksessä. Pohdin välissä järjestyksen vaihtamista, mutta en kokenut sitä tarpeelliseksi. Järjestyksessä eteneminen selkeytti omaa työskentelyäni. Järjestyksessä eteneminen tuotti myös analyysiyksiköiden poimimisen myötä aineistosta ehyen kokonaisuuden.

Aineisto-ote:

*X: Entä semmonen sitten, että, että jos, ajattelet, että jos susta tuntuu, että sä reagoit kiireeseen niinku onnistuneesti? Mitä tämmönen tilanne niinku herättää tai?*

*H1: No silloin minä ajattelen, että se ei näy minusta ulospäin. Niinku just sanoin, että, et mulla joskus voi sitte se kommunikointi mennä semmoseksi tosi jäykäksi ja kylmäksi ja nopeaksi. Niin sitten, jos et mie niinkun onnistuneesti suoritan tehtäviä kiireessä niin mie kuitenkin säilytän semmosen tietynlaisen inhimillisyyden tai et. Se ei näy niin paljon ulospäin, et nyt on kiire, ja kireä, kireä meininki.*

Aineisto-ote pelkistämisen jälkeen:

Inhimillisyyden säilyttäminen

Tässä vaiheessa siirryin paperisesta haastatteluaineistosta elektroniseen aineistoon. Haastateltavien nimet korvasin numeroilla anonyymiteetin säilyttämisen vuoksi. Pelkistämisen jälkeen siirryin



käsittämään koko aineistoa kerralla. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään. Aineistosta ryhmittelyssä etsitään pelkistettyjen ilmauksien eroja ja yhtäläisyyksiä. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaksi luokaksi ja annetaan sille sen sisältöä kuvaava nimi. Aineiston ryhmittelyssä voidaan käyttää tulkintaa. (Latvala, Vanhanen-Nuutinen 2003, 28.)

Seuraavassa vaiheessa eli klusteroinnissa, aineistosta löydetyt alkuperäisilmaukset käydään läpi. Aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokitteluyksikkönä voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön piirre. Tämän vaiheen tavoitteena on saattaa aineisto tiiviiseen muotoon. Klusterointi luo pohjan tutkimuksen perusrakenteelle sekä tuo esille alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi, Sarajärvi 2012, 110.)

Esimerkki klusteroinnista:

Alaluokka: Negatiiviset tunnetilat

Pelkistetyt ilmaukset: Ahdistus, turhautuminen, aggressio, harmittaminen, murehtiminen, voimattomuus, huoli

Klusterointia seuraava vaihe on abstrahointi. Abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Abstrahoinnissa eli toisin sanoen käsitteellistämässä edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista edelleen teoreettisiin käsitteisiin sekä johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista (Tuomi, Sarajärvi 2012, 111). Aineiston abstrahoinnissa yhdistetään samansisältöisiä luokkia, jolloin saadaan tutkimustuloksia, eli yläluokkia (Latvala, Vanhanen-Nuutinen 2003, 28).

Päädyttyäni tekemään analyysin sisällönanalyysillä, törmäsin muutamaan ongelmaan. Minulla oli aluksi vaikeuksia hahmottaa haastateltavien johtajan rooli heidän henkilökohtaisista kokemuksistaan kiireestä. Painiskelin tämän ongelman kanssa aikani. Otin tämän seikan huomioon kuitenkin haastattelukysymyksiä luodessani, joten se selvensi asiaa.

Tutkimukseni pääluokiksi nousivat ajatukset, tunteet ja käyttäytyminen. Seuraavissa luvuissa esittelen pääluokkia edeltävät yläluokat, sekä niitä edeltävät alaluokat, jotka ovat tämän

tutkimuksen varsinaiset tutkimustulokset.

#### 4. Tulokset

##### 4.1 Ajatusten kohdentaminen johtajan apuna

Työn määräaikainen luonne, ja sen loppumisen ajattelemisen tuovat eräälle johtajalle helpotusta. Työ ei ole hänelle koko elämä. Toinen johtaja osasi kohdentaa kiireen tiettyyn tapahtumaan eli sen hetkiseen organisaatiomuutokseen. Seuraavassa on ote hänen haastattelustaan.

*H1: No oikeestaan.. mm.. minä ajattelin silloin, että tämä on hetkellistä. Että tämä ei ole niinku jatkuva ja pysyvä olotila, koska minä osasin sen kohdentaa siihen tiettyyn tapahtumaan, elikkä siihen organisaatiomuutokseen. Tiesin, että se tulee ajan myötä kyllä helpottamaan. Siinä mielessä niinku, mulla oli ihan myönteiset, positiiviset fiilikset siitä. Et se ei aiheuttanut niinku tuskaa.*

Myös aika auttaa johtajia kiireeseen suhtautumisessa. Eräs johtaja pohtii kiireen ollessa jatkuva olotila, sen käyvän aika raskaaksi ajan myötä:

