



**Työterveyslaitos** | Arbetshälsoinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

## **AikaJärjestys asiantuntijatyössä**

**Minna Toivanen  
Kirsi Yli-Kaitala  
Olli Viljanen  
Ari Väänänen  
Merja Turpeinen  
Minna Janhonen  
Aki Koskinen**





**Työterveyslaitos** | Arbetshälsoinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

## **AikaJärjestys asiantuntijatyössä**

Minna Toivanen, Kirsi Yli-Kaitala, Olli Viljanen, Ari Väänänen, Merja Turpeinen,  
Minna Janhonen, Aki Koskinen

Työterveyslaitos

Helsinki



Työterveyslaitos

PL 40

00251 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

Kuvat: Ella Smeds (kuva 1), Innocorp Oy (kuvat 2, 3 ja 4), Metropolia Ammattikorkeakoulu (kuvat 5, 6 ja 7)

© 2016 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Julkaisu on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-700-2 (nid.)

ISBN 978-952-261-699-9 (PDF)

Juvenes Print, Helsinki 2016

## ESIPUHE

Aika on kallisarvoista. Jotkut ovat jopa esittäneet, että ajan arvo on noussut viime vuosina. Sen arvoa on kuitenkin vaikea määrittää. Vaikka ajan tarkan arvon määrittäminen on miltei mahdotonta, tiedän, että takanani on äärettömän arvokasta aikaa AikaJärjestys asiantuntijatyössä -hankkeessa. Olen saanut sukeltaa kiehtovan ajan uumeniin ja työskennellä ihmisten, asiasta innostuneiden ihmisten kanssa. Mikä työssä voisikaan olla arvokkaampaa?

Yhdessä saimme paljon aikaan. Selvitimme asiantuntijoiden ajallisia olosuhteita ja haasteita eri näkökulmista, kokeilimme uusia toimintatapoja ja etsimme toimivia ratkaisuja aikaasteiden hallintaan. Tavoitimme tavalla tai toisella yhteensä 2 844 asiantuntijaa. Lähestyimme asiantuntijoita erilaisin kyselyin, ja osan heistä kohtasimme kasvokkain. Kävimme kiinnostavia keskusteluja niin haastattelutilanteessa kuin järjestämässämme työpaikoissa ja kokeiluissa. Lämmin kiitos kaikille teille asiantuntijoille, jotka lähditte tavalla tai toisella mukaan hankkeeseemme! Kiitos myös aktiivisille kumppaneillemme, jotka loitte linkin meidän ja asiantuntijoiden välille. Simo Pöyhönen ja Aki Reinimäki Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry, Simon Huldén Specia ry, Petteri Kauppinen Sivistystyönantajat, Elina Nissi Viestinnän Keskusliitto ja Kerttuli Harjanne Työturvallisuuskeskus, suuret kiitokset teille kaikille! Kiitos myös muille ohjausryhmän jäsenille loistavista ideoista ja avartavista ajatuksista!

Hanke sai rahoitusta Työsuojelurahastolta. Kiitos rahoittajalle luottamuksesta, ja erityiskiitos hankkeemme valvojalle Kenneth Johanssonille joustavasta yhteistyöstä ja innostavasta otteesta. Suurkiitos Työsuojelurahastolle myös siitä, että saamme jatkaa tulostemme vieniä käytäntöön uudessa, vuonna 2017 käynnistyvässä Aika & fokus -verkkovalmennushankkeessamme. Aikamme siis tämän kiehtovan aiheen parissa ei tule päättymään tähän.

Tähän julkaisuun on koottu työmme keskeisiä tuloksia. Kun lähdet tutustumaan niihin, tulet huomaamaan, että aika on vahvasti ja moni-ilmeisesti läsnä asiantuntijatyössä. Usein työ on aikataulutettu, toisinaan taas ajankulu unohtuu työssä tyystin. Silloin kello ei tikitä, aika ei kulje eikä riennä. Joskus taas aika rientää niin, ettei asiantuntija pysy perässä. Valtava kiire ja taistelu kelloa vastaan – deadline lähestyy, aika loppuu nyt. Jollakin aika taas hajoaa tuhannen palasiin. Sotkuiset aikataulut, päällekkäiset työtehtävät, keskeytykset ja yllätykset leimaavat työpäiviä. Työt ovat ajallisesti kietoutuneet muiden töihin, sähköposti suoltaa nopeaa reagointia vaativia tehtäviä, organisaation rytmi ja yhteiskunnan syke tahdittavat tekemistä. Jaksako asiantuntija näissä ajallisissa olosuhteissa? Miten yhdistää hetkeen upoutuminen, syventyminen ja muiden tahojen aikavaatimukset? Miten aikatauluttaa jottain, jolla ei ole aikataulua? Aika ja ajanhallinta asiantuntijatyössä eivät ole aina helppoja.

Aika on katoavaa, sitä ei voi lisätä, se on persoonakohtaista, joten sitä ei voi lainata tai säästää, totesivat Sally Blount ja Gregory A. Janicik (2001) aikoinaan artikkelissaan. Siispä



yrityksen suhtautua niin omaan kuin muidenkin aikaan kunnioituksella: ollen hetkessä, mutta myös aikataulussa. Uppoutua tai antaa mielen vaeltaa, kun on sen aika. Reagoida viipymättä, kun se on työn ytimen kannalta välttämätöntä. Rajaten, ajallaan, hetkeen heittäytyen, kuitenkin kohti tulevaa.

*Minna Toivanen*

## TIIVISTELMÄ

Työllä on oma aikansa ja aikataulunsa. Työn aikatauluttaminen on periaatteessa erityisesti asiantuntijoilla ollut omassa hallinnassa. Työt ovat kuitenkin usein kietoutuneet muiden aikatauluihin, asiakkaiden tarpeisiin ja muuttuvaan työympäristöön. Millaisissa ajallisissa olosuhteissa asiantuntijat oikeastaan työskentelevät ja millaisia aikahaasteita he kohtaavat? Miten asiantuntijat jaksavat? Tässä julkaisussa etsitään vastauksia muun muassa näihin kysymyksiin. Julkaisu pohjautuu Työsuojelurahaston rahoittamaan AikaJärjestys asiantuntijatyössä -hankkeeseen (2014–2016), jossa tarkasteltiin työn aikatauluttamista, ajoitusta ja ajallisia haasteita – AikaJärjestystä – tämän päivän asiantuntijatyössä.

Hankkeessa on kerätty erilaisia aineistoja: toteutettu asiantuntijoiden haastatteluja (N = 34 + 27), asiantuntijakyselyjä (N = 2 027) ja Työsuojelupaneelia (N = 586) sekä hyödynnetty trendi- ja ennakointiaineistoja (Tilastokeskus). Lisäksi keskeisiä tutkimustuloksia reflektettiin työpajoissa (N = 88) ja järjestettiin kokeiluja (N = 82), joiden kautta pyrittiin kehittämään keinoja ajanhallintaan sekä luomaan pohjaa paremmalle aikaymmärrykselle. Tavoitimme yhteensä 2 844 asiantuntijaa.

Asiantuntijatyö näyttäytyi aineistomme valossa säädeltynä mutta ennakoimattomana. Virallinen viikoittainen työaika oli yleensä määritelty, ja työaikoja seurattiin vähintään kirjaimella ne itse. Enemmistöllä työajat myös vaikuttivat pysyvän kohtuullisissa aikaraameissa. Näiden työaikaraamien sisällä työ oli kuitenkin usein ennakoimatonta, yllätyksellistä ja vaikeasti aikataulutettavissa. Vaikka työ oli perinteisessä mielessä autonomista, se saattoi olla useiden yhteistyötahojen, verkostojen, asiakaskontaktien ja niihin liittyvien aikarakenteiden takia samaan aikaan hyvinkin sidoksista.

Sidokset ja suhteet rakentuivat ja niitä ylläpidettiin usein digitaalisten välineiden kautta. Asiantuntija oli kytköksissä moneen suuntaan, ja kun asiat tapahtuivat "online", saattoi vauhti työssä kiihtyä. Työ oli sirpaloitunutta, keskeytykset ja "multitaskaaminen" pilkkivat tekemistä. Tämä puolestaan heijastui usein kielteisesti hyvinvointiin ja jaksamiseen. Mukana kulkeva tekniikka teki työnteosta aiempaa joustavampaa, mutta samalla se loi ja vahvisti oletusta, että asiantuntija on jatkuvasti tavoitettavissa useiden kanavien kautta.

Ulkoisten, sidoksiin ja suhteisiin liittyvien keskeytysten ohella asiantuntijan syventymistä katkoivat ja työtä fragmentoivat itse aiheutetut sisäiset häiriöt, jolloin työntekijä oma-aloitteisesti vaihtoi työtehtävää tai työn tekemisen paikkaa tai aikaa. Asiantuntijan keskittyminen tai huomio ei aina pysynyt kulloinkin käsillä olevassa tehtävässä, vaan se saattoi laukata jo tulevan työpäivän haasteisiin tai menneen tapaamisen analysointiin. Mieli ei myöskään tunnistanut työ- ja vapaa-ajan välistä rajaa, joten työasioiden pohtiminen saattoi kantautua kotiin.



Monen asiantuntijan työtä leimasi kiire. Kiirekokemukset ja ajalliset haasteet liittyivät niin työn tempoon, keston kuin ajoitukseenkin. Työtä saattoi olla yksinkertaisesti liikaa suhteessa aikaan ja resursseihin, jolloin esimerkiksi työpäivät venyivät tai työtä jouduttiin tekemään liian kovalla tempolla. Asiantuntijakyselymme tulosten mukaan useimmin ajalliset haasteet liittyivät kuitenkin ajoitukseen. Asiantuntijoilla oli usein jonossa tekemättömiä töitä, päällekkäisiä työtehtäviä ja tiukkoja aikatauluja. Työt jakautuivat epätasaisesti ja ruuhkautuivat. Myös eri osapuolten aikataulujen yhtensovittaminen oli usein ongelmallista. Toisinaan kiire ja aikahaasteet näyttäytyivät asiantuntijuuden ja sen ylläpitämisen uhkina. Lisäksi aikahaasteisiin liittyi hyvinvoinnin ongelmia. Asiantuntijakyselymme vastanneet asiantuntijat kärsivätkin huolestuttavan paljon erilaisista psyykkisistä oireista, samoin työstä palautuminen oli varsin heikolla tasolla. Haastatteluaineisto puolestaan kuvasi osaltaan asiantuntijoiden kokemuksia riittämättömyydestä, hallinnan tunteen menetyksestä ja vastuun kantamisen raskaudesta.

Asiantuntijoiden puheessa painottui yksilön oma vastuu ajanhallinnasta. Ajanhallintaa ei kuitenkaan voi jättää vain yksittäisen työntekijän ratkaistavaksi, vaan toimivia ratkaisuja on syytä miettiä yhdessä esimiehen ja laajemmin työpaikan tasolla. Tulokset osoittavatkin, että esimiehen kanssa yhdessä tehtävä työn suunnittelu on yhteydessä hyvään ajanhallintaan. Jos työntekijöillä on jatkuva kiire tai muita ajallisia haasteita työssä, tulisi työpaikalla yhdessä miettiä, mistä nuo haasteet johtuvat. Taustalla voi olla esimerkiksi työn huono organisointi, epäselvät tehtäväkuvat tai liian pieni henkilöstömitoitus.

Korkeakoulutettujen asiantuntijoiden joukko on tulostemme mukaan volyymiltään jo hyvin merkittävä, vajaa viidennes työssä käyvistä, ja arviomme mukaan myös edelleen kasvava joukko. Työolotutkimuksen perusteella vähintään kaksi kolmesta työikäisestä tulee kamppailemaan merkittävien aikahaasteiden kanssa myös jatkossa. Todennäköisesti heidän osuutensa myös kasvaa 2020-luvulla, kun töiden painopiste siirtyy edelleen asiantuntijoiden suuntaan.

Tutkimustoiminnan pohjalta hankkeessa on kehitetty ja koottu keinoja ja toimintatapoja parempaan ajanhallintaan, mitkä on koottu tiiviiseen verkko-oppaaseen. Näin hanke tuoksineen toivottavasti osaltaan tukee työpaikkojen toiminnan kehittämistä ja luo parempia edellytyksiä tulokselliselle asiantuntijatyölle ja asiantuntijoiden jaksamiselle.



# SISÄLLYS

## **Osa I: AikaJärjestys: mikä, miksi, miten?..... 11**

### **1 AikaJärjestys asiantuntijatyössä – hanke taustalla..... 12**

1.1 Lähtökohdat ja tavoitteet ..... 12

1.2 Uutta tietoa ja toimivia ratkaisuja ..... 13

### **2 Aineisto ja menetelmät ..... 15**

2.1 Haastatteluaineisto (I a) ..... 15

2.2 Sähköinen lyhythaastattelu (I b) ..... 16

2.3 Asiantuntijakyselyt (II) ..... 16

2.4 Työsuojelupaneeli (III) ..... 18

2.5 Tilastokeskuksen FLEED-aineisto ja Työolotutkimukset (IV) ..... 18

2.6 Työpajatoiminta (V) ..... 18

2.7 Menetelmät ..... 19

## **Osa II: Onko asiantuntijoiden aika järjestyksessä? Tuloksia, havaintoja..... 20**

### **3 Korkeakoulutetut asiantuntijat Suomessa..... 21**

3.1 Asiantuntijat FLEED-aineistossa ja Työolotutkimuksissa ..... 21

3.2 Asiantuntijoiden määrä, osuus ja koulutustausta ..... 22

3.3 Asiantuntijoiden ammatit ..... 23

3.4 Asiantuntijoiden toimialat Suomessa vuosina 2004 ja 2013 ..... 25

3.5 Asiantuntijat eri sektoreilla ja eri ammateissa ..... 26

3.6 Asiantuntijoiden alueellinen sijoittuminen ..... 27

3.7 Asiantuntijaväestön ajallisia haasteita ..... 28

3.8 Pohdinta ..... 29





<b>4</b>	<b>Säädely mutta ennakoimaton asiantuntijatyö .....</b>	<b>31</b>
4.1	Työaika asiantuntijatyössä.....	31
4.2	Yllätyksellinen ja ennakoimaton asiantuntijatyö.....	35
4.3	Pohdinta.....	38
<b>5</b>	<b>Asiantuntija, autonominen aikansa hallitsija? .....</b>	<b>40</b>
5.1	Autonomista ja sidoksista asiantuntijatyötä.....	40
5.2	Oma organisaatio ja työpaikka ajan rakentajana .....	42
5.3	Autonomian ja sidoksisuuden välissä.....	44
5.4	Pohdinta.....	46
<b>6</b>	<b>Asiantuntija aina tavoitettavissa .....</b>	<b>48</b>
6.1	Tekniset sovellukset ajan rakentajana.....	48
6.2	Keskeytykset pilkkovat aikaa mutta voivat olla hyödyksi .....	51
6.3	Digitalisaatio lisää mutta myös haastaa asiantuntijan autonomiaa.....	52
6.4	Pohdinta.....	53
<b>7</b>	<b>Mielen aikajärjestys.....</b>	<b>55</b>
7.1	Luovuutta ei voi aikatauluttaa.....	55
7.2	Asiantuntijaa kuormittavat ulkoisten keskeytysten ohella sisäiset häiriöt .....	59
7.3	Tasapainoilua vaeltavan mielen ja vakaan keskittymisen välillä .....	61
7.4	Pohdinta.....	64
<b>8</b>	<b>Ajalliset haasteet asiantuntijatyössä .....</b>	<b>66</b>
8.1	Asiantuntijat kokevat kiirettä muita tavallisemmin.....	66
8.2	Suurimmat ajalliset haasteet liittyvät ajoitukseen.....	68
8.3	Organisaatio aika-avaruuden rakentajana .....	72
8.4	Ajalliset haasteet asiantuntijuuden uhkana .....	73
8.5	Pohdinta.....	75
<b>9</b>	<b>Jaksaako asiantuntija?.....</b>	<b>77</b>
9.1	Hallitsematonta, mutta omalla vastuulla .....	77