*H2: mut sit tosissaan niinku että huomaan siinä sen, että oma rajallisuus tulee vastaan, että kun, jos se jatkuu niinku tosi pitkään, puhutaan jo kuukausista, että ei tuu semmosta niinku, se ei tasotu niinku yhtään, vaan jotenki tulee vaan lissää.*

Kiireisessä tilanteessa ajatukset eivät välttämättä ole kauhean järkeviä tai kokonaisvaltaisia. Eräs johtaja kuvailee olevansa silloin jonkinlaisessa shokissa, jolloin näkökenttä kapenee, ja samalla tavalla ajatuksien kanssa ajatukset kohdistuu enemmän merkityksettömiin yksityiskohtiin, jotka helposti lisäävät ärsytyksen tunnetta. Johtaja voi myös omalla asenteellaan vaikuttaa kiireen kokemukseensa, kuten käy ilmi seuraavasta aineisto-otteesta.

*X: No tota, minkälaisia tunteita tai ajatuksia sulla heräs tässä?*

*H4: Ne on niinku justiinsa niitä järjestelykysymyksiä, että en mie ota niin sanotusti ressiä niistä. Niistä muuttujista, voihan sen niinkun kiireeksi sanoa. Itä oon ottanut semmosen, että mie tehen minkä minä kerkeän. Jos minä en kerkeä niin sitten minä en kerkeä, se siirretään sitten johonkin*

*toiseen. Tietenkin meidän pitää priorisoida ne, että mikä on tärkeysjärjestys niillä asioilla, että minkä voi jättää toiseen hetkeen ja minkä tekkee millonkin. Se on ehkä vähän semmosta se, mutta noi on tosiaan noi, joku tietyt asiat on pakko tehdä tiettyyn hetkeen. Ei siitä pääse mihinkään.*

#### 4.2 Tunteesta tunteeseen

Seuraavassa otteessa eräs johtaja kuvailee kiireestä aiheutuvia ahdistuksen, turhautumisen ja tilanteen jatkuessa, jopa aggression tunteitaan.

*X: Joo, tota, no miltä se susta tuntu, tämä kiire?*

*H5: Se on ehkä semmonen niinku ahistus, jollakin tavalla. Ahdistus ja turhautuminen on ehkä semmosia niinku tunnetiloja mitä siihen jotenki liittyy. Ja sitten ois niinku, on hyvin helppo nähdä, että jos tällaiset tilanteet ois niinku toistuvia tai pitkäkestoisia, niin tulis myöhemmin semmonen niinku ihan agressio siihen, niinku.*

Muita esiin nousseita negatiivisia tunnetiloja olivat murehtiminen, sekä voimattomuuden ja paineen tunteet.

*H3: Mut just semmonen voimattomuus, että jos on oikeasti niinku iha hirveesti tehtävää tai jos on tehtäviä, jotka tuntuu mahdottomilta, niin sit saattaa tulla semmonen, että eihän tää niinkun etene yhtään. - Mut illalla ku varmaan ku pysähtyy ja ei sitte tarvi ajatella niin niitä, niin sitte se tulee. Rupee kelaamaan niitä päässä ja niinku nukahtaessaan jo kelaat niitä päässä, ja tuntuu vähän semmosena taakkana. Semmosena painona.*

Kiireeseen osattiin suhtautua myös myönteisesti, positiivisen kautta. Seuraavassa on ote eräästä haastattelusta.

*X: Niin mitä tunteita tai ajatuksia se, mitä se niinku?*

*H3: Joo. No, onnistumista. Että sitten kun tuntee, että on selättänyt vaikka tommosen, vaikka nyt eilen olin tää, että tuli paljon puheluita kerralla, ja piti hoitaa, niin sit ku sen on tehnyt, niin tulee semmonen helpotuksen tunne, että jes, mä sain tehtyä tän, vaikka tää tuntu ensin aika mahdottomalta. Ja sit tulee semmonen onnistumisen tunne ja hyvän olon tunne.*

Johtaja vaikuttaa työyhteisönsä kiireen kokemukseen omalla kokemuksellaan.

*H5: Ja kyllä mie sanosin, että suhteessa siihen, että kokkeeko meillä ihmiset olevansa kiireisiä, tai kokkeeko ne saavansa aikaan asioita ja vievänsä asioita eteenpäin, niin kyllä me ollaan aika hyvin onnistuttu niinku luomaan sitä semmosta, enemmän positiivista näkökulmaa siihen vauhdikkuuteen, tai mitäs sanna nyt haluaakaan käyttää siihen jotenki etenemisen paineeseen liittyen.*

#### 4.3 Kehollinen johtajuus

Kiireen voi kokea myös hyvin fyysisesti. Eräs johtaja kertoo kiireeseen epäonnistuneesti reagoidessaan tuntevansa sen sekä fyysisenä, että psyykkisenä painona. Toiset kokevatkin kiireen konkreettisesti kehossa.

*X: Tuntuuko se niinku fyysisesti, se tunne?*

*H5: No ahdistus tuntuu mulla niinku jaloissa. Mul on muutenki levottomat jalat, niin sitten tulee semmonen niinku, tiiäkkö, se täpinä? Et hytkyttää jalkaa, niin se on esimerkiksi yks oire tästä näin, ja sitten sitä vain niinku vaan kiihdyttää vaikka vois tosiaan niinku pysähtyä ja hengittää. Esimerkkinä. Ja just ehkä hengitys muuttuu semmoseks niinku vähä pinnallisemmaksi, ja hartiat jännittyy, ja..*

#### 4.4 Läsnäolo kiireessä

Kiireessä työskentelyssä kärsii monesti läsnäolo. Silloin työskentele ei ole niin hyvää kuin se voisi olla, eikä vuorovaikutustilanteisiin keskity kunnolla. Esimiehen on pysyttävä rauhallisena kiireisessäkin tilanteessa.

*H4: Että minun mielestä niinku.. ku on ollu monessa, tai no monessa ja monessa paikassa ollu, niin tota jos se esimies häslää ja höslää siellä menemään. Niin se monesti tarttuu se häslääminen ja höslääminen sitte sinne muihin. Että tota. Semmonen perusrauhallisuus on minusta niinku ihan a ja o niissä hommissa. Et se, että vaikka sulla on hoppu ja kiire, niin sä kerkeät ottamaan jokaisen kuitenkin niinkun, että se toinen osapuoli ei tunne että sulla on kiire.*

Onneksi läsnäoloakin voi harjoitella ja kehittyä siinä, kunhan sen vain ensin tiedostaa.

*H5: no siitä mie oon niinku kehittynyt erityisesti tän työtehtävän aikana, et sitten kun joku asia on, on esimerkiksi joku kokous tai joku tapaaminen, niinku meillä nyt tässä, niin että mie kykenen kyllä aika helposti keskittymään vain siihen kohtaamistilanteeseen. - ehkä juurikin sillä saadaan paljon pois semmosta turhaa häsellystä, et jos keskitytään sitten siihen kohtaamistilanteeseen, että sitten sitä kiirettä voi sillä niinku omilla strategioillaan hallita siellä tehtäviä tehdessä, mutta silloin jos on kohtaaminen, niin sitten pyritään keskittymään siihen läsnäolemiseen.*

#### 4.5 Flow-tila kiireestä

Kiire voi toimia myös työntekoa aktivoivana voimana. Toiminta tehostuu, kommunikointi on nopeaa sekä kasvokkain että sähköpostiviestien muodossa. Aika kuluu nopeammin ja oman itsen kokee tehokkaaksi.

*X: No tota.. no miltä se kiire sit niinku tuntu?*

*H1: No, oikeestaan minä olen vähä semmonen ihminen, että mie toimin, toimin niinku siinä kiireen alla paljon tehokkaammin. Et mä huomaan, että jos mulla on paljon aikaa niin sitten mulla kyllä se tehokkuuskin siitä kärsii. Eli silloin ku mulla on, on paljon tehtäviä ja vielä on tiukat deadlienit, niin ne tulee kyllä aika tehokkaasti tehtyä.*

#### 4.6 Kiireen hallinta johtamistyössä

Myös nämä tulokset on jaettu edelleen johtajan ja työyhteisön näkökulmiin. Kysyessäni voiko kiirettä hallita, kyseenalaisti eräs johtaja kiireen hallinnan mahdollisuuden ylipäätään.

*H4: Mutta minusta sekin on opeteltavissa, kiireen hallinta, että ei se, ei se mitään rakettitiedettä taas oo, että ei sitä niinku oppis. Tietenkin, että jos ei ole koskaan niinku organisoanut mitään tai ei ole, kaikki on tehty puolesta tai niin sehän on selvää, et et sä pysty ajattelemaan niinku esimerkiksi kokonaisuuksia. Että ajatellaan vaan pieniä yksittäisiä asioita. Et. Kyllä se on, että näkkee sen kokonaisuuden, niin se on niinku se monella mikä on ehkä vaikea sitte.*

Toisten mielestä kiireen hallinta on opittavissa oleva taito.

*H1: No se on varmasti tosi yksilöllistä. Ja mie luulen, että sekin on sellanen mihin niinku kasvaa, kasvaa niinkun työn kautta. Ja, ja, ja aikuistuuessaan tai vanhetessaan, että kun niitä semmosia tilanteita tulee enemmän niin tietää miten sitä ite reagoi, sitten pystyy varmasti ennakoimaan sitä jo paremmin.*

Eräs johtaja kuvailee kiireen hallinnan olleen vaikeampaa edellisessä työyhteisössään, joka on nykyistä suurempi. Silloin hän koki toisten tunnereaktioilta suojautumisen vaikeammaksi. Myös seuraavassa aineisto-otteessa toinen johtaja kuvailee kiireen tarttumista työyhteisössään sekä omaa vastuutaan esimiehenä kiireisessä tilanteessa.