9.2	Väsymyksen ja ärtyisyyden kokemukset yleisiä.....	79
9.3	Ajalliset haasteet hyvinvoinnin uhkana.....	80
9.4	Pohdinta.....	82
<b>10</b>	<b>Esimies auttaa asiantuntijaa ajanhallinnassa.....</b>	<b>84</b>
10.1	Johdanto.....	84
10.2	Esimiehen tuki on yhteydessä työtahdin hallintaan.....	85
10.3	Esimies selkeän työnkuvan rakentajana.....	87
10.4	Esimiestyö liittyy työn ennakoitavuuteen.....	88
10.5	Työn määrittely yhdessä esimiehen kanssa on yhteydessä työn imuun.....	89
10.6	Pohdinta.....	90
<b>11</b>	<b>Asiantuntijatyön ja ajanhallinnan kehykset.....</b>	<b>94</b>
11.1	Mitä on asiantuntijatyö? Millainen on asiantuntijatyön suhde aikaan? .....	94
11.2	Asiantuntijoiden selonteot eriteltiin kehysanalyysillä.....	95
11.3	Asiantuntijatyön ja ajanhallinnan pyrkimyksiä ja mahdollisuuksia kuvaavat ulottuvuudet.....	95
11.4	Asiantuntijatyö innostuksen kehyksessä.....	97
11.5	Asiantuntijatyö hyvin tekemisen pyrkimyksen ja mahdollisuuksien kehyksessä.....	98
11.6	Asiantuntijatyö vastuunkantamisen kehyksessä.....	102
11.7	Asiantuntijatyö osaamisen kehyksessä.....	103
11.8	Asiantuntijatyö oppimisen ja itsensä kehittämisen kehyksessä.....	105
11.9	Asiantuntijatyö jaksamisen ja hyvinvoinnin kehyksessä.....	106
11.10	Pohdinta.....	107
<b>12</b>	<b>Korkeakoulutetut asiantuntijat Suomessa 2020-luvulla.....</b>	<b>109</b>
12.1	Koulutettujen asiantuntijoiden osuus työväestössä 2028 .....	109
12.2	Aikahaasteiden esiintyvyys tulevassa työelämässä.....	110
12.3	Työväestön hyvinvointi ja aikahaasteet 2020-luvulla.....	112



<b>Osa III: Aika järjestykseen: kokeiluja, vinkkejä .....</b>	<b>116</b>
<b>13 Tutkimuksesta ajanhallintaa edistäviin käytäntöihin .....</b>	<b>117</b>
13.1 Yksilötason ajanhallinnasta organisaation aikaymmärrykseen .....	117
13.2 Työpajat.....	119
13.3 Mentaalivalmennukset.....	120
13.4 Fokus kateissa, aika palasina? -verkko-opas .....	120
13.5 Työretriittikokeilu .....	121
13.6 Fokuskello-digisovellus.....	124
13.7 Ajattelurauhaa-WC-taulu .....	125
13.8 Tietoiskuvideot .....	128
13.9 Verkkosivu ttl.fi/ajanhallinta.....	128
<b>14 Lopuksi .....</b>	<b>130</b>
14.1 Ennakoimaton, sidoksinen asiantuntijatyö.....	130
14.2 Ajan parempi hallinta kaikkien vastuulla.....	132
14.3 Asiantuntijat toimivat eri aloilla, erilaisissa työympäristöissä ja töissä.....	133
<b>Lähteet .....</b>	<b>135</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>144</b>



## OSA I: AIKAJÄRJESTYS: MIKÄ, MIKSI, MITEN?

### AIKA RAJOILLA

Työllä on aikansa, rytmensä ja ajoituksensa. Oman työn aikatauluttaminen on usein erityisesti asiantuntijoilla omassa hallinnassa. Olemme autonomisia. Vai olemmeko?

Harva meistä työskentelee täysin yksin, irrallaan muista ja muusta maailmasta. Työt ovat ainakin minulla pahasti kietoutuneet muiden aikatauluihin ja tarpeisiin, muuttuviin vaatimuksiin ja järjestelmiin. Toimimme vahvasti sidoksissa työssä, jossa kokonaisuus rakentuu erillisistä, toisiinsa kytketyistä osasista. Pieni viive tai häiriö voi sotkea laajan joukon aikastruktuurin. Ainakin minun työni autonomia on moni-ilmeistä, toisinaan hämärää, joskus täysin kateissa. Samaan aikaan autonomiseen työhön voi olla varsin heikko kontrolli.

Työaikaraamien sisällä käyn aikaneuvotteluja eri tahojen kanssa, joilla on omat rytmensä ja aikarakehteensa. Erilaiset ajalliset rakenteet ohjaavat toimintaani, mutta samaan aikaan luon itse toiminnallani uusia ajallisia rakenteita ja rytmejä, joihin moni joutuu mukautumaan.

Aina aikarakenteiden synkronointi ja yhteisen rytmin löytyminen eivät onnistu, ja ajallinen järjestys rikkoutuu. Ihmiset jäsentävät aikaa, suhtautuvat esimerkiksi määräaikoihin, eri tavoin. Samoin eri tahojen sitoutuminen yhteiseen tekemiseen voi olla eritasoista. Toisinaan taas järjestelmän toimimattomuus voi olla syynä ajallisen järjestyksen rikkoutumiseen.

Vahvaan sidoksisuuteen liittyvä ajallinen epäjärjestys on tuskallista erityisesti järjestelmälliselle mutta autonomiaan pyrkivälle mielelle. Meitä myös ohjataan vahvasti suunnitelmallisuuteen, askeleittain lineaarisesti etenevän näkökulman omaksumiseen erilaisin etu- ja jälkikäteiskontrollin keinoin. Etenivätkö hommat niin kuin oli suunniteltu? Saavuttimmeko asetetut tavoitteet ajallaan vai aika rajoilla? Millainen toimintalogiikka sopisi uusille, toisinaan epäsynkronisille aikarajoille?

Syyskuussa 2014 lähdimme etsimään vastauksia näihin kysymyksiin Työsuojelurahaston rahoittamassa tutkimushankkeessamme AikaJärjestys asiantuntijatyössä (114079).

*Minna Toivanen, Unelmahautomoblogissa 28. lokakuuta 2014*

# 1 AIKAJÄRJESTYS ASIAANTUNTIJATYÖSSÄ – HANKE TAUSTALLA

## 1.1 Lähtökohdat ja tavoitteet

Työaika on ollut vahvasti esillä yhteiskunnallisessa keskustelussa viime vuosina. Toiset toivovat työajan pidentämistä, toiset taas ovat huolissaan työn ajallisten rajojen haurastumisesta ja työn leviämisestä muille elämänalueille. Työaikaraamien sisällä keskeisiä kysymyksiä ovat olleet kiire ja työtahdin kiihtyminen. Monella työpaikalla ja monessa työssä pyritään tuottamaan enemmän samassa ajassa kuin aikaisemmin. (Esim. Noonan 2015; Rosa 2003.) Kiihtyminen koskettaa laajalti eri aloja, ja myös asiantuntijat työskentelevät usein tiukkojen aikataulujen, laajenevien vaatimusten ja fragmentoituneiden työtehtävien paineissa. Asiantuntijatyöllä viittaamme korkeaa koulutustasoa ja laajaa tietopohjaa edellyttävään työhön, jonka ytimen muodostaa tieteen ja tiedon soveltaminen käytännön ongelmiin (Tuomivaara & Leppänen 2005).

Yhtenä työelämän tahtia ja intensifioitumista kiihdyttävänä tekijänä on esitetty olevan digitalisaatio ja tietotekniikan yhä laajempi käyttö (esim. Chesley 2014; Green 2004; Wajcman & Rose 2011). Digitalisaatio ja verkon välityksellä toimiminen ovat muutenkin muuttaneet työn ajallisia rakenteita ja ajan käyttöä: "virtuaalijassa" asiat eivät ole välttämättä sidoksissa kellon rytmiin tai aikaan, vaan asiat tapahtuvat omalla ajallaan. On esitetty, että objektiivisen kelloajan merkitys pienenee ja siirrytään yhä enemmän tehtäväaikaan (esim. Kenyon 2008).

Myös työn organisoinnin tavat sekä muutokset sosiaalisissa prosesseissa ja toimintaympäristössä ovat tuoneet uusia sävyjä työn aikarakenteisiin ja ajallisiin haasteisiin. Verkostomainen toiminta sekä eri töiden ja työntekijöiden keskinäiset riippuvuudet ovat monimutkaistuneet ja laajentuneet erityisesti asiantuntijatyössä. Työt ovat kietoutuneet muiden töihin, muiden aikatauluihin, asiakkaiden tarpeisiin, muuttuvaan työympäristöön. Työn tekemisen toimintaympäristö voi toisinaan olla jopa kaoottinen. (Ks. esim. Gerald 2008.) Työaikaraamien sisällä käydään aikaneuvotteluja eri tahojen kanssa, ja moni työntekijä on osa laajempaa verkostoa, jolla on oma aikarakenteensa. Toisaalta aika on yksilöllistynyt, ja työajan käyttö on erityisesti asiantuntijatyötä tekeville omalla vastuulla (esim. Hellgren ym. 2008; Julkunen ym. 2004; Näswall ym. 2008).

Työaika on yksinkertaisesta ilmiänsustaan huolimatta moniulotteinen. Sitä voidaan tarkastella hyvin eri näkökulmista, ja se kietoutuu organisaatiossa eri tasoille ja eri toimintoihin. Työsuojelurahaston rahoittamassa AikaJärjestys asiantuntijatyössä -hankkeessa (2014–

2016) tarkasteltiin työn aikatauluttamista, ajoitusta ja ajallisia haasteita – AikaJärjestystä – tämän päivän asiantuntijatyössä; työssä, jota leimaa korkea autonomia ja vahva sidoksisuus muihin (kuva 1).



Kuva 1. Hankkeen viitekehys.

## 1.2 Uutta tietoa ja toimivia ratkaisuja

Hankkeen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa ajallisesta epäjärjestyksestä, ajan koordinoinnista ja sen hallinnasta sidoksisessa asiantuntijatyössä. Työn ajallisen koordinoinnin haasteiden kokemisesta sekä ajallisen epäjärjestyksen laajuudesta ja merkityksestä ei ole Suomesta aikaisemmin ollut saatavilla kattavaa tietoa.

Lisäksi tavoitteena oli paikantaa ajalliseen epäjärjestykseen ja ajanhallintaan liittyviä ongelmakohtia, luoda parempia edellytyksiä synkronisoidulle toiminnalle ja ennakoida tulevia kehityskulkuja.

Hankkeen tutkimustehtävät liittyivät asiantuntijatyön autonomian ja sidoksisuuden väliin jännitteeseen, ajalliseen epäjärjestykseen, sen hallinnan mahdollisuuksiin ja seurauksiin. Spesifimmin hankkeessa etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia aikasidoksia asiantuntijatyössä esiintyy?
- Miten työntekijöiden autonomia toteutuu sidoksisessa työssä?
- Millaiset mahdollisuudet asiantuntijoilla on hallita aikaa ja ajallista järjestystä työssään?
- Kuinka paljon ajallista epäjärjestystä ja muita ajallisia haasteita esiintyy asiantuntijoiden työssä?
- Millaisissa töissä ja millaisilla työpaikoilla ajallista epäjärjestystä erityisesti esiintyy?
- Millaisia hyvinvointiriskejä ajalliseen epäjärjestykseen ja muihin ajallisiin haasteisiin liittyy?
- Miten yleisiä ajalliset haasteet ovat tulevaisuuden työelämässä?

Tutkimuksellisten tavoitteiden lisäksi hankkeessa haluttiin tunnistaa ajallista järjestystä ja ajanhallintaa edistäviä toimintatapoja. Käytännön toimintaa helpottavat vinkit ja ohjeet on koottu erilliseen verkko-oppaaseen, joka on saatavilla Työterveyslaitoksen verkkosivuilta



([www.ttl.fi/ajanhallinta](http://www.ttl.fi/ajanhallinta)). Verkko-opas ja muut käytännön toimintaa tukevat kokeilut ja materiaalit on esitetty tiivistetysti tämän julkaisun osassa III.

Tämän tutkimusraportin keskeisenä tavoitteena on antaa vastauksia hankkeen tutkimuskysymyksiin ja luoda kokonaiskuva asiantuntijatyön ajallisista olosuhteista, haasteista ja niiden seurauksista. Tämä tutkimuksellinen anti on esitetty raportin osassa II.

Osan II aluksi, luvussa 3, esitetään tiivis kuva korkeaa koulutusta vaativaa asiantuntijatyötä tekevien määrästä ja osuuksista sekä sijoittumisesta suomalaiselle työelämäkentälle Tilastokeskuksen FLEED- ja Työolotutkimusten aineistojen pohjalta. Luvussa 4–11 esitetään hankkeessa toteutetun asiantuntijakyselyn tuloksia sekä havaintoja haastatteluaineistosta, jolloin näkökulma on asiantuntijatyön ajallisissa olosuhteissa ja niiden seurauksissa. Luvussa 4 kuvataan asiantuntijatyön säädeltyjä ajallisia raameja ja toisaalta työn yllätyksellistä luonnetta. Luvussa 5 pohditaan autonomian ja sidoksisuuden välistä jännitettä asiantuntijatyössä. Digitalisaation vaikutuksia työhön ja tavoitettavuuden vaadetta käsitellään luvussa 6, ja luvussa 7 taas käsitellään aikaa ja ajanhallintaa mielen aikajärjestyksen näkökulmasta. Luku 8 käsittelee erilaisia ajallisia haasteita asiantuntijatyössä ja erityisesti ajallista epäjärjestyä. Lisäksi luvussa pohditaan työorganisaation roolia aika-aasteiden luojana sekä ajallisten haasteiden seurauksia työnteon näkökulmasta. Luvussa 9 kuvataan, miten asiantuntija jaksaa 2010-luvun Suomessa ja millaisia hyvinvointiriskejä ajallisiin haasteisiin liittyy. Esimiehen roolia ajanhallinnan tukijana puolestaan käsitellään luvussa 10. Luvussa 11 luodaan kootusti hankkeen haastatteluaineistoon tukeutuen kehukset ja puitteet asiantuntijatyölle. Osan II lopuksi katsotaan vielä kohti asiantuntijatyön tulevia kehityskulkuja (luku 12). Tutkimusaineisto ja käytetyt menetelmät on kuvattu seuraavaksi, luvussa 2.

*Minna Toivanen*

## 2 AINEISTO JA MENETELMÄT

Hankkeessa on kerätty sekä määrällisiä että laadullisia aineistoja. Aineiston keruu koostui neljästä elementistä: I haastatteluaineisto: koettu ajallinen epäjärjestys ja ajanhallinta asiantuntijatyössä; II asiantuntijakyselyt: tilannekarttoitus ajallisesta epäjärjestyksestä ja ajanhallinnan haasteista asiantuntijatyössä; III Työsuojelupaneeli: Kiire ja työn aikatauluttaminen työpaikoilla työsuojeluhenkilöstön näkökulmasta; IV Trendi- ja ennakointiaineistot: Asiantuntijatyön ja ajallisten haasteiden trendit ja ennakointi. Lisäksi keskeisiä tutkimustuloksia reflektotiin työpajoissa (V), joiden kautta pyrittiin kehittämään keinoja ajanhallintaan sekä luomaan pohjaa paremmalle aikaymmärrykselle. Näiden aineistojen pohjalta oli mahdollista luoda kattava tilannekuva asiantuntijoiden ja työpaikkojen ajallisista olosuhteista, ajallisista haasteista, ajanhallinnasta ja tulevasta kehityskuluista sekä paikantaa toimivia ratkaisuja ajanhallinnan haasteisiin.