*H1: Joo. Minun, ainakin sen verran voisin kommentoida, että minusta se kiire on aika tarttuvaa. Tai siis, että huomaan ainakin meillä työyhteisössä, että jos siellä nimenomaan, nämä henkilöt, jotka ottaa tehtävät hyvin, hyvin niinku tunnollisesti, jopa ylitunnollisesti, ja tuovat esille sen kuinka täytyy tehdä nyt sitä ja tätä. Niin se aika nopeasti tarttuu sitten muihinkin työntekijöihin. Et siellä aletaan varmasti miettimään, että pitäiskö mullakin nyt olla tämmönen, että minulla on ihan tämä homma hanskassa ja hallinnassa. Ja tuo toinen kokkee niinku tämän asian ihan toisella tavalla. Että teenköhän mie nyt jotenki liian vähä? - Mut sitten, mie koen niinkun esimiehenä sen, että minun täytyy vain tuoda se kirkaasti esille, että mikä se on se mitä meiltä vaadithaan. Että sitten jos joku vaatii iteltään sen yli, niin se on sitten niinku hänen henkilökohtainen ominaisuus. Kenekhään muun ei tarvi sitten niinku lähteä sitä peesaamaan.*

#### 4.7 Johtamisen työkaluja

Kiirettä hallitakseen johtajat mainitsivat useita johtamisen työkalujaan. Yksi oli työpäivän jakaminen osiin. Tämä toi työpäiviin syklisyyttä, ja helpotti kiireen tuntua. Erityisenä johtajan työkaluna mainittiin pidempi aikajänne suhteessa alaisiin.

*H5: Sen oon huomannu, huomannu niinku tässä työssä, että kun on selkeästi niinku alais/esimies suhteessa kun mitä aikasemmin on ollu enemmän semmosessa niinku tiimiorganisaatiossa tiimivastaavana niin sitten tässä esimies/alaisuhteessa mun omaki työn tekemisen tapa on, se*

*aikajänne on jotenkin pitempi suhteessa siihen alaiseen.*

Työyhteisön keinoina kiireen hallintaan johtajat käyttivät työpaikoillaan esimerkiksi palavereita, joissa käytiin läpi työtehtäviä ja niiden tärkeysjärjetyistä. Oman vastuualueen selkeys nähtiin tärkeänä kiireen hallinnan välineenä työyhteisötasolla.

*H5: Ideaalitilannehan ois niinku se, että pystyis jotenki päivittäin kokoontumaan niitten asioiden äärelle ja tekemään yhdessä jotenki sitä priorisointia, että mitä tänään on vähintään tehtävä. Onko jotakin semmosta mistä voi luopua kokonaan. Ettei sit just työntekijöiden tarvis jotenki jäähä aina yksin niitten asioiden kanssa, että ”Apua, voinkohan mie tehdä tän?”, tai ”Voikohan mie jättää tän tekemättä?”. Niin niin, se on varmasti hyvin olennainen, ja jotenki se, että on selkeä, selkeä käsitys siitä omasta toimivallasta, ja mistä asioista minä voin päättää, ja mihin tarvii taas jonku niinku muun ihmisen mielipiteen tai päätöksen.*

Eräs johtaja kertoo, että työtä on vaikea suunnata mihinkään suuntaan ilman palautetta. Oma työtahtiaan on helpompi hallita kun siitä saa palautetta. Toisen johtajan organisaatiossa kiireen hallintaan ohjeistetaan hyvin. Oletuksena on, että jokainen voi sanoa ääneen, jos tuntee liikaa kiirettä. Silloin siihen pystytään puuttumaan.

*H3: Sitten taas ku saahaan sitä hyvää, että ollaan tehty nopeesti ja muuta, niin kyllä se palaute pitää minun mielestä antaa sille työntekijälle. Ku on kerinny tehdä ne hommat. Ku nehän saattaa olla, että ne on pikkusen nopeammalla aikataululla tehty, että ne ei oo ehkä ihan priimassa niin sanotusti, mutta on kuitenkin tehty sitten kuitenkin että. Kyllä niistä on kuitenkin, että yritän kuitenkin omille työntekijöille sanoa positiivista palautetta. Tietenkin se negatiivinen palaute mikä tulee niin pittäähän se sekin antaa tietenkin, mutta tota enemmän sitä hyvää sitä. Se yleensä tsemppaa tekemään sitä hommaa. Että jos sitä tulee paljo sitä negatiivista, niin kyllä se lannistaa itte kunkin.*

Eräs johtaja kuvailee itseään tunnolliseksi persoonaksi, joka yrittää aina tehdä asiat parhaalla mahdollisella tavalla. Hän on johtajan työssä kokenut kiireen erityisen isona asiana. Vastuu tuo hänen mukaansa tunteen kiireestä.