### 2.1 Haastatteluaineisto (I a)

Haastateltavat rekrytoitiin hankkeessa mukana olevien työmarkkinajärjestöjen (Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry, Specia ry, Viestinnän Keskusliitto) kautta. Vapaaehtoisia haastateltavia kertyi 95, joista haastateltaviksi valittiin 34 henkilöä. Lähtökohtana haastateltavien valinnassa oli taustojen erilaisuus: tarkoituksena oli hakea moninaisuuden kautta yhteistä ydintä. Haastateltavat edustivat eri toimialoja (muun muassa tutkimus, media, julkinen hallinto ja koulutus), ja asiantuntijoille tyypillisesti ammattinimikkeet olivat vaihtelevia (muun muassa suunnittelija, erityisasiantuntija, projektipäällikkö, tiedottaja ja koulutus-päällikkö). Enemmistö haastateltavista työskenteli puhtaasti asiantuntijatehtävissä, loput johtamis-, esimies- ja hr-tehtävissä. Valtaosa haastateltavista työskenteli pääkaupunkiseudulla.

Haastateltavista 21 oli naisia ja 13 miehiä. Haastateltavista 11 oli alle 35 vuotta, 9 kuului ikäryhmään 35–44 ja 14 oli yli 44-vuotiaita. Lähes kaikki (31) olivat suorittaneet yliopistotutkinnon. Haastateltavista 13 työskenteli yksityisellä sektorilla, 11 julkisella puolella ja 10 muualla, kuten järjestö- tai yliopistosektorilla. Valtaosalla (29) haastateltavista oli vakituinen työsuhde.

Haastatteluissa käsiteltyjä teemoja olivat tyypillinen työpäivä/työviikko, digitalisaatio, autonomia, aikasuunnittelu, sidoksisuus, ajalliset haasteet työssä, työssä vaadittavat ominaisuudet ja muutokset työssä. Haastatteluista 4 toteutettiin puhelinhaastatteluina, loput kasvokkain. Haastattelut kestivät 45–120 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litte- roitiin. Haastattelut toteutettiin loppuvuodesta 2014 ja alkuvuodesta 2015.





## 2.2 Sähköinen lyhythaastattelu (I b)

Niille vapaaehtoisille haastateltaville, joita lopulta ei valittu haastateltaviksi, lähetettiin sähköinen lyhythaastattelu. Haastattelu lähetettiin 60 asiantuntijalle, joista haastatteluun vastasi 27 henkilöä. Lyhythaastattelussa tiedusteltiin avokysymyksin keskeisiä ajankäytön ja ajanhallinnan haasteita, ajanhallinnan keinoja ja toimivia ratkaisuja.

## 2.3 Asiantuntijakyselyt (II)

Hankkeessa toteutettiin internetpohjainen asiantuntijakysely, jossa kartoitettiin työssä käyvien asiantuntijoiden kokemuksia työn ajallisista olosuhteista, aikajärjestyksestä ja ajan hallinnasta. Asiantuntijakyselyn teemoja olivat mm. aikataulut ja ajalliset haasteet työssä, autonomia, sidoksisuus (esim. aikaneuvottelut eri tahojen kanssa), työtä ohjaavat aikaraamit, keskittyminen työssä, työn luonne, ajanhallinnan keinot sekä hyvinvointi ja palautuminen. (Ks. liite 2.)

Asiantuntijakysely toteutettiin hankkeessa mukana olleiden ammattijärjestöjen (Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry, Specia ry) jäsenille sekä yliopistosektorille (Sivistystyönantajat) touko-kesäkuussa 2015 ja syys-lokakuussa 2015. Kaikkiaan kyselyihin vastasi 2 027 asiantuntijaa, joista tähän tutkimukseen aineistosta valittiin mukaan ne, jotka olivat kyselyn aikaan työssäkäyviä (N = 1 897). Vastaajista 77 % oli naisia, 22 % miehiä. Naisten keski-ikä oli 43,1 (kh 9,7) ja miesten 45,1 (kh 10,1) vuotta. Taulukossa 1 on esitetty aineisto keskeisten taustamuuttujien mukaan.



Taulukko 1. Taustatiedot, AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely.

	Kaikki (n = 1 897)		Naiset (n = 1 453)		Miehet (n = 419)	
	n	%	n	%	n	%
<b>Ikä</b>						
- 20–29 vuotta	122	7	101	7	20	5
- 30–39 vuotta	582	31	467	33	111	27
- 40–49 vuotta	587	32	442	31	136	33
- 50–59 vuotta	446	24	334	24	105	26
- 60 tai enemmän	115	6	75	5	38	9
<b>Ammattiasema</b>						
- palkansaaja	1 846	99	1 415	99	408	99
- itsenäinen yrittäjä, freelancer	18	1	13	1	3	1
<b>Esimiesasema</b>						
- kyllä	405	22	296	20	101	24
- ei, mutta ohjaa muiden työsuorituksia	608	32	443	31	160	39
- ei eikä ohjaa muiden työsuorituksia	855	46	693	49	153	37
<b>Työsuhte</b>						
- vakituinen tai toistaiseksi sovitettu	1 453	77	1 099	76	332	79
- määräaikainen projekti- tai hanketyö	217	12	165	11	50	12
- muu määräaikainen työ	213	11	176	12	36	9
<b>Organisaation koko</b>						
- alle 10	122	7	98	7	21	5
- 10–49	203	11	159	12	41	10
- 50–249	364	20	270	20	89	22
- 250–999	490	27	367	26	113	28
- 1 000 tai enemmän	643	35	493	35	146	35
<b>Sektori</b>						
- yksityinen	334	18	251	17	78	19
- kunta tai kuntayhtymä	327	17	257	18	63	15
- valtio tai valtion liikelaitos	477	25	345	24	127	30
- korkeakoulusektori	419	22	331	23	84	20
- järjestö tai yhdistys	277	15	220	15	53	13
- muu	54	3	43	3	11	3
<b>Alue</b>						
- pääkaupunkiseutu	875	48	663	48	204	50
- Keski-Suomi	182	10	142	10	37	9
- Länsi-Suomi	432	24	331	24	95	24
- Itä-Suomi	187	10	136	10	47	12
- Pohjois-Suomi	121	7	100	7	18	5
- ulkomaa	15	1	12	1	3	-
<b>Taustajärjestö</b>						
- Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry	1 106	58	819	56	274	65
- Specia ry	622	33	503	35	108	26
- Sivistystyönantajat (yliopistot)	169	9	131	9	37	9

## 2.4 Työsuojelupaneeli (III)

Työsuojelupaneeli on Työterveyslaitoksen ja Työturvallisuuskeskuksen 1–2 kertaa vuodessa toteuttama kyselytutkimus työsuojeluhenkilöstölle. Paneelissa kerätään tietoja työpaikoilla näkyvistä työsuojelun tarpeista sekä yhteiskunnallisten ilmiöiden vaikutuksista arjen työhön. AikaJärjestys asiantuntijatyössä -hankkeeseen liittyvä paneeli toteutettiin lokamarraskuussa 2015. Paneelin teemoina olivat työsuojelutoiminta ja aikapaineet sekä kiire ja työn aikatauluttaminen työpaikalla. Kysely lähetettiin 2 851:lle Työsuojeluhenkilörekisteristä poimitulle työsuojeluvaltuutetulle ja -päällikölle, joista kyselyyn vastasi 586 henkilöä. Vastaajista 70 % toimi työsuojeluvaltuutettuna ja 30 % työsuojelupäällikkönä. Naisia vastaajista oli 43 % ja miehiä 57 %. Kyselyn vastausprosentti oli 21. (Ks. [www.ttl.fi/tyosuojelupaneeli](http://www.ttl.fi/tyosuojelupaneeli).)

## 2.5 Tilastokeskuksen FLEED-aineisto ja Työolotutkimukset (IV)

Asiantuntijatyön ja ajallisten haasteiden kehitystä ja muutoksia tarkasteltiin Tilastokeskuksen FLEED-aineiston (Finnish Longitudinal Employer–Employee Data) ja vuosien 2003, 2008 ja 2013 Työolotutkimusten pohjalta. Työolotutkimus on palkansaajaväestölle kohdistettu, käyntihaastatteluin toteutettu laaja tutkimus (N = n. 3 000–5 800) (ks. Sutela & Lehto 2014). Väestöpohjainen FLEED-aineisto on puolestaan suomalaista työväestöä edustava pitkittäisaineisto (33,3 %:n otos). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään erityisesti tuoreimman FLEED-aineiston tietoja vuodelta 2013, mutta eräitä kehitystrendejä tarkastellaan myös vuosilta 2004–2013.

## 2.6 Työpajatoiminta (V)

Keskeisiä tutkimustuloksia refleктоitiin ja toimivia ajanhallinnan ratkaisuja kehitettiin viidessä työpajassa, jotka toteutettiin marraskuussa 2015 ja huhtikuussa 2016. Asiantuntijatyössä toimiville suunnatut työpajat järjestettiin yhteistyössä Helsingin kaupungin, Yhteiskunta-alan korkeakoulu- ja Viestinnän Keskusliiton ja Specia ry:n kanssa. Työpajojen vetäjänä toimi valmennus- ja konsultointiyritys Humap. Työpajatoimintaan osallistui yhteensä 88 asiantuntijaa. Työpajatoimintaa on tarkemmin käsitelty luvussa 13.



## 2.7 Menetelmät

Tutkimuksen kvantitatiivisten aineistojen pohjalta on tuotettu monipuolista tietoa asiantuntijoiden työn ajallisesta järjestyksestä ja ajallisista haasteista sekä ennakoitu tulevia kehityskulkuja. Asiantuntijakyselyssä on käytetty osin samoja mittareita kuin aikaisemmissa työaikoja koskevissa tutkimuksissa, mikä on mahdollistanut vertailun muuhun väestöön. Tutkimuksen tilastolliset menetelmät jakautuvat pääosin kahteen ryhmään. (1) Kartoittavat yleistulokset on analysoitu mahdollisimman yleistajuisesti käyttäen mm. erilaisia ryhmiä vertailevia ristiintaulukointeja ja keskiarvoja. (2) Kun on tarkasteltu muuttujien välisiä yhteyksiä esimerkiksi ajanhallinnan haasteiden ja psyykkisten oireiden välillä, tutkimusmenetelminä on sovellettu pääasiassa logistisia regressiomalleja.

Kvalitatiivisen haastatteluaineiston analyttinen viitekehys noudattaa puolestaan laadullisen tutkimusotteen aineistolähtöistä lähestymistapaa. Aineiston karkea teemoittelu on toteutettu sisällönanalyysiä käyttäen. Lisäksi luvussa 11 haastatteluaineiston syvempään analyysiin on sovellettu kehysanalyysia (Goffman 1974).

*Minna Toivanen*



## OSA II: ONKO ASIANTUNTIJOIDEN AIKA JÄRJESTYKSESSÄ? TULOKSIA, HAVAINTOJA

### MENTAALITYÖAIKA

Miten suuren osan ajasta asiantuntija viettää työasioiden parissa, kun työpaikan ulkopuolinen aivotyöskentely lasketaan mukaan? Päätin perehtyä kysymykseen omalla kohdallani aloittamalla vuorokauden kestävän ajattelunseurannan.

Kuinka ollakaan, ajatukseni karkasivat työasioihin miltei välittömästi herättyäni. Aamiaispöydässä pohdin koulutuksen järjestämiseen liittyviä tilakysymyksiä. Työmatkasta käytin valtaosan tämän blogikirjoituksen teemojen pohdiskeluun.

Ennen työpäivää vietin tunnin kuntosalilla, jossa mieleeni juolahti työasia noin 10 kertaa eli keskimäärin kuuden minuutin välein. Lounasta nautin työkavereiden seurassa, ja keskustelumme ajautui muutamaan otteeseen työpulmiin. Kotimatalla linja-auton takarivissä huomasin torkahtelun lomassa pyöritteleväni mielessä exceleitä, edellisen viikon haastavaa asiakastilaisuutta ja tutkimuksen aikatauluja.

Ajattelunseurannan tuloksena joudun toteamaan, että käytin vapaa-ajastani noin tunnin työasioiden pohtimiseen. On huomioitava, että järjestin ajatuskokeeni pääsiäistä edeltävänä päivänä, mikä oli normaalia rauhallisempaa aikaa. Mentaalityöpäivän pituus kiireisempänä aikana olisi aivan toista luokkaa.

Miten mentaalityöaikaa sitten voitaisiin paremmin hallita tai lyhentää? Kysymys asiantuntijatyön henkisestä kuormittavuudesta on olennainen senkin vuoksi, että Tilastokeskuksen tietojen mukaan Suomessa toimi vuonna 2013 jo noin miljoona henkilöä erilaisissa asiantuntija-ammateissa. Myös AikaJärjestys-hankeessamme toistuvat havainnot intensiivisen ajattelutyöskentelyn läikkymisestä työajan ulkopuolelle. Aivoista kun ei löydy virtakatkaisinta.

Tämä ei välttämättä ole ongelma silloin, kun työtehtävät ovat innostavia ja sopivan haastavia. Mieleen putkahtelevat uudet ideat ja näkökulmat työtehtäviin voi kokea tervetulleina. Tutkimushaastatteluista käy kuitenkin ilmi myös asian kääntöpuoli: ongelmia vatvotaan vapaa-ajalla varsinkin silloin, kun ne tuntuvat erityisen vaikeilta tai työmäärä ylivoimaiselta. Kun hankalat työasiat palaavat toistuvasti mieleen vapaa-ajalla ja aiheuttavat levottomuutta ja ahdistusta sekä heikentävät unensaantia, puhutaan jo kuormittavasta stressistä.

Joustavat työajat, osittaiset hoitovapaat ja etätyön mahdollisuus ovat yleistyneet suomalaisilla työpaikoilla, mutta miten työnantaja voisi helpottaa mentaalityöajan ja mentaalivapaan yhteensovittamista? Entä millaisia työstä irtautumisen keinoja ajattelutyöntekijöillä itsellään on käytössä? Tutkimuksemme antaa toivon mukaan näkökulmia muun muassa näihin kysymyksiin.

*Olli Viljanen, Unelmahautomo-blogissa 14. huhtikuuta 2015*

## 3 KORKEAKOULUTETUT ASiantuntijat SUOMESSA

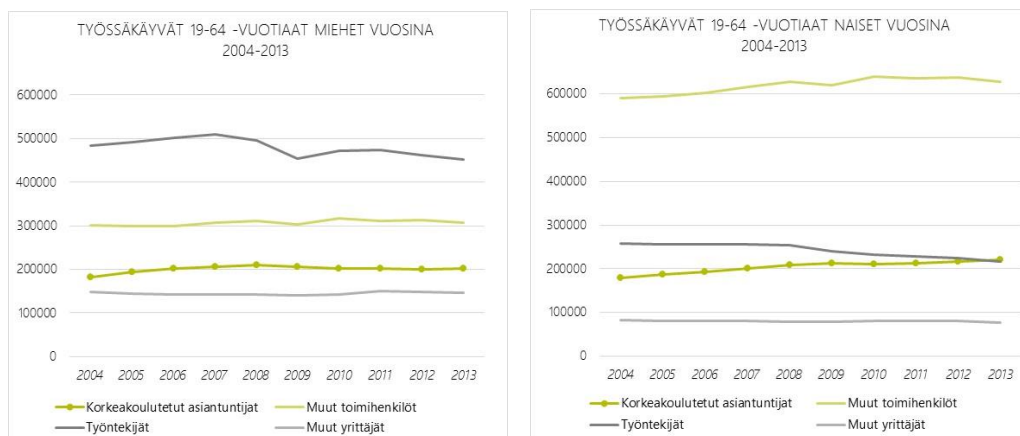
Millainen osuus suomalaisista työntekijöistä työskentelee asiantuntijatyössä, joka vaatii korkeaa koulutusta? Millaisiin ammatteihin he sijoittuvat? Miten sukupuoli erottelee asiantuntijoiden sijoittumista? Miten korkeakoulutettujen asiantuntijoiden määrä ja suhteellinen osuus ovat kehittymässä Suomessa? Tämän luvun tarkoituksena on antaa kokonaiskuva korkeaa koulutusta vaativaa asiantuntijatyötä tekevien määrästä ja osuuksista Suomessa sekä kuvata ammattien ja toimialojen kautta näiden töiden sisältöä ja sijoittumista suomalaisella työelämäkentällä. Tävoitteena on näin avata hankkeen kohteena olevien asiantuntijoiden kirjoa ja tarjota samalla tietoa esimerkiksi vaativaa asiantuntijatyötä tekevien sukupuolen mukaisesta sijoittumisesta työelämään ja erilaisille maantieteellisille alueille Suomessa.

### 3.1 Asiantuntijat FLEED-aineistossa ja Työolotutkimuksissa

Tässä luvussa korkeakoulutetuiksi asiantuntijoiksi määritellään sellaiset henkilöt, jotka toimivat johtajina, ylempinä virkamiehinä ja erityisasiantuntijoina ja joilla on vähintään alimman tason korkeakoulututkinto. Lisäksi aineisto rajattiin työssäkäyviin (Tilastokeskus: pääasiallinen toiminta). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että seuraavissa Tilastokeskuksen FLEED- ja Työolotutkimusaineistoilla tehdyissä analyyseissä korkeakoulutetuiksi asiantuntijoiksi on määritelty kaikki 19–64-vuotiaat henkilöt, jotka on luokiteltu vuoden 2010 ammattiluokituksessa johtajiksi ja erityisasiantuntijoiksi ja joilla on korkeakoulututkinto taustallaan. Vertailuryhminä käytetään muita toimihenkilö- ja työntekijäammateissa toimivia sekä FLEED-aineiston osalta myös yrittäjiä. On olennaista huomata, että tässä luvussa esitetty korkeakoulutetun asiantuntijatyön kategoria ei siten ole sama kuin ylempien toimihenkilöiden luokka Tilastokeskuksen sosioekonomisen aseman luokituksessa, vaan siitä on poistettu ne, joilla ei ole korkeakoulututkintoa taustallaan, mutta siihen kuuluvat esimerkiksi korkeakoulutetut yrittäjät. Pääosa tuloksista perustuu väestöpohjaiseen Finnish Longitudinal Employer–Employee Data (FLEED) -aineistoon vuosilta 2004–2013 (ks. luku 2.5). Luvussa esitetyt lukumäärät ovat FLEED-aineiston pohjalta estimoituja arvioita työntekijöiden absoluuttisista kokonaismääristä koko työväestössä.

### 3.2 Asiantuntijoiden määrä, osuus ja koulutustausta

Vuonna 2013 Suomessa oli reilut 420 000 korkeakoulutettua työssä käyvää asiantuntijaa, heistä naisia oli noin 52 %. Näiden koulutettujen asiantuntijoiden absoluuttinen määrä on tasaisesti kasvanut kymmenen vuoden aikana. Kaikkiaan lisäys on ollut noin 60 000 henkilöä. Myös muiden asiantuntijoiden määrä kasvoi seuranta-aikana, muttei yhtä voimakkaasti. Työntekijöiden määrä on puolestaan laskenut. Suhteellisina osuuksina tarkasteltuna muutos merkitsi korkeakoulutettujen asiantuntijoiden osuuden kipuamista noin 19 prosenttiin koko työssäkäyvässä väestössä. Erityisesti naisten määrä ja osuus lisääntyivät merkittävästi 2000-luvulla. Kun työssäkäyvistä naisista korkeakoulutettuja asiantuntijoita oli vuonna 2004 noin 16 %, niin vuonna 2013 heitä oli vajaat 20 %. Samalla ajanjaksolla he ohittivat niin koulutetut asiantuntijamiehet kuin työntekijänaisetkin, kun tarkasteltiin absoluuttisia määriä. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Koulutettujen asiantuntijoiden, muiden toimihenkilöiden, työntekijöiden ja yrittäjien määrä työssäkäyvässä suomalaisessa väestössä vuosina 2004–2013 sukupuolen mukaan. Lähde: FLEED-aineisto, Tilastokeskus.

Keski-ikänsä korkeakoulutetut asiantuntijat eivät poikenneet juurikaan muusta työväestöstä. Vuonna 2013 miesten keski-ikä oli 45 vuotta ja naisten 44 vuotta. Kymmenen vuoden aikana koulutettujen asiantuntijoiden keski-ikä oli noussut keskimäärin noin vuodella.

Vaikka tässä luvussa analysoimme korkeakoulutettuja asiantuntijoita yhtenä ryhmänä, niin koulutukseltaan heidän taustansa vaihtelevat paljon. Yhteistä heille on loppuun saatettu korkeakoulutus ja johtaja- tai erityisasiantuntija-asema. Joukosta voidaan erottaa neljän eritasoisen koulutustaustan omaavat. Alimman korkea-asteen tutkinnon suorittaneita oli



13 %, alimman korkeakouluasteen suorittaneita noin 28 %, ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita noin 53 % ja tutkijakoulutusasteen suorittaneita 6 %. Vuosien 2004 ja 2013 välillä etenkin matalimman korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden osuus ja määrä vähenivät merkittävästi, kun taas kaikkien muiden ryhmien absoluuttinen ja suhteellinen osuus kasvoivat koulutettujen asiantuntijoiden joukossa. Tämä kertoo etenkin nuorempien työelämään tulleiden ikäluokkien korkeammasta koulutusasteesta.

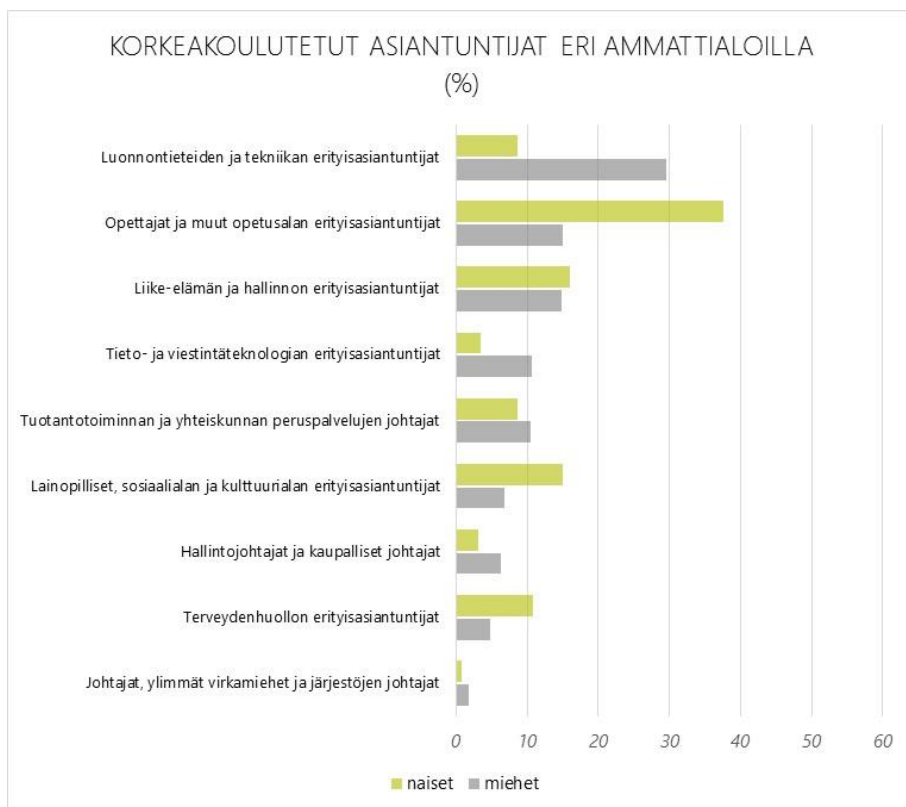
### 3.3 Asiantuntijoiden ammatit

Tutkimuksen piiriin kuuluvat asiantuntijat muodostavat heterogeenisen joukon ammattilaisia. Ammattien kirjoon kuuluvat mm. tutkijat, erilaiset suunnittelijat, insinöörit, lääkärit, opettajat, järjestösektorin toimijat, koordinaattorit jne. Yleisimmät ammattinimikkeet korkeakoulutetuilla asiantuntijoilla vuoden 2013 FLEED-aineistossa olivat:

1. lukion ja peruskoulun yläluokkien opettajat
2. luokanopettajat
3. lastentarhanopettajat
4. ammatillisen koulutuksen opettajat
5. sovellussuunnittelijat
6. konetekniikan erityisasiantuntijat
7. laskentatoimen erityisasiantuntijat ja tilintarkastajat
8. hallinnon ja elinkeinojen kehittämisen erityisasiantuntijat
9. sosiaalityöntekijät ym.
10. mainonnan ja markkinoinnin erityisasiantuntijat
11. maa- ja vesirakentamisen erityisasiantuntijat
12. erikoislääkärit.

Jos tätä suosituimpien ammattinimikkeiden listaa vertaa kymmenen vuotta aikaisempaan tilanteeseen, niin myös tuolloin erilaiset opetustehtävät olivat listan kärjessä. Vuoden 2004 tilanteeseen oli tullut myös muutoksia. Tietotekniikan erityisasiantuntijat olivat tuolloin toisella sijalla. Ammattiluokitusmuutoksista huolimatta etenkin viestintätekniikan vaikeudet näkyvät näiden ammattien laskuna.





Kuvio 2. Työssäkäyvien korkeasti koulutettujen erityisasiantuntijoiden yleisimmät ammattiluokat sukupuolen mukaan Suomessa vuonna 2013. Lähde: FLEED-aineisto, Tilastokeskus. [http://tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/ammatti/001-2010/koko\\_luokitus.html](http://tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/ammatti/001-2010/koko_luokitus.html)

Kuviossa 2 on esitetty miesten ja naisten yleisimmät ammattiluokat työssäkäyvillä korkeakoulutetuilla asiantuntijoilla vuonna 2013. Miehillä yleisimmät ammattiluokat olivat luonnontieteiden ja tekniikan asiantuntijat (29 %), opettajat ja muut opetusalan erityisasiantuntijat (15 %) sekä liike-elämän ja hallinnon erityisasiantuntijat (15 %). Tarkemmin katsottuna miesten joukossa erityisen yleisiä ammattiryhmiä olivat erilaiset tekniikan erityisasiantuntijat, tieto- ja viestintäteknologian asiantuntijat sekä yläluokkien opettajat. Naisilla puolestaan suosituimpia koulutettujen asiantuntijoiden ammattiluokkia olivat opettajat ja muut opetusalan erityisasiantuntijat (38 %), liike-elämän ja hallinnon erityisasiantuntijat (16 %) sekä lainopilliset, sosiaalialan ja kulttuurialan erityisasiantuntijat (15 %). Tarkempi tarkastelu osoittaa, että yleisiä ammatteja naisilla olivat peruskoulun alaluokkien opettaja, lastentarhanopettaja, lukion ja peruskoulun yläluokkien opettaja sekä yhteiskunta- ja sosiaalialan sekä uskonnollisen elämän erityisasiantuntija. Näin koulutetut erityisasiantuntijatyöt ovat

jakautuneet sukupuolen mukaan osittain erilaisiin ammatteihin, ja koulutetuimman asiantuntijaväestön töitten sisällöt ovat sukupuolen mukaan eriytyneet.

### 3.4 Asiantuntijoiden toimialat Suomessa vuosina 2004 ja 2013

Työssäkäyvät korkeakoulutetut asiantuntijat työskentelevät hyvin erilaisilla toimialoilla. Toimialarakenteen tarkastelu auttaa ymmärtämään, millä tavoin erilaiset työympäristöt ja työn sisällöt jakautuvat korkeakoulutettujen keskuudessa. Näin toimialatarkastelu täydentää ammattien perusteella ryhmiteltyä kuvaa vaativasta asiantuntijatyöstä Suomessa.

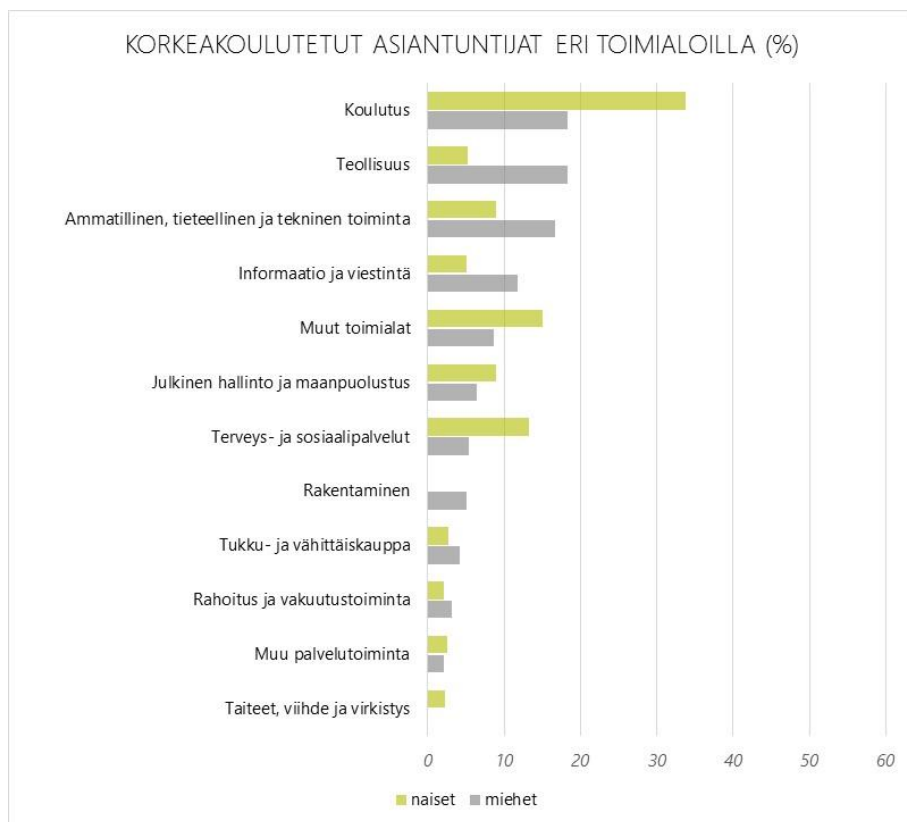
Yleisimmät toimialat koulutetuilla asiantuntijoilla vuoden 2013 FLEED-aineistossa olivat suuruusjärjestyksessä seuraavat (toimialaluokitus 2008):

1. koulutus
2. terveyspalvelut
3. julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus
4. sosiaalihuollon avopalvelut
5. ohjelmistot, konsultointi ja siihen liittyvä toiminta
6. arkkitehti- ja insinööripalvelut; tekninen testaus ja analysointi
7. tietokoneiden sekä elektronisten ja optisten tuotteiden valmistus
8. järjestöjen toiminta
9. tukkukauppa (pl. moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien kauppa)
10. muiden koneiden ja laitteiden valmistus.

Valitettavasti toimialaluokitus muuttui jonkin verran vuosien 2004 ja 2013 välillä, eikä ajallisen muutoksen tarkastelu ole ongelmaton. Kuitenkin vuoden 2004 tilanne suosikkitoimialojen osalta oli pitkälti samanlainen. Lähinnä luokitusmuutosten takia pääkategorioiden välillä on tapahtunut muutoksia, ja joitakin uusia nyansseja on syntynyt toimialanimikkeisiin.