*X: Näettekö te kasvoikkain (esimiestä)?*

*H3: Öö, nähään me nytten. Varmaan viikottain kasvokkain. Mutta, ehkä just se, että, että tota ku on tämmösessä asemassa missä se työmäärä ja se työ ei lopu. Ja mulla ei esimerkiksi, mulla on johtajasopimus, eli tarkoittaa, että mulla ei oo työaika. Et teen työtä lähestulkoon milloin sitä pitää tehdä. Ei oo mitään virastotyöaika, eikä oo mitään, öö, periaatteessa mä teen 40 tuntia viikossa, ja se saattaa joskus mennä reilusti sen yli ja joskus taas ei. Niin tota, pitää periaatteessa olla koko ajan puhelimen päässä, että sekin on, sekin on sillain, et se ehkä luo sitä kiireen tuntua, koska se työaika ja se vapaa-aika on niin häilyvä se raja.*

#### 4.8 ”Kuuma peruna”

Parhaimmillaan pieni paine voi myös auttaa siinä työtehtävien suorittamisessa. Työt tulee näin hoidettua tehokkaammin ja vähemmällä ajalla. Eräs johtaja kuvailee tehokkuuden vaatimuksen lisääntyvän työelämän kehityksen myötä yhteiskunnassamme.

*H1: Tuossa on tuo, että onko meillä niitä menettelytapoja, joilla tuetaan kiireen hallintaa. Niin tämä on varmasti tällä hetkellä semmonen kuuma peruna, kun tiethään, että, et meillä on uus hallitus, joka varmasti tulee valtion hallinnosta leikkaamaan. Leikkaamaan ja supistamaan. Eli niinkun meistäkin jokainen tuntee varmasti sen pelon takapuolen alla, että onko mulla töitä jatkossa. Kun ennää ei voi luottaa valtiolla, että sulla on ikuinen, ikuinen työpaikka. Niin se varmasti luo vielä omalta osaltaan lissää niitä, semmosta painetta. Ja että pitäis suorittaa ja tehdä, tehdä vielä enemmän. Se nyt ei varsinaisesti niinku ehkä siihen kiireeseen liity, mutta. Mut kuitenkin semmonen minkä huomaa, että tuossa arjessa jossakin siellä taustalla on.*

Aineistolähtöisen sisällönanalyysitutkimukseni päätulokset käsittelen kolmen näkökulman, yksilön, yhteisön sekä yhteiskunnan näkökulmista käsin. Tässä tutkimuksessa nämä näkökulmat on valittu seuraaviksi:

1. Johtaja
2. Työyhteisö
3. Yhteiskunta



## 5. Johtopäätökset ja pohdinta

### 5.1 Tiivistelmä tuloksista

Kaikki johtajat kokivat kiireen olevan hallittavissa, kun sen pystyi kohdentamaan tiettyyn tapahtumaan tai ajankohtaan. Kohdentaminen oli johtajien parissa tärkein kiireen hallinnan keino. Kaikki johtajat liittivät kiireeseen sekä negatiivisia, että positiivisia tunteita. Vain yksi johtaja koki kiireen pääosin neutraalina kokemuksena. Myös hän liitti siihen kuitenkin myöhemmin sekä positiivisia että negatiivisia tunnetiloja. Johtaminen on hyvin tunteenomainen prosessi. Tehokkaimmat johtajat luovat positiivisen, optimistisen vision tulevaisuudesta ja jakavat tämän vision alaistensa kanssa hyvin tunteenomaisella tavalla. (Walter, Humphrey, Cole 2012, 214-215.)

Kiire koettiin myös hyvin kehollisesti. Läsnaolon koettiin kärsivän kiireen myötä johtamistyössä. Läsnaolon taitoa korostettiin, erityisesti esimiehen tulisi osata olla läsnä ja pysäyttää kiire hetkeksi. Kaikki haastateltavat kokivat myös pienen kiireen tehostavan työntekoaan. Kiire voikin parantaa vireyttä ja toimintakykyä ja tuoda aikaansaamisen tunnetta. Organisaatioiden näkökulmasta kiire saatetaan nähdä merkinä resurssien mahdollisimman tehokkaasta käytöstä. Kiireellä voi näin olla myös positiivisia vaikutuksia. Työorganisaation kannalta ”sopivan tasoinen” työn kiireisyys saattaa lisätä työtehoa. (Järnefelt 2002, 58.)

Kiireen hallinnasta kysyttäessä vastaukset vaihtelivat jonkin verran. Eräs haastateltava kyseenalaisti kiireen hallinnan, toiset pitivät sitä kokemuksen myötä syntyvänä tai opittavissa olevana taitona. Myös palautteen antaminen kuuluu olennaisena osana esimiehen työhön. Myönteinen palaute auttaa parhaimmillaan työntekijää huomaamaan oman kehittymisensä ja vahvuutensa. Parhaimmillaan yksittäisessä palautetilanteessa liikkeelle lähtevät vaikutukset näkyvät myönteisinä vaikutuksina koko työyhteisössä sekä yrityksen tuloksissa. (Kupias, Peltola, Saloranta 2011, 200- 201.)

### 5.2 Tunneäly – hyvän johtamisen salaisuus?

Tunneälyn on sanottu selittävän hyvät ihmissuhteet, hyvän johtamisen ja olevan jopa ratkaisu hyvään elämään (Ojanen 2014, 253). Kaksi kolmesta johtajiin ja erinomaisiin suorituksiin liitetystä ominaisuudesta ovatkin sosiaalisia ja tunteellisia luonteeltaan (Lindebaum, Cartwright 2010, 1317). Tunneälyn on osoitettu olevan positiivisesti yhteydessä johtajien johtajuuskäyttäytymiseen,

joka heijastuu edelleen organisaation rakenteisiin (Walter, Humphrey, Cole 2012, 215).

Tutkimusten mukaan on mahdollista kehittää työntekijöiden tunneälyä esimiehen käytöksen ja johtajuuden keinoin. Tehokas koulutusohjelma tuo esiin osallistujien tunteiden välttämättömyyttä ja tunneällyn merkitystä työssä, sekä lisäksi se myös tarjoaa säännöllistä, merkityksellistä ja rakentavaa palautetta osallistujille heidän kehityksestään. (Walter, Humphrey, Cole 2012, 216.)

Asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen kannalta tunneäly näyttää olevan tärkeä kiireen hallinnan väline. Myönteinen suhtautuminen kiireeseen auttaa johtajia kiireen hallinnassa, ja välittyy johtajilta myös työntekijöille. Vaativassa asiantuntijatyössä myönteinen suhtautuminen kiireisessä tilanteessa vie organisaation tavoitteita eteenpäin ja auttaa niiden saavuttamisessa. Tehokas johtaminen on tutkimusten mukaan suoraa seurausta transformationalisesta johtamistavasta. Tunneäly näyttää puolestaan tilastojen valossa olevan yhteydessä transformationaliseen johtajuuteen. (Cavazotte, Moreno, Hickmann 2012, 451-452.)

Älykkyys ja tietoisuus olivat johtajien parissa esiintyviä yksilöllisiä eroja, jotka näyttävät olevan olleellisia transformationalisessa johtajuudessa, ja joilla oli epäsuora yhteys johtamisen tehokkuuteen. Tulosten mukaan tietoisuus näyttäisi olevan tärkeämpi transformationalisessa johtajuudessa ja johtamisen tehokkuudessa johtamisroolissa kuin aikaisemmin on luultu. Tietoisuus näyttäisi olevan myös oleellista ylempien asemien saavuttamisessa. (Cavazotte, Moreno, Hickmann 2012, 451-452.)

### 5.3 Esimiesaseman merkitys kiireen keskellä

Esimiehet ovat kiireen säätelyssä erityisen merkityksellisessä asemassa. Heidän kautta asiakkaiden vaatimukset ja organisaation johdon asettamat tavoitteet välittyvät alaisille. Kiireen hallinnassa korostuu esimiehen kyky pitää alaiensa puolta ja huolehtia, että työn tavoitteet ja resurssit vastaavat toisiaan. (Järnefelt, Lehto 2002, 100.) Kiireen hallintaa on tutkimusten mukaan mahdollista parantaa. Priorisointi, työpäivien suunnittelu ja seuranta voivat lisätä kiireen hallinnan tunnetta. Kiireen hallinta voi tuoda hyvinvointiin positiivisia vaikutuksia lyhyellä aikavälillä, ja työn tuloksiin pidemmällä aikavälillä. (Häfner, Stock 2010, 430.)

Yksilön mahdollisuudet ja velvollisuus hallita ja suunnitella omaa työtään ja työympäristöään

korostuvat kiireen keskellä (Järnefelt, Lehto 2002, 47). Oman vastuualueen selkeys nähtiin yhdeksi tärkeimmäksi keinoksi kiireen hallinnassa johtajien kesken tässäkin tutkimuksessa. Kun vastuu työstä ja työajasta on oma, johtajien olisi itse pystyttävä laittamaan rajat työn määrälle (Järnefelt, Lehto 2002, 81-82).

Aina se ei ole kuitenkaan mahdollista, sillä aiempien tutkimusten tavoin, myös tässä tutkimuksessa tuli esille seikkoja, joiden koettiin olevan yksittäisten ihmisten ja organisaatioiden vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Työpaineiden alkuperä onkin usein ylemmillä tasoilla organisaatiossa tai organisaatioiden ulkopuolella, kuten asiakkaiden taholla. Ongelma yksilöllisten selviytymiskeinojen painottamisessa onkin, että niillä hoidetaan vain oireita, eikä itse syitä. Työpaineet ovat kuitenkin seurausta laajoista prosesseista, kuten taloudellisen kilpailun aiheuttamista tehokkuuspaineista. Nämä välittyvät työntekijöille henkilöstön vähentämisen ja johtamismenetelmien kautta. (Järnefelt, Lehto 2002, 95, 79, 99.)

Esimiesten rooli kiireen vähentämisessä on osoittautunut aiemmissä tutkimuksissa erittäin merkitykselliseksi. Esimies voi joko auttaa kiireiden vähentämisessä tai lisätä työntekijöiden kokemaa kiirettä. Lähiesimies voi myös olla ”pakkoraossa” eli kaksoisroolissa, jossa hän toisaalta on ylhäältä organisaation ylemmiltä tasoilta annettujen resurssien ja tulosvaatimusten ja toisaalta alaisista huolehtimisen välissä. (Järnefelt, Lehto 2002, 88-89.)