Kuten kuviosta 3 voidaan havaita, vuonna 2013 miehet työskentelivät etenkin koulutuksen (18 %) ja teollisuuden (18 %) toimialoilla sekä ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toimialan tehtävissä (17 %). Heitä toimi etenkin sekä julkisen että yksityisen koulutuksen palveluksessa, julkisen hallinnon, arkkitehti- ja insinööripalvelujen sekä informaation ja viestinnän toimialoilla. Naisilla koulutuksen toimialan (34 %) tehtävät korostuivat voimakkaammin kuin miehillä. Heitä oli paljon myös terveys- ja sosiaalialalla (15 %). Naisia työskenteli runsaasti lähes kaikilla keskeisillä koulutusaloilla, terveyssektorilla, sosiaalihuollossa sekä erilaisilla julkisen hallinnon toimialoilla. Naisia oli miehiin verrattuna yli puolta enemmän koulutuksen toimialalla. Heidän roolinsa muilla toimialoilla oli suhteellisesti ottaen

pienempi. Absoluuttisina määrinä mitattuna miehiä toimi puolestaan moninkertainen määrä naisiin verrattuna esimerkiksi arkkitehti- ja insinööripalvelujen alalla. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Työssäkäyvien korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden toimialat sukupuolen mukaan Suomessa 2013. Lähde: FLEED-aineisto, Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>

### 3.5 Asiantuntijat eri sektoreilla ja eri ammateissa

Vuonna 2013 yli 200 000 korkeasti koulutettua asiantuntijaa työskenteli yksityisellä sektorilla Suomessa, mikä tarkoittaa noin puolta kaikista ryhmään kuuluvista. Reilu kolmannes (36 %) työskenteli kuntapuolen työpaikoilla ja vastaavasti noin kuudennes (15 %) valtiosektorilla. Verrattuna vuoden 2004 tilanteeseen yksityisellä sektorilla toimivien asiantuntijoiden määrä oli noussut yli 45 000 henkilöllä. Myös muilla sektoreilla kasvua oli havaittavissa,

mutta se oli määrältään selkeästi pienempää. Tulokset kertovat julkisen sektorin kustannusten hillitsemistoimenpiteistä ja erilaisten korkeaa koulutusta vaativien asiantuntijatyöiden osittaisesta siirtymisestä yksityiselle sektorille.

Suomessa työssäkäyvät korkeakoulutetut asiantuntijat ovat pääasiassa palkansaajia. Yrittäjänä korkeakoulutetuista asiantuntijoista työskenteli vain reilut 5 %. Kiinnostavaa kuitenkin on, että yli kolminkertainen määrä suomalaisista asiantuntijoista työskenteli yrittäjänä verrattuna kymmenen vuoden takaiseen tilanteeseen. Kun asiaa tarkastelee sukupuolen mukaan, huomataan, että erityisesti yrittäjänä toimivien korkeakoulutettujen miesten osuus oli kasvanut merkittävästi. Kun vuonna 2004 miehistä reilut 3 500 toimi yrittäjänä, niin vuonna 2013 vastaava määrä oli yli 14 000 henkilöä.

### 3.6 Asiantuntijoiden alueellinen sijoittuminen

Korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden työpaikat painottuvat suuriin kaupunkeihin ja kasvukeskuksiin. Tämä näkyy FLEED-aineistoa tarkasteltaessa korkeakoulutettujen asiantuntijoiden jakautumisessa maan eri osiin. Vuonna 2013 noin 41 % asiantuntijoista työskenteli Etelä-Suomessa (noin 175 000 henkilöä), 22 % Itä-Suomessa, 17 % Länsi-Suomessa ja 19 % Pohjois-Suomessa. Loput työskentelivät Ahvenanmaan maakunnassa. Verrattuna vuoden 2004 tilanteeseen kaikilla alueilla tapahtui korkeakoulutettujen asiantuntijoiden määrän kasvua, mutta kasvu oli määrällisesti suurinta Etelä-Suomessa. Kuten aiempien tulosten (Väänänen, Toivanen & Kokkinen 2013) perusteella voidaan olettaa, kasvu keskittyi erityisesti kaupunkimaisiin kuntiin, kun taas taajaan asutuilla alueilla asiantuntijoiden suhteellinen osuus ei juuri muuttunut. Maaseutumaisilla alueilla osuus kääntyi kymmenen vuoden aikana hienoiseen laskuun. Kokonaisuutta tarkastellessa työssäkäyvien asiantuntijoiden määrä oli merkittävä juuri Etelä-Suomen kaupunkimaisissa kunnissa. Muualla maassa korkeakoulutetut asiantuntijat jakautuvat hieman tasaisemmin kaupunkien, taajamien ja maaseutualueiden kesken, mutta niissäkin valtaosa asui kaupungeissa.

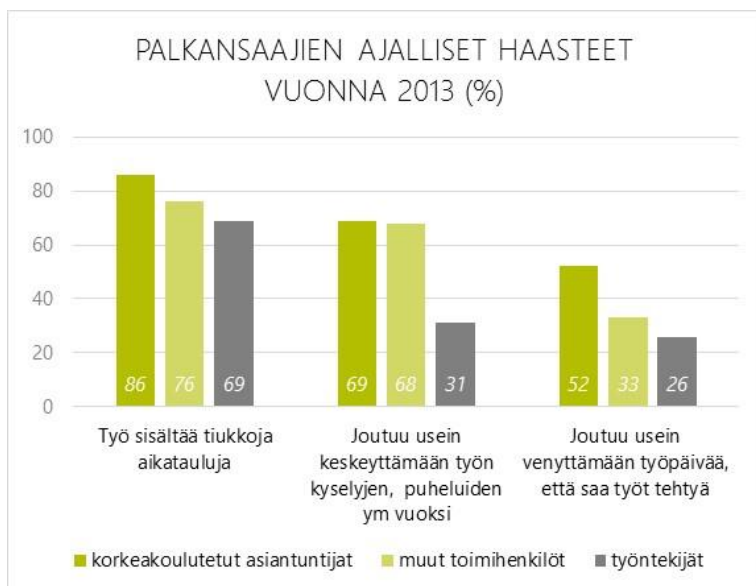
Vaikka asiantuntijatyöt ovat lisääntyneet suuremmissa asutuskeskitymissä, niin on huomattava, ettei tämä välttämättä tarkoita parempaa työllistymistä. Suomessa korkeakoulutettujen työttömyys on kasvanut sekä koko maassa että Uudellamaalla viime vuosina (Nupponen 2014). Vuoden 2016 keväällä noin kuudennes työttömistä oli korkeasti koulutettu (työ- ja elinkeinoministeriö 2016a). Kun tarkastellaan 2000-luvun alun kehitystä, huomataan, että erityisesti tutkijakoulutuksen saaneiden työttömyysaste on moninkertaistunut ja myös muiden korkeakoulutettujen työttömyys on yli kaksinkertaistunut viimeksi kuluneiden 15 vuoden aikana (työ- ja elinkeinoministeriö 2016a). Silti Suomessa korkeasti koulutettujen työttömyys on matalammalla tasolla kuin työväestössä keskimäärin. Tai-dealan koulutuksen omaavat (n. 14 %) ovat työttömyysasteen korkeammassa päässä, kun



taas lääkärit (<1 %) matalimmassa (työ- ja elinkeinoministeriö 2016a; 2016b). Tärkeää on myös tunnistaa, etteivät koulutetut asiantuntijat jakaudu toimialoittain tasaisesti Suomessa. Esimerkiksi on havaittu, että Uudellamaalla on selvästi muita maakuntia enemmän liike-elämän ja hallinnon sekä tieto- ja viestintätekniikan erityisasiantuntijoita (Tilastokeskus 2012). Nämä työpaikat sijoittuvat useimmiten yksityiselle sektorille.

### 3.7 Asiantuntijaväestön ajallisia haasteita

Kun korkeakoulutettujen asiantuntijoiden ryhmää tarkastellaan AikaJärjestys asiantuntijatyössä -hankkeen viitekehystä, eräs havainnollinen tapa on verrata tämän ryhmän työhön ja aikaan liittyviä haasteita muuhun työväestöön. Tätä varten olemme analysoineet Työolotutkimuksen aineistoa edellä esitettyjen FLEED-aineiston luokitusta vastaavissa työntekijäryhmissä, kuitenkin sillä erotuksella, ettei Työolotutkimuksessa ole mukana yrittäjiä. Kuten kuviosta 4 voidaan nähdä, hyvin monet ajanhallintaan, häiriötekijöihin ja työajan leviämiseen muille elämänalueille liittyvät kysymykset nousevat korkeakoulutetuilla asiantuntijoilla paljon muita palkansaajaryhmiä keskeisemmiksi haasteiksi. Esimerkiksi viisi kuudesta raportoi tiukoista aikatauluista ja yli puolet venyvistä työpäivistä työtehtävien takia. Vastaavat osuudet olivat selvästi matalammat muissa palkansaajaryhmissä. Tämä kertoo omalta osaltaan aika-aasteiden erilaisuudesta ja eritasoisesta jakautumisesta työväestössä. Samalla se osoittaa, että on olemassa tarve pohtia yksityiskohtaisemmin juuri korkeaa koulutusta vaativaa asiantuntijatyötä aika-aasteiden perspektiivistä.



Kuvio 4. Palkansaajien ajalliset haasteet vuonna 2013 (%). Lähde: Työolotutkimus, Tilastokeskus.

### 3.8 Pohdinta

Suomessa korkeakoulutettuja asiantuntijoita on tällä hetkellä hieman vajaa viidennes työsäkävistä. Tämä on enemmän kuin esimerkiksi Tampereella, Turussa ja Lahdessa on yhteensä työkäisiä. Siten asiantuntijoiden joukko on volyymiltään hyvin merkittävä ja tässä luvussa esitettyjen tulosten mukaan myös kasvava joukko. Kansantalouden kannalta korkeakoulutetut asiantuntijat ovat keskeinen ryhmä, sillä heillä on tärkeä rooli sosiaaliin innovaatioihin ja luovuuteen nojaavassa 2010-luvun työelämässä ja sen tuottavuuden kasvattamisessa.

Analyysien pohjalta näyttää siltä, että miehet ja naiset toimivat osin erilaisissa asiantuntija-tehtävissä, kuten muissakin ammattiluokissa. Koulutusalan työt ovat merkittävässä roolissa molemmilla. Alueellisesti korkeakoulutetut asiantuntijat sijoittuvat erityisesti kasvukeskukseen ja Etelä-Suomen suuriin kaupunkeihin. Valtaosa työskentelee edelleen julkisella sektorilla, mutta käänne yksityisen puolen tehtäviin on nähtävissä.

Vaikka FLEED-aineisto on kansallisesti hyvin kattava otos, erityisesti asiantuntijamääriä ja osuuksia tarkasteltaessa on huomattava, että arviot asiantuntijoiden määrän kehityksestä voivat olla aliestimoiteja, koska FLEED-data rakentuu pitkittäisaineiston pohjalle ja täydentyy vuosittain vain pienessä määrin uusilla henkilöillä (noin 3 %). Siten on todennäköistä, että tässä luvussa esitetyt arviot korkeakoulutettujen asiantuntijoiden määrästä ja



kasvavasta osuudesta ovat todellisia lukuja hieman matalammat. Siksi esimerkiksi erilaisen työn aikaasteiden tai tiukkojen aikaraamien tuomat ongelmat saattavat olla hieman yleisempiä koko työväestössä kuin tämän luvun perusteella voidaan päätellä. Joka tapauksessa FLEED- ja Työolotutkimus-aineistojen perusteella on selvää, että Aikaljärjestys asiantuntijatyössä -hankkeen havainnot kytkeytyvät hyvin monen suomalaisen työntekijän työhön ja samalla työväestön kansalliseen hyvinvointiin.

*Ari Väänänen, Aki Koskinen & Minna Toivanen*



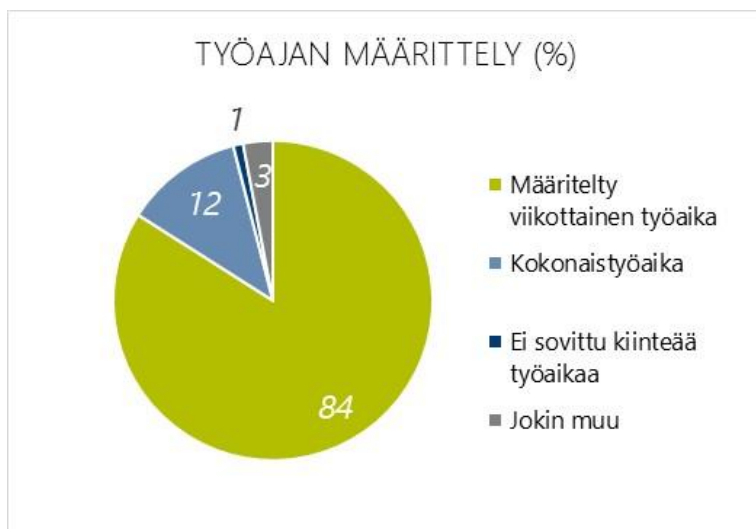
## 4 SÄÄDELTY MUTTA ENNAKOIMATON ASiantuntijatyö

Työllä on vahva ajallinen ulottuvuus. Työaika on yleensä määritelty, palkka perustuu usein tehtyyn työaikaan, työaikoja seurataan. Työllä on kuitenkin myös oma ennakoimaton puolensa, eikä työ aina etene suunnitellusti, joten se voi olla vaikea asettaa objektiivisen ajan akselille. Tässä luvussa kuvataan toisaalta sitä, millaisissa raameissa asiantuntijat työskentelevät mutta myös sitä, missä määrin työ on yllätyksellistä ja ennakoimatonta.

### 4.1 Työaika asiantuntijatyössä

Työllä on oma aikansa. Usein työn aikaa tarkastellaan objektiivisesti, mittaamisen, "kellon" eli ajan ekonomian kautta. Kuinka pitkiä työpäivät ovat, montako tuntia työpaikalla vieteään? Miten työaika on määritelty ja sovittu? Kyselyyn vastanneista asiantuntijoista valtaosalla (84 %) oli määritelty viikoittainen työaika. Kokonaistyöaika, jossa ei lasketa päivittäistä tai viikoittaista työaikaa, oli käytössä asiantuntijoista noin joka kymmenennellä (12 %). (Kuvio 5.) Kokonaistyöaika oli käytössä selvästi keskimääräistä useimmin korkeakoulu-sektorilla (34 %).





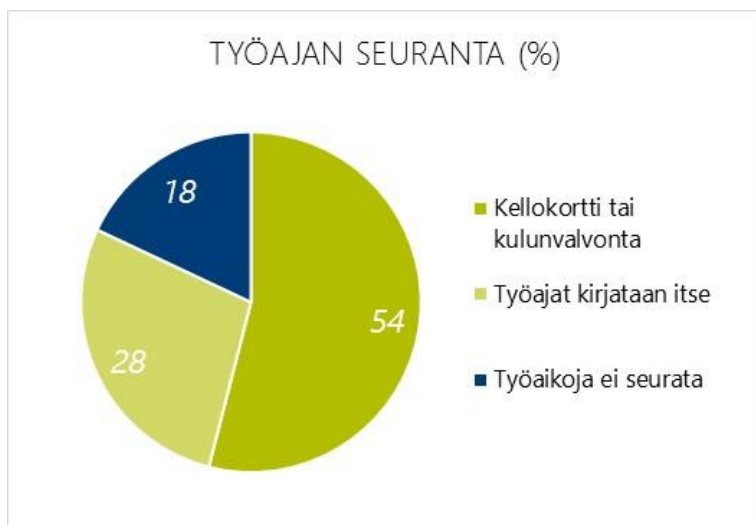
Kuvio 5. Työajan määrittely asiantuntijatyössä vuonna 2015. Lähde: Aikalärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Enemmistö asiantuntijoista työskenteli 35,1–40 tuntia viikossa ja vajaa viidennes arvioi työtunteja kertyvän 40,1–45 tuntia viikossa. Yli 45-tuntisia työviikkoja kertyi 7 prosentille vastaajista. Nämä pitkät työviikot olivat muita sektoreita tavallisempia korkeakoulusektorilla (11 %). (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Keskimääräinen työaika päätoimessa (h) mukaan lukien päätoimeen liittyvät kotona tehdyt työt ja ylityöt asiantuntijatyössä vuonna 2015. Lähde: Aikalärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Työajan pituus on siis yleensä määritelty, ja usein työajan toteutumista seurataan esimerkiksi kellokortilla tai kulunvalvonnalla, toisinaan työajat kirjataan itse. Asiantuntijakyselyyn vastanneista vajaa viidennes ilmoitti, että työaikoja ei seurata lainkaan. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Työajan seuranta asiantuntijatyössä vuonna 2015. Lähde: Aikalärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Työajan seuranta oli toteutettu usein eri tavoin eri sektoreilla. Kunta-, valtio- ja korkeakoulusektoreilla yleisin seurantamuoto oli kellokortti tai kulunvalvonta, kun taas yksityisissä yrityksissä ja järjestösektorilla työajat kirjattiin useimmiten itse. Korkeakoulusektorilla oli muita sektoreita tavallisempaa, että työaikoja ei seurattu lainkaan. (Taulukko 2.) Myös pienissä, alle 10 hengen työpaikoissa oli työaikojen seuranta harvinaisempaa kuin suuremmilla työpaikoilla: noin kolmannes (32 %) alle 10 henkilön työpaikalla toimivista palkansaajista ilmoitti, ettei työaikoja seurata.

Taulukko 2. Työajan seuranta työnantajasektorin mukaan asiantuntijatyössä vuonna 2015. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

	Yksityinen yritys	Kunta/ kunta- yhtymä	Valtio tai valtion liikelaitos	Järjestö tai yhdistys	Korkea- koulu- sektori
Kellokortti tai kulunvalvonta	33	67	83	25	49
Työajat kirjataan itse	42	21	10	59	22
Työaikoja ei seurata	25	12	7	16	29
Yhteensä	100	100	100	100	100

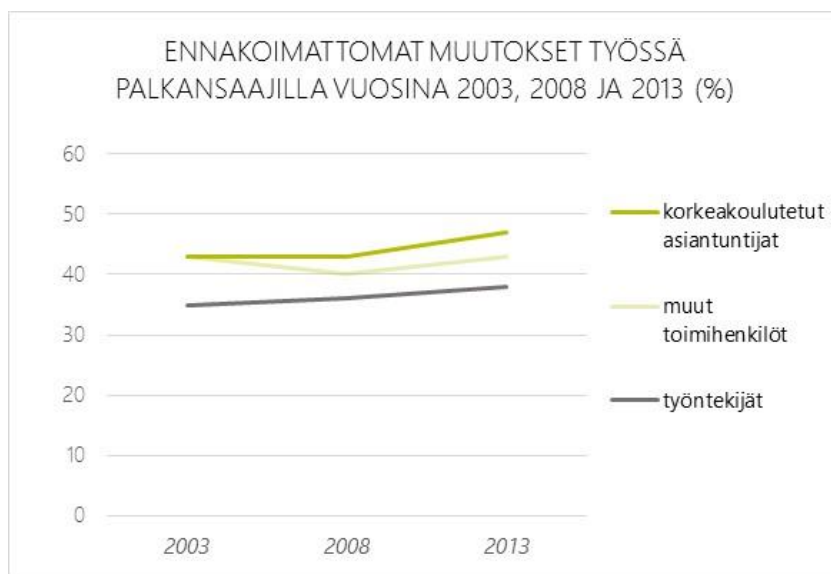
Työaika määrittää työlle ulkoiset raamit, aikakehyksen, mutta myös tämän kehyksen sisällä pyritään yleensä asettamaan työt objektiivisen ajan akselille, luomaan työlle omat aikataulut. (Toivanen ym. 2016.) Haastatellut asiantuntijat loivat näitä aikatauluja usein sähköisen kalenterin avulla, toisinaan taas mielessään, kuten seuraavassa sitaatissa on kuvattu.

*Mä oon kyllä, huomaan, että ehkä tyypillistä enemmän katson kalenteriin ja olen sen kalenterin orja. Mutta toisaalta se sitten mahdollistaa sen, että saa kaikki asiat. Mut kyllä mulla on, sanotaan, raporttien palauttamiset tai hakemusten palauttamiset on aika pitkällekin kalenterissa. Voi olla vuoden eteenpäin. En mä niitä tietenkään aktiivisesti kato, mut ne on siellä kyllä pitkälle jo valmiina. Mutta muuten, miten mä suunnittelen mun ajankäyttöä, varmaan tietyllä tapaa semmosissa, no nyt on esimerkiks kesään saakka niinkun ajatus, että mitä sinne saakka pitäis saada valmiiks ennen kun jää lomille, mitä dediksiä on. Olis yks raportti ja kaks paperia ja sit ne hakemukset, jotka tulee siihen päälle. Ja ajatus siitä, että koska pitäis saada lähetettyä kommentille ja koska pitäis jättää abstrakti. Siihen on nyt tässä sitten seuraavat kolme kuu-kautta tietyllä tapaa venytetty tähän. Sit sen tietää, et sinne mahtuu kaikennäkösiä muita tapahtumia, aamupäiväsessioita, iltapäiväsessioita, kokouksia ja tällasia, niin niitä mahtuu väliin. Ja sitten tietysti viikottaisella aikajänteellä ja niinkun joka päivä, niin kyllä mä pyrin miettiin, että mitä nyt tämän viikon jälkeen olis hyvä olla tehtynä. Ja siitä on yleensä helpompi pitää kiinni kuin siitä, mitä päivän aikana tapahtuu... (mies, muu sektori)*

Kun työaika tarkastellaan objektiivisen ajan näkökulmasta, aika näyttäytyy ulkoisena, ihmisten toiminnasta riippumattomana. Kuitenkin ajalla on myös subjektiivinen eli kokeuksellinen ja sosiaalinen ulottuvuutensa. (Ks. esim. Orlikowski & Yates 2002; Smollan ym. 2010.) Työn tekemisellä on aikansa, joka saattaa edetä omaa ennakoimatonta tahtiaan (ks. esim. Cipriani 2013; Lee & Sawyer 2010).

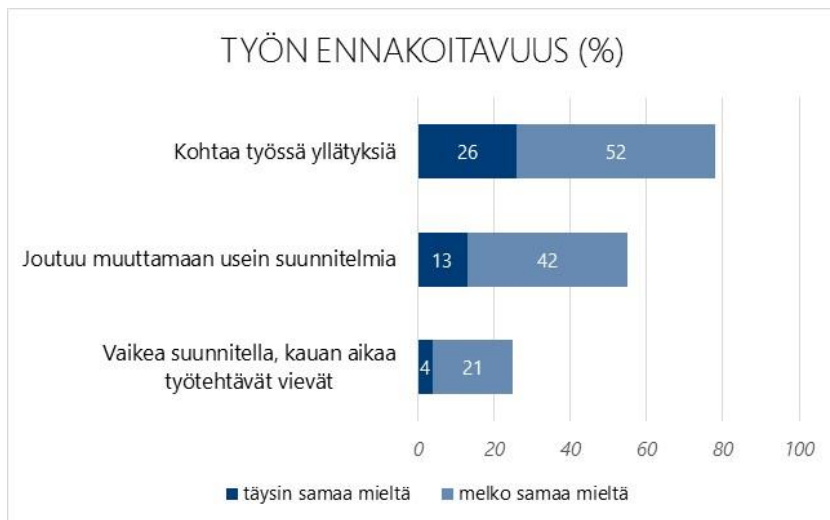
## 4.2 Yllätyksellinen ja ennakoimaton asiantuntijatyö

Vaikka työn tekeminen ja siitä saatava palkkio on yleensä aikaperusteista, eli sitä mitataan kellolla tehdyn työajan mukaan, työn tekemisen, tuotosten ja ajan välinen suhde ei ole asiantuntijatyössä välttämättä yksiselitteinen. Asiantuntijatyö ei aina etene ajassa lineaarisesti suunnitellun aikataulun ja aikakehyksen mukaisesti (vrt. Toivanen ym. 2016; Viljanen & Toivanen 2017) vaan ennemminkin prosessiaikana (ks. Hirvonen & Husso 2012). Työ on usein luonteeltaan avoin, jatkuvasti muotoutuva prosessi, joka harvoin tulee täysin valmiiksi (van Wijk 2016; myös Toivanen ym. 2016). Työ on myös ennakoimattonta, siinä kohdataan yllätyksiä ja suunnanmuutoksia. Myös Työolotutkimukset vuosilta 2003, 2008 ja 2013 kertovat, että ennakoimattomat muutokset koskevat erityisesti korkeakoulutettuja asiantuntijoita: vuonna 2013 heistä peräti 47 % arvioi omaan työhön liittyvän näitä muutoksia. (Kuvio 8.)



Kuva 8. Ennakoimattomat muutokset työssä palkansaajilla vuosina 2003, 2008 ja 2013 (kyllä-vastanneiden osuus, %). Lähde: Työolotutkimus, Tilastokeskus.

Myös asiantuntijakyselyn tulokset vahvistavat kuvaa asiantuntijatyön ennakoimattomuudesta. Kyselyyn vastanneista useampi kuin kolme neljästä (78 %) kohtasi työssään yllätyksiä ja ennakoimattomia tehtäviä, ja yli puolet (55 %) joutui muuttamaan usein suunnitelmiaan. Neljännes (25 %) puolestaan katsoi, että on vaikea suunnitella kuinka kauan aikaa työtehtävät vievät. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Työn ennakoitavuus asiantuntijatyössä vuonna 2015. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Työn ennakoimattomuus ja yllätyksellisyys nousivat vahvasti esiin myös haastatteluaineistossa. Aina ei tiennyt mitä tulee tapahtumaan, ja joskus yllätykset saattoivat laittaa kaiken uusiksi.

*Kyl niit yllätyksii, et ainaki täs työs mun mielest sanotaanki, et 50 prosenttii (naurahdus) on sitä yllätystä tai tavallaan, koska ei koskaan tiedä, että mitä tapahtuu.. et palaverit tietää ja tietysti tietää, et ku pitää iso kokonaisuus tehdä ni sen sitte tekee... Pyyntöjä ihmisiltä, esimiehiltä, viestintäapua tarkastajilta, teknistä apua, viestintäapua. (nainen, julkinen sektori)*

*Hyvä kun me niin kun aika usein me käytännössä on pakko suunnitella oma työpäivä aamulla. Ja sit siihen tulee kokoajan kaikkia muutoksia. Ja uutistapahtumia ja yllättäviä tällasia pyyntöjä, mitkä niinkun vetää kaiken ihan uusiksi. (mies, yksityinen sektori)*

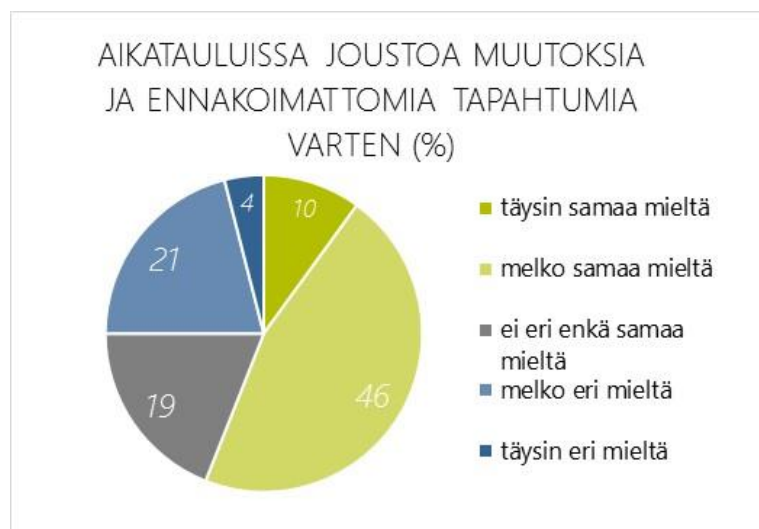
Kuten ennakoimattomuus, myös työn keston arvioimisen haastavuus nousi esiin useissa haastatteluissa. Erityisen haastavaa työn aikatauluttaminen oli, jos kyse oli tuntemattoman aikatauluttamisesta. Asiantuntijatyössä liikutaan usein "tuntemattoman rajalla" (Hakkarainen 2012). Voi olla hämärä ajatus tulevasta, mutta "harvoin se menee niin [kuin on ajateltu]". Pienen yksityiskohdan ratkaisu voikin viedä yllättävän paljon aikaa, joskus taas suureksi arvioitu tehtävä saattaa hoitua nopeasti:

*Se työmäärä, mitä on ajateltu, ni se on vähän hankala, ko tää on niin uutta ja ihmeelistä, ettei oikein koskaan... Mä oon havainnu, ettei oikein koskaan tiiä, että miten paljon joku asia vie... Jonku pienen yksityiskohan yks ongelmanratkasu saattaa viiiä ihan älyttömästi aikaa. Sitte taas joku iso konsepti saattaa syntyä tuosta vaa, et sitä ei voi sillee, ei oikein voi ajatella. Tietenki jatkuvastihan siinä on semmonen oma fiilis siitä, että onkohan tää nyt tarpeeksi hyvä ja onkohan tää nyt viimesen päälle laatu-ajattelua, niin semmonen peikkoha on niskassa koko ajan. (mies, yksityinen sektori)*

Jos työ on yllätyksellistä ja ennakoimatonta, on sen aikatauluttaminen ja pitkän aikavälin suunnitelmien tekeminen haastavaa. Yllätyksille voi olla tarpeen varata aikaa, kuten asiantuntija esittää seuraavassa sitaatissa.

*Ja sitte (tauko) kyl mä pyrin, varmaan sitte alitajusestiki ruvennu (tauko) tekemään niin, et siel on tavallaan henkisesti koko ajan vähän tyhjää, koska kuitenkin koko ajan tulee (tauko) jotain muutakin, et niitä ei voi tavallaan ihan niin kun sataan prossaan. Ja aina se aika kyllä hulahtaa johonkin, että eipä siellä, harvoin siellä semmonen olo, et no, lähempä nyt lehtee lukemaan. (nainen, muu sektori)*

Hieman yli puolet kyselyyn vastanneista asiantuntijoista arvioi, että aikatauluissa on joustoa muutoksia ja ennakoimattomia tapahtumia varten (kuvio 10).



Kuvio 10. Aikataulujoustot asiantuntijatyössä vuonna 2015. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.



On myös huomionarvoista, että yli 80 % kyselyyn vastanneista asiantuntijoista arvioi, että ajan varaamisesta yllätyksille olisi apua tai hyötyä ajanhallinnassa, mutta vain hieman yli 40 % varasi aikaa yllätyksille.

### 4.3 Pohdinta

Kuten luvun otsikko kertoo, asiantuntijatyö näyttäytyi aineistomme valossa säädeltyinä mutta ennakoimattomana. Viikoittainen työaika oli yleensä määritelty, työaikoja seurattiin vähintään kirjaamalla ne itse. Enemmistöllä työajat myös vaikuttivat pysyvän kohtuullisissa aikaraameissa. Näiden työaikaraamien sisällä työ oli kuitenkin usein ennakoimatonta, yllätyksellistä ja vaikeasti aikataulutettavissa. Työllä saattoi olla oma arvaamaton aikataulunsa. Työtä tehtiin myös tässä ja nyt, jolloin suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen toiminta saattoi jäädä taka-alalle. (Vrt. esim. Hirvonen & Husso 2012; van Wijk 2016.)

Asiantuntijatyössä haasteena usein onkin, miten suunnitella ja aikatauluttaa työtä, joka ei välttämättä etene suunnitellun aikataulun mukaan ja joka on ennakoimatonta, yllätyksellistä ja edellyttää nopeaa reagointia. Yksi ratkaisu on luoda aikataulut niin, että niissä on joustoa muutoksia ja ennakoimattomia tapahtumia varten, kuten moni kyselymme vastannut asiantuntija ilmoitti jossain määrin tekevänsä. Jos toiminta ohjautuu tiukasti ennalta määritellyn aikataulun mukaan, on toiminta väistämättä menneisyydestä ponnistavaa. Aikataulut on tehty ennen nykyhetkeä ja tämän päivän tietämystä. Uuden syntymiselle, sille mitä tilanne tässä ja nyt tarjoaa, kannattaa varata oma pieni aikansa. (Vrt. Orlikowski & Yates 2002.) Ketterät käännökset ja yllätykset voivat viedä uuden, entistä paremman äärelle, jos niille annetaan mahdollisuus.

Kun työ on ennakoimatonta, työntekijöiltä vaaditaan notkeutta, kykyä nopeisiin päätöksiin ja hyviä itsensä johtamisen taitoja (vrt. Perminova ym. 2008). Tämän tueksi tarvitaan organisaatiotasolla kuitenkin toimintaa tukevaa yhteistä aikasuunnittelua, aikatauluja ja aikarakeiteita, jotka synkronoivat toimintaa ja sitovat ihmiset yhteen.