#### 5.4 Yhteiskunnallinen paine kiireen taustalla

Työkiire on viime aikaisten tutkimusten valossa osoittanut olevan yhteydessä perustavanlaatuisiin muutoksiin työorganisaatioissa ja yhteiskunnassa laajemminkin. Organisaation olisi tärkeää kontrolloida työntekijän kokemia paineita, jotta tilaa jäisi suunnitella ja hallita työtä ja kehittyä siinä. Kehityssuunta näyttäisi olevan päinvastainen. (Järnefelt, Lehto, 52, 101.) Työpaikoilla tuloksen ja tehokkuuden paineet ovat pääasiallisin syy liialliseen kiireeseen. Organisaatioiden tulee taata työntekijöilleen riittävät resurssit työn järjestämiseen ja kehitettävä erityisesti esimiestyötä. (Järnefelt, Lehto 2002, 121.)

Nykyään vallalla oleva tulosajattelu on ilmiönä hyvin ristiriitainen. Se voi kehittää työoloja, lisätä aktiivisuutta ja suunnittelua, jos henkilöstölle turvataan riittävät resurssit ja mahdollisuus suunnitella ja vaikuttaa työhönsä. Toisaalta tulosajattelun soveltamiseen liittyy uusia isoja ongelmia.

Se voi pahimmillaan supistaa työntekijöiden liikkumavaraa ajankäytössä ja töiden suunnittelussa ja vahingoittaa työn laatua. Työntekijöiden ylikuormittuminen heikentää organisaatioiden tehokkuutta esimerkiksi sairaspöissaolojen, alentuneen työtehon tai motivaation heikentymisen muodossa. (Järnefelt, Lehto 2002, 51, 75.)

Jotta kiireen hallinta olisi mahdollista tulee esimiesten ja organisaation johdon ottaa töiden organisoinnissa ottaa huomioon erilaisten työtehtävien vaatimat piirteet, kuten asiantuntijatyö. Heidän on myös hyvä resursoida kehittämishankkeet ja organisaatiouudistukset erikseen. Esimiesten on myös hyvä harjaantua arvioimaan työmääriä realistisesti. (Järnefelt, Lehto 2002, 102.)

## 5.5 Pohdinta

Viimeisten kymmenen, viidentoista vuoden aikana kiire on alkanut leimata työelämää. Työkiireen on osoitettu olevan yhteydessä stressiin, uupumukseen ja jaksamisongelmiin. Useat tutkimukset ovat tuoneet esille, että työkiire on hyvin monitahoinen ilmiö ja yhteydessä perustaviin muutoksiin työorganisaatiossa ja yhteiskunnassa laajemminkin. Työelämän taloudelliset suhdannevaihtelut näkyvät selkeästi työn henkisen kuormittumisen kokemuksista. (Lehto & Sutela 2004, 32.) Jopa aktiivisesta työstä irtautumisesta on tullut taito, kun työpäivät venyvät, moderni teknologia ottaa vallan ja työtä voi tehdä muuallakin kuin työpaikalla (Järnefelt, Lehto 2002, 101).

Esimiesten kokemaa kiirettä ja sen hallintaa ei olla juurikaan korostettu viime vuosien johtamiskirjallisuudessa. Erityisesti lähiesimiesten työstä ei ole juurikaan tutkimuksia, joissa kuvattaisiin esimiestyön tätä puolta. (Järnefelt, Lehto 2002, 101.) Toivon, että tämä tutkimus tarjoaa siihen uutta, mielenkiintoista tietoa, sillä johtaja vaikuttaa kokemuksillaan koko työyhteisöönsä ja tätä kautta organisaation tehokkuuteen ja toimintaan. Kiireen esiintyminen työntekijäryhmittäin tai sukupuolen mukaan on yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe tälle tutkimukselle. Luotettavamman tästä tutkimuksessa olisi tehnyt tapaustutkimuksen hyödyntäminen. Myös laadullisen ja lomaketutkimuksen käyttäminen yhdessä olisi voinut tuoda tuloksiin uusia ulottuvuuksia. (Järnefelt & Lehto 2002, 16.)