*Minna Toivanen*



## JOHDA ITSELLESI JOUSTAVAA JA VÄLJÄÄ AIKAA

Työhön liittyvän ajan johtamista voidaan tarkastella useista näkökulmista. Viime aikoina johtamispuheessa valokeilaan on noussut itsen johtaminen. Sillä tarkoitetaan niitä toimia, joiden avulla kontrolloimme itse omaa työtämme. Se on rinnakkainen ilmiö meihin ulkoapäin kohdistuvalle johtamiselle.

Työhön liittyvän aikakäsityksen näkökulmasta itsen johtaminen näkyy pyrkimyksenä hallita omaa aikaa. Ajanhallinnan näkökulmasta itsensä johtaminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että varataan kalenterista aikaa omalle tekemiselle ja rauhalliselle työnteolle. Tämä voi olla hyvä ratkaisu sellaisissa tilanteissa, joissa työaika on muutoin paljolti kokousten ja pienten tehtävien pirstomaa.

Omaan viikko-ohjelmaan kannattaa jättää myös aikaa, jota ei ole varattu erityisesti millekään. Siitäkin voi tuki tehdä itselleen kalenterimerkinnän, jos tyhjä tila kalenterissa on vaarassa muutoin täyttyä. Tai mitä jos tekisikin kalenteriin varauksen, johon laittaisi, että olen paikalla, tule juttelemaan?

Jättämällä väljyyttä aikatauluihimme luomme mahdollisuuksia spontaanille kohtaamiselle, joka on otollista maaperää esimerkiksi yhteisöllisyyden vaalimiselle. Pian päättyvä projekti-työtä ja työprosesseja koskenut tutkimuksemme osoitti, että yhteisöllisyys on edelleen kantava voima työelämässä. Tarvitsemme yhteisiä hetkiä ja asioiden jakamista.

Itsensä johtamisessa tulisi muistaa, että johtaminen ei tarkoita samaa kuin kaiken organisointi ja etukäteen määrittäminen. Sama ajatus pätee laajemminkin nykyiseen työelämään ja siihen johtamistapaan, mihin olisi hyvä pyrkiä. Työn sujuvuus edellyttää useissa tapauksissa myös mahdollisuutta joustaa, niin ajallisesti kuin ajatuksellisesti.

*Minna Janhonen, Unelmahautomo-blogissa 27. huhtikuuta 2015*



## 5 ASIANTUNTIJA, AUTONOMINEN AIKANSÄ HALLITSIJAJA?

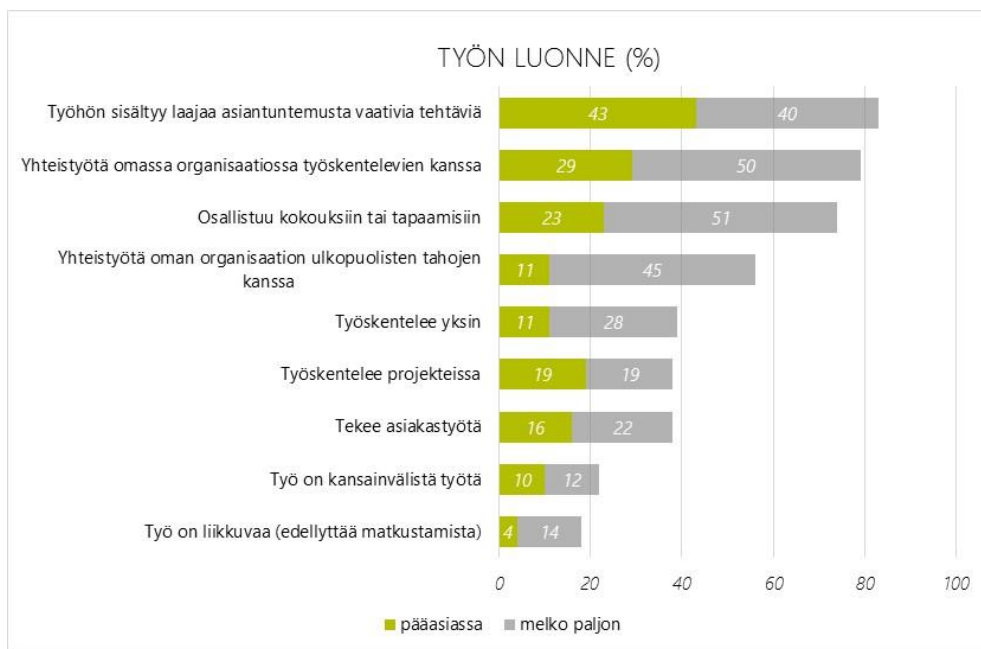
Oman työn järjestäminen ja aikatauluttaminen ovat asiantuntijoilla usein omassa hallinnassa. Työtä ei kuitenkaan tehdä yleensä täysin yksin eikä työ ole irrallaan muusta maailmasta. Työt ovat sidoksissa kollegoiden tai yhteistyökumppaneiden töihin ja aikatauluihin, toisinaan taas asiakkaiden tarpeisiin. Moni on osa laajempaa verkostoa, jolla on oma aikarakenteensa. Tässä luvussa tarkastellaan asiantuntijatyön autonomiaa ja sen mahdollisuuksia työn sidoksisuuden pohjalta. Missä määrin asiantuntija voi itse rakentaa oman aikastruktuurin työhönsä ja missä määrin taas omaan työhön vaikuttavat ulkopuoliset tekijät, kuten muiden aikataulut?

### 5.1 Autonomista ja sidoksista asiantuntijatyötä

2000-luvulla etenkin korkeasti koulutetut asiantuntijat ovat järjestäneet oman työnsä ja aikataulunsa itse joustavien työaikojensa ja yleisesti kiihtyneen työtahdin puitteissa (esim. Hellgren ym. 2008; Näswall ym. 2008; Rosa 2003). Esimerkiksi Suomen osalta on todettu, että ylemmillä toimihenkilöillä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat muita paremmat, samoin ylemmät toimihenkilöt ja korkeasti koulutetut voivat vaikuttaa työjärjestykseen muita enemmän (Sutela & Lehto 2014; Vartia ym. 2012).

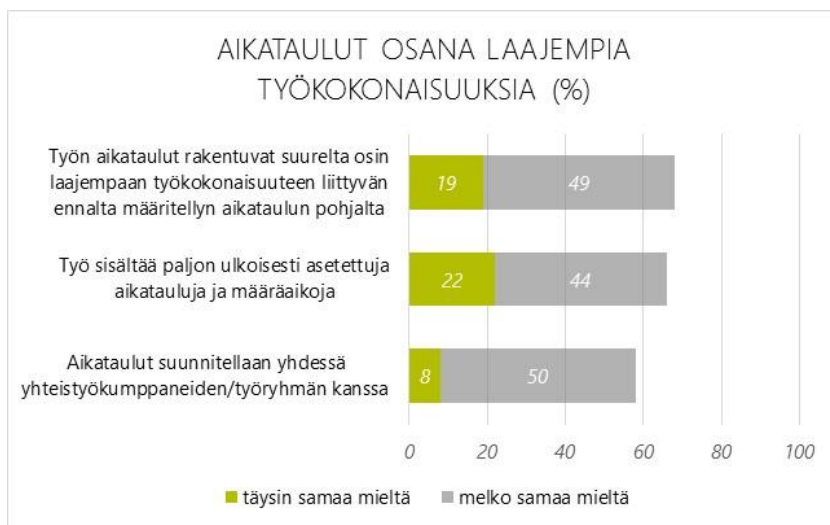
Toisaalta asiantuntijatyötä leimaa aikaisempaa vahvemmin verkottuneet, toisistaan riippuvaiset työtehtävät. Muutenkin työtehtävien ja työntekijöiden keskinäiset riippuvuudet ja seurausvaikutukset ovat viime vuosina monimutkaistuneet. Eri tahojen ja toimijoiden keskinäiset riippuvuudet ja sidoksisuus tulevat esiin erityisesti verkostomaisessa työssä ja projektityössä, joissa kokonaisuus rakentuu erillisistä mutta kuitenkin toisiinsa kytkeytyvistä osista.

Myös hankkeessa toteutetun asiantuntijakyselyn valossa asiantuntijatyö näyttäytyi vahvan sidoksisena. Asiantuntijatyö sisälsi vaativia tehtäviä, mutta lisäksi siihen sisältyi paljon yhteistyötä sekä omassa organisaatiossa työskentelevien (79 %) että ulkopuolisten tahojen kanssa (56 %). Myös erilaiset kokoukset ja tapaamiset olivat tavallisia: vastaajista lähes kolme neljästä (74 %) arvioi oman työn sisältävän näitä tapaamisia vähintään melko paljon. Projekteissa työskenteli noin kaksi viidestä (38 %) kyselyyn vastanneista. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Oman työn luonne asiantuntijatyössä vuonna 2015. Lähde: Aikalärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Asiantuntijatyössä ajan usein ajatellaan olevan asiantuntijoiden itsensä käsissä. Moni haastateltava totesikin, että *paljon on itsestä kiinni*. Samoin asiantuntijakyselyyn vastanneista valtaosa pyrki suunnittelemaan oman työpäivänsä sisältöä ja työn kulkua etukäteen, samoin suurin osa ilmoitti tekevänsä ne työt, jotka täytyy tehdä huolimatta siitä, miten paljon aikaa niihin kului. Tässä mielessä työ määrittyi toiminnan ja tilanteen mukaan. Ajan ohjaava ote näyttäytyi heikompana. (Vrt. Toivanen ym. 2016.) (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Aikataulut osana laajempia työkokonaisuuksia asiantuntijatyössä vuonna 2015. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Sidoksisessa asiantuntijatyössä joudutaankin sovittamaan yhteen erilaisia rytmejä ja aikarakenteita, etsimään eri osapuolten aikakokonaisuuteen nivoutuvia ratkaisuja. Näin on erityisesti, jos toimitaan verkostomaisesti, kompleksisessa projektiorganisaatiossa, organisaatioiden välisissä projekteissa tai asiakasrajapinnassa.

## 5.2 Oma organisaatio ja työpaikka ajan rakentajana

Asiantuntijatyössä aika ja aikataulut ovat sidoksissa laajempiin työkokonaisuuksiin, ulkoisiin aikatauluihin ja yhteistyökumppaneiden töihin, mutta myös oman työpaikan sykleihin, rytmeihin ja tapoihin (Toivanen ym. 2016). Asiantuntijakyselyssä oman organisaation aikataulut, työpaikan toimintatavat ja -kulttuuri sekä esimiehen antamat tehtävät ja toiveet nähtiin keskeisimpinä oman työn aikatauluihin vaikuttavina tekijöinä. Omien mieltymysten ja oman jaksamisen merkitys näyttäytyivät huomattavasti vähäisempinä. (Kuvio 13.)



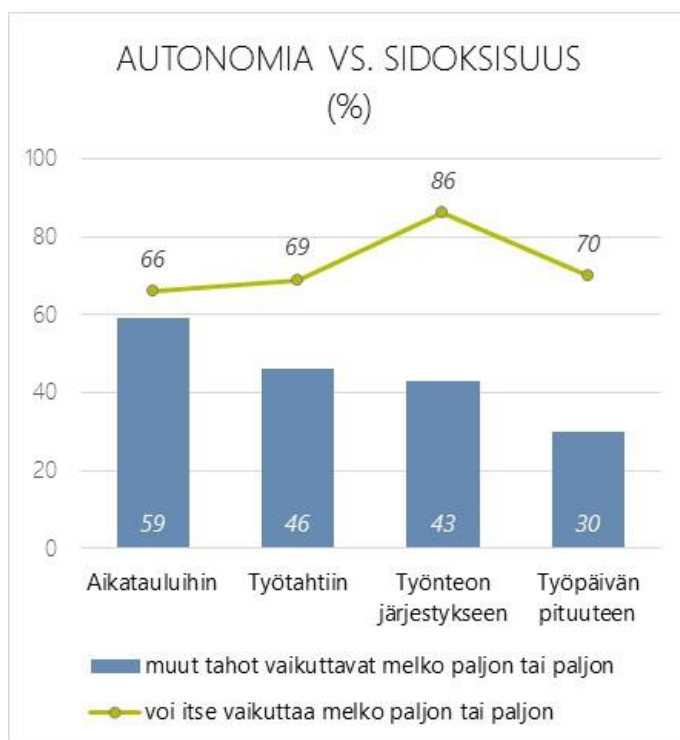
Kuvio 13. Oman työn aikatauluihin vaikuttavia tekijöitä asiantuntijatyössä vuonna 2015. Lähde: Aikaljärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Organisaatioilla on omat ajalliset rakenteet, jotka muotoutuvat vuorovaikutuksessa muiden organisaatioiden ja laajempien yhteiskunnan aikarakenteiden kanssa. Sosiaalisesti rakentunut yhteinen aika ohjaa ja auttaa työntekijöitä jäsentämään omaa toimintaansa. (Blount & Janicik 2001.) Monessa organisaatiossa toiminnan tueksi on luotu omat ajalliset syklit, jolloin tiettyinä vuodenaikana tehdään tietyt asiat. Esimerkiksi yhteisen vuosikellon avulla voidaan eksplisiittisesti määritellä aikapisteitä ja aikakehikoita toiminnalle. Toisinaan taas organisaatiossa sovitaan muunlaiset yhteiset ajankäyttöön liittyvät rytmit ja pelisäännöt, esimerkiksi yhteiset viikkopalaverit. (Toivanen ym. 2016.)

Aina organisaation aikarakenne ei ole eksplisiittisesti määritelty, vaan se voi muodostua myös vaihkaa toiminnan kautta, jolloin esimerkiksi tapa voi muuntua rakenteeksi (Orlikowski & Yates 2002). Organisaatiossa voi olla muun muassa tapana vastata heti sähköposteihin, tehdä ylityötä tai venyä tarpeen mukaan. Organisaatiolla on myös yleensä oma tahtinsa, johon toimijat mukauttavat omaa toimintaansa (Blount & Janicik 2001).

## 5.3 Autonomian ja sidoksisuuden välissä

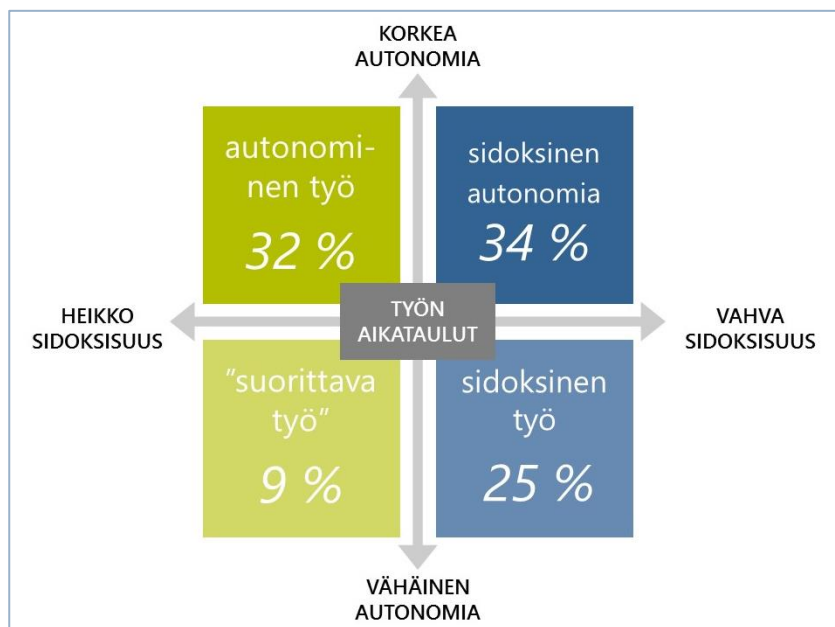
Työntekijällä voi olla hyvin autonominen suhde omaan työhönsä, mutta toisaalta työntekijä ei voi välttämättä kontrolloida esimerkiksi omaa työmääräänsä (esim. Green 2006, ks. myös Hirvonen & Husso 2012b). Asiantuntijakyselyn tulokset valottavat hyvin tätä autonomian ja sidoksisuuden paradoksaalista ja jännitteistä suhdetta. Valtaosa vastaajista arvioi voivansa vaikuttaa esimerkiksi työnteon järjestykseen, työpäivien pituuteen, työtahtiin ja aikatauluihin. Samaan aikaan kuitenkin myös muiden tahojen merkitys erityisesti aikatauluihin nähtiin suurena. Sitä vastoin työtahtiin, työnteon järjestykseen ja työpäivän pituuteen muiden tahojen merkitys nähtiin selvästi vähäisempänä. (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Autonomia ja sidoksisuus asiantuntijatyössä vuonna 2015. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Analyseissä autonomian ja sidoksisuuden välistä suhdetta tarkasteltiin vielä eritellymmin aikataulujen muodostumisen osalta. Kuten kuvioista 15 voi havaita, asiantuntijoista noin

kolmanneksella (32 %) oli puhtaasti autonominen suhde omaan aikatauluihin, ts. omat vaikutusmahdollisuudet arvioitiin korkeiksi ja muiden tahojen vaikutus vähäisiksi. Aikataulujen suhteen sidoksista työtä asiantuntijoista teki joka neljäs. He katsoivat muiden vaikuttavan omaan aikatauluihinsa paljon ja oman päätäntävällän olevan vähäistä. Kiinnostavan ryhmän muodostavat ne asiantuntijat, joilla on samaan aikaan hyvin autonominen ja sidoksinen suhde omaan aikatauluihin. Vastaajista suurin joukko (34 %) arvioi, että voi itse vaikuttaa omaan aikatauluihinsa paljon, mutta yhtä lailla myös muut vaikuttavat paljon niiden muodostumiseen. (Kuvio 15.)