## Lähteet

- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 443-455. doi:10.1016/j.leaqua.2011.10.003
- Häfner, A., & Stock, A. (2010). Time management training and perceived control of time at work. *The Journal of Psychology*, 144(5), 429-447. doi:10.1080/00223980.2010.496647
- Häkkinen, K. (2004). *Nykysuomen etymologinen sanakirja*. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (1982). *Teemahaastattelu* (2. korj. p. ed.). Hki: Gaudeamus.
- Janhonen, S., Janhonen, S., & Nikkonen, M. (2003). *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä* (2. uud. p. ed.). Helsinki: WSOY.
- Järnefelt, N., & Lehto, A. (2002). *Työhulluja vai hulluja töitä? : Tutkimus kiirekokemuksesta työpaikoilla*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Keinonen, A., & Sola, S. (1973). *Nykysuomen sivistyssanakirja : Vierasperäiset sanat*. Helsinki ; Porvoo: SKS : WSOY.
- Kupias, P., Peltola, R., & Saloranta, P. (2011). *Onnistu palautteessa*. Helsinki; Helsinki: WSOYpro.
- Laine, T., Moilanen, P., Räihä, P., Kiviniemi, K., Niikko, A., Rantala, I., . . . Valli, R. (2007). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (2. korj. ja täyd. p. ed.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lehtinen, R. (2006). *Kiire haasteena, aika mahdollisuutena - hoitajien ja lähijohtajien kiireelle antamia merkityksiä konservatiivisessa hoitotyössä* (Pro gradu -tutkielma).
- Lehto, A., & Sutela, H. (2004). *Uhkia ja mahdollisuuksia : Työolotutkimusten tuloksia 1977-2003*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lindebaum, D., & Cartwright, S. (2010). A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1317-1342. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00933.x
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2016). Työolobarometri: Palkansaajien työkyky edelleen hyvällä tasolla. Retrieved from [http://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/tyoolobarometri-palkansaajien-tyokyky-edelleen-hyvalla-tasolla](http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyoolobarometri-palkansaajien-tyokyky-edelleen-hyvalla-tasolla)
- Marx, K., Engels, F., & Tiusanen, A. (2015). *Pääoma : Poliittisen taloustieteen arvostelua. 3. osa, kapitalistisen tuotannon kokonaisprosessi* ([Uusi tark. p.] ed.). Helsinki: Kustannusyhtiö TA-Tieto.

- McGregor, A., Magee, C. A., Caputi, P., & Iverson, D. (2016). A job demands-resources approach to presenteeism. *Career Development International*, 21(4), 402-418. doi:10.1108/CDI-01-2016-0002
- Moisalo, V. (2010). *Arjen johtaminen : Käytännön esimiestyötä*. Helsinki: Infor Oy.
- Niemelä, A. (2006). *Kiire ja työn muutos : Tapaustutkimus kotipalvelutyöstä*
- Ojanen, M. (2014). *Positiivinen psykologia* (2. uud. p. ed.). Helsinki: Edita.
- Perttula, J., & Latomaa, T. (2008). *Kokemuksen tutkimus : Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*. Helsinki: Dialogia.
- Richert-Kazmierska, A., & Stankiewicz, K. (2016). Work-life balance: Does age matter? *Work*, 55, 679-688. doi:10.3233/WOR-162435
- Siukonen, S. (2009). *Kun kiireestä tuli kupla: Tarinoita työelämän paradokseista*. Helsinki: Books on Demand GmbH.
- Syrjäläinen, E., Mäntylä, R., Koskela, H., Hannula, A., Rantala, T., Palmu, T., . . . Kujala, T. (2007). *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere: Tampere University Press.
- Taylor, F. W. (1914). *Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet*. Hämeenlinna: Karisto.
- Toim. Anttila, A., Anttila, T., Liikkanen, M., & Pääkkönen, H. (2015). *Ajassa kiinni ja irrallaan - yhteisölliset rytmit 2000-luvun suomessa*. ( No. 3693). Helsinki: Tilastokeskus.
- Toivanen, M., Ylikaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M., & Koskinen, A. (2016). Aikajärjestys asiantuntijatyössä. *Työterveyslaitos*,
- Tönnies, F. (1974). *Karl marx : His life and teachings*. Ann Arbor: Michigan State University Press.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. laitos ed.). Helsinki: Tammi.
- Virtanen, J., Rantala, T., Remes, L., Sandelin-Benkö, S., Luoma, P., Karjalainen, T. P., . . . Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp.
- Walter, F., Humphrey, R. H., & Cole, M. S. (2012). Unleashing leadership potential: Toward an evidence-based management of emotional intelligence. *Organizational Dynamics*, 41, 212-219. doi:10.1016/j.orgdyn.2012.03.002

## Liite 1

Tämän haastattelun tavoitteena on kerätä tietoa Pro gradu-tutkielmaan aiheesta nimeltä kiire. Tämä haastattelu on luottamuksellinen, se nauhoitetaan, sekä kirjoitetaan auki myöhemmin sana sanalta. Tutkittavalla on mahdollisuus antaa palautetta aineistosta myös analysointityön jälkeen. Sitoudun säilyttämään tulevan aineiston ulkopuolisilta salassa sekä tutkittavan anonymiteetin suojelemiseen.

### Haastattelukysymyksiä

#### **Millä lailla kiire ilmenee ja miten sitä hallitaan johtamistyössä?**

- 1) Milloin sinulla on viimeksi ollut kiire töissä?/Muistele tilannetta, jolloin sinulla on ollut kiire?
- 2) Kuvailisitko sitä tilannetta?
- 3) Miltä kiire tuntui?
- 4) Millaisia tunteita tai ajatuksia se herätti?
- 5) Miten reagoit kiireeseen?
- 6) Ajattele tyypillistä päivää työyhteisössänne. Kuinka kiireisiä ihmiset ovat?
- 7) Voiko kiirettä mielestäsi hallita?
- 8) Miten arvioisit työntekijöidenne valmiuksia kiireen hallintaan?
- 9) Onko työyhteisössänne käytössä menettelytapoja, joilla tuetaan kiireen hallintaa?
- 10) Haluatko vielä lisätä jotain?