Kuvio 15. Työn aikataulujen rakentuminen asiantuntijatyössä vuonna 2015. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Vastaavasti haastatteluaineistossa nousi esiin autonomisuuden ja sidoksisuuden yhtäaikainen esiintyminen. Asiantuntijat painottivat vahvasti oman työnsä autonomisuutta ja sen tärkeyttä. Yksilöllistä vapautta ja autonomiaa uhkasivat kuitenkin erilaiset aikasidokset. Ulkopuolelta tulevat vaatimukset ja rajoitteet veivät autonomian tunnetta itseltä. Autonomia saattoi murentua ja oma työ muuttua hallitsemattomaksi kaaokseksi, vaikka periaatteessa päätäntävältä oli yksilöllä. Moni haastateltava toi esiin, että autonomiassa ja oman ajan hallinnassa oli kyse nimenomaan periaatteesta, käytännöt olivat jotakin muuta, kuten seuraavassa sitaatissa ilmenee:

*Itsensä johtamiseenhan se liittyy, että mitenkä pystyis sitä omaa työtänsä ajattelemaan ja käytännössä toteuttamaan niin, että olis sen oman työnsä herra, eikä vaan koko aika vastais sihe reagointiin... Tai ettei se ois koko aika se mun oma työ vaan sitä reagoimista muiden pyyntöihin tai muitten vaatimuksiin... Et säilyis semmonen fokus, punainen lanka siinä omassa työssä, että mitä mä oon tekemässä, mikä se iso kuvio on... Eikä toisaalta sitten ihmiset uupuusi siinä, että he tietyllä tavalla tulee ajautuneeksi tämmösiin vähän lillukanvarsiin." (nainen, muu sektori)*

Haastatellut kuvasivat työnsä itsenäisyyttä, omaa vastuuta ja toisaalta autonomian iluusiota. Monet haastateltavat tunnistivat autonomian hyvin rajalliseksi ja samalla kokivat hallinnan työssään hävinneen.

## 5.4 Pohdinta

Työntekijöiden sidoksisuus sekä monimutkaistuneet ja laajentuneet keskinäiset riippuvuudet jäsentävät uudella tavalla työtä ja haastavat asiantuntijatyön autonomiaa (vrt. Mazmanian ym. 2013; Von Nordenflycht 2010). Tällaisessa sidoksisessa työelämätodellisuudessa kollektiiviset ajalliset rytmit kehystävät ja ohjaavat vahvasti toimintaa (Southertonin 2012). Eräs keskeinen ulottuvuus nykyisessä työssä näyttää olevan nimenomaan aikaan liittyvä problematiikka, joka ei suoraisesti liity autonomian puutteeseen vaan pikemminkin kompleksisiin, eritasoisiin sidoksiin ja toiminnan synkronointiin. Työntekijän työaika ja työ rakentuvat asiantuntijatyössä erilaisten tahojen ja toimijoiden kehystämänä. Vaikka työ on siis perinteisessä mielessä autonomista, se voi olla oman työpaikan ja työtovereiden lisäksi useiden yhteistyötahojen, verkostojen, asiakaskontaktien ja niihin liittyvien aikarakenteiden takia hyvinkin sidoksista.

Ajanhallintaretoriikassa oletetaan usein, että yksilöt voivat ottaa johdon oman aikansa hallinnasta. Itsenäisyyttä korostavat haastateltavat myös painottivat ajanhallintaa yksilöllisenä kompetenssina. Ajan rakentuminen on kuitenkin myös sosiaalinen prosessi, joten yksilö voi harvoin yksin muuttaa tai hallita häntä ympäröiviä aikarakenteita (Orlikowski & Yates 2002). Myös Lewis & Weigert (1981) arvioivat aikoinaan, että yksilön parempi aikasuunnittelu ei yksin ratkaise ajanhallinnan haasteita. Tehdastyössä koneen tahti loi työlle rytmin, kun taas asiantuntijatyössä toimintaa rytmittävät yhä useammin sidokset ja suhteet. Mitä enemmän eri aikatauluja täytyy huomioida oman aikataulun rakentamisessa, sitä pienemmäksi käyvät vapausasteet (Lewisin & Weigert 1981).

Vaikka viime vuosina työajan ulkoisiin raameihin liittyvä työaika-autonomia on lisääntynyt ja on vapauduttu monelta osin käskykulttuurista ja ulkoisesta kontrollista, ei asiantuntija välttämättä ole vapaa ja autonominen. Työn ajalliset olosuhteet rakentuvat erilaisissa si-



doksissa ja suhteissa, samoin tiukentuneet tehokkuus- ja tulosvaatimukset asettavat vahvoja raameja työajan käytölle (esim. Mastekaasa 2011; Mazmanian ym. 2013). Näin oman työn hallinta ja autonomia ovat muuttuneet asiantuntijatyössä moni-ilmeisiksi. Asiantuntijuutta määrittää yhä useammin sidoksinen autonomia.

*Minna Toivanen*



## 6 ASIANTUNTIJA AINA TAVOITETTAVISSA

Digitalisaatio ja sähköisten järjestelmien kehitys on muuttanut ja todennäköisesti muokkaa myös jatkossa asiantuntijatyötä voimakkaasti. Digitalisaatio yhtäältä tehostaa työtä ja tekee siitä aiempaa joustavampaa. Toisaalta uudet työntekeä helpottavat välineet voivat tuoda työhön uusia ajankäytön ongelmia. Tietotekniikan yhä laajempi käyttö nähdäänkin työelämän tahtia ja tiivistymistä kiihdyttävänä sekä fragmentoitumista aiheuttavana tekijänä. Tässä luvussa kysytään, miten digitaaliset välineet rakentavat aikaa asiantuntijatyössä. Luvussa tarkastellaan myös, minkälainen kuva digitalisaatiosta piirtyy yhtäältä asiantuntijan autonomiaa lisäävänä tai sitä vähentävänä tekijänä.

### 6.1 Tekniset sovellukset ajan rakentajana

Digitaaliset välineet ovat helpottaneet ja nopeuttaneet monia töitä. Ne ovat tuoneet joustavuutta ja uusia työn tekemisen tapoja. Kehitys on tuonut kuitenkin työpaikoille uusia ohjelmistoja ja muun muassa työn pilkkoutumista, jotka voivat aiheuttaa kuormitusta lyhyellä aikavälillä (esim. Mark ym. 2012). Tilanne on paradoksaalinen sikäli, että tutkimus on osoittanut digitalisaatiolla olevan myös asiantuntijoiden tuottavuutta ja hyvinvointia edistäviä vaikutuksia (esim. Chelsey 2014).

Ilmiötä kuvaa hyvin se, kuinka hankkeessa toteutetussa Työsuojelupaneelissa varsin moni työsuojeluhenkilö arvioi, että digitalisaatio sinänsä on helpottanut työtä ja ajanhallintaa eri tavoin, esimerkiksi tuonut joustomahdollisuuksia ja vähentänyt matkustamistarvetta. Lisäksi se on tehnyt työajan seurannasta, suunnittelusta ja aikataulutuksesta helpompaa ja sähköisen kalenterin avulla mahdollistunut yhteisen aika-avaruuden luomisen. Samaa aikaan Työsuojelupaneeliin osallistuneet kuitenkin arvioivat sähköisten välineiden lisäävän muun muassa teknisiä ongelmia, kiireen tuntua ja työmäärää.

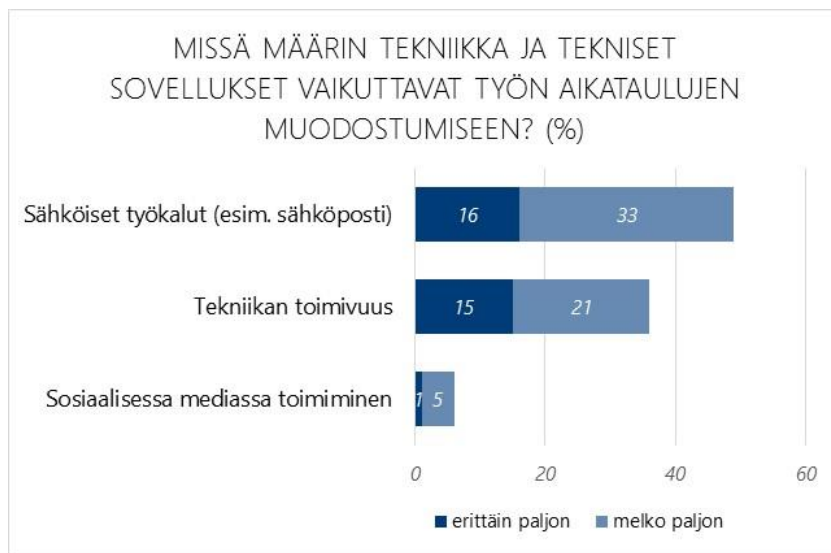
Digitalisaatio on laajentanut mahdollisuuksia reaaliaikaiseen vuorovaikutukseen ja työnteon ajasta ja paikasta riippumatta. Jo nyt tekniikkavälitteinen viestintä on yleisyydessään ohittanut kasvokkaisen viestinnän useissa asiantuntija-ammateissa (Wacjman & Rose 2011). Samalla se on tuonut asiantuntijatyöhön ajallisen rakenteen, joka osaltaan tahdittaa työtä (Toivanen ym. 2016). Työtä voi tehdä esimerkiksi kokouksien tauoilla, työmatkalla tai kotona. Sähköisten järjestelmien kehittymisen myötä työlle asetetut aikavaatimukset ovat myös muuttuneet. Työn ajallinen rytmi on muuttunut kiihkeämmäksi – fokus on yhä enemmän nopeudessa, jolla tehtävät valmistuvat ja yhteydenottoihin reagoidaan (esim.

Chesley 2014; Wajcman & Rose 2011). Kaikkialle mukana kulkeva tekniikka tekee työn tekemisestä aiempaa joustavampaa, mutta se luo ja vahvistaa samalla oletusta, että asiantuntija on tavoitettavissa yhä useammin ja yhä useampien kanavien kautta (Barley ym. 2011). Tekniikan kehitys on myös myötävaikuttanut tilanteeseen, jossa huomio jakautuu useiden työtehtävien välillä lyhyen ajan sisällä (esim. Chesley 2014).

Kuten useissa aikaisemmissakin tutkimuksissa on saatu viitteitä, myös haastateltavat tunnistivat, että usein tietokoneen käyttö ja erityisesti sähköposti ohjaavat vahvasti työpäivän kulkua. Se heijastuu ajankäyttöön ja aikatauluihin (ks. esim. Chesley 2014; Toivanen ym. 2016; Wajcman & Rose 2011). Tämä käy ilmi esimerkiksi seuraavasta sitaatista:

*Ei kukaan tuu huoneeseen, jos huoneen ovi on kiinni, häiritsemään, mutta se on vaan sit sähköpostitulva, että heti huomaat, että okei, täällä on nyt tämmönen kiireellinen, et tää täytyy hoitaa eteenpäin. (mies, julkinen sektori)*

Myös asiantuntijakyselyn tulokset kertovat digitaalisten välineiden, kuten sähköpostin, vahvasta roolista aikataulujen muotoilijana. Asiantuntijoista noin puolet (49 %) arvioi sähköisten työkalujen vaikuttavan aikatauluihin erittäin tai melko paljon. Sen sijaan kiinnostavaa on, että sosiaalisen median merkitys nähtiin ainakin toistaiseksi varsin vähäisenä. (Kuvio 16.)

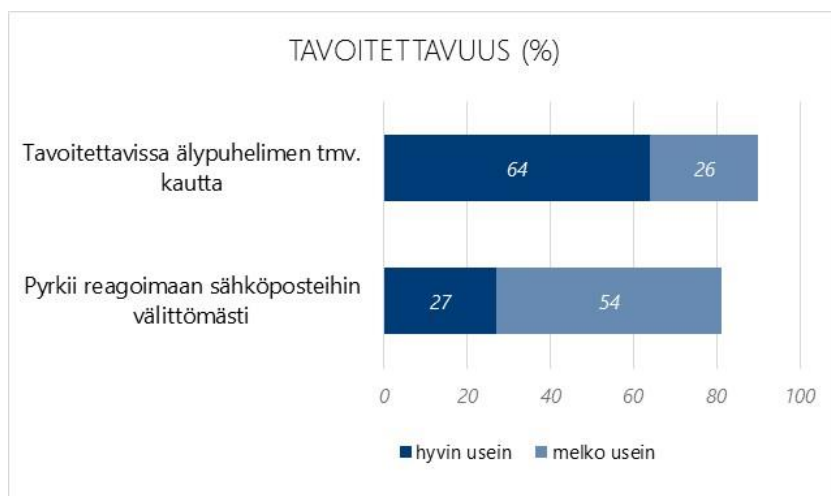


Kuvio 16. Tekniikan ja teknisten sovellusten vaikutus aikatauluihin asiantuntijatyössä vuonna 2015. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Monissa asiantuntijahaastatteluisissa esitettiin, että sähköpostit "pitää" katsoa monta kertaa päivässä, ja usein niihin on syytä reagoida pikaisesti. Muuten sähköposti ruuhkautuu ja asiat saattavat hautautua. Asiantuntijat olivatkin vahvasti "online".

*Periaatteessa varmaan eniten se, että kun työ on luonteeltaan semmosta, että sähköpostia tulee jatkuvasti ja sit siihen odotetaan ripeetä vastausta ja muuta, niin se aina katkasee kyllä kirjoituspuuhan, vaikka sitä yrittääkin opetella, että ei niihin tarvii heti vastata. Ja sit taas jos ei heti vastaa, niin jää sinne lojumaan ja sit unohtaa vastata. Siin on sekin, et jos on monta päivää sillai, et ei oo kunnolla ehtiny niihin perehtymään, niin sit ne pakkaa hautautumaan. (mies, julkinen sektori)*

Asiantuntijakyselyyn vastanneista enemmistö (81 %) pyrki reagoimaan sähköposteihin välittömästi ja valtaosa (90 %) oli tavoitettavissa työpäivän aikana älypuhelimien tmv. kautta melko tai hyvin usein (kuvio 17).



Kuvio 17. Tavoitettavuus asiantuntijatyössä vuonna 2015. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Moni oli kuitenkin myös pyrkinyt rajoittamaan sähköpostin lukemista työpäivän aikana, jos siihen oli mahdollisuus. Varsinkin syventymistä vaativan *ajatteluajan* (ks. Toivanen ym. 2016) järjestäminen ja luovan asiantuntijatyön tekeminen edellyttivät usein eri viestintäkanavien sulkemista.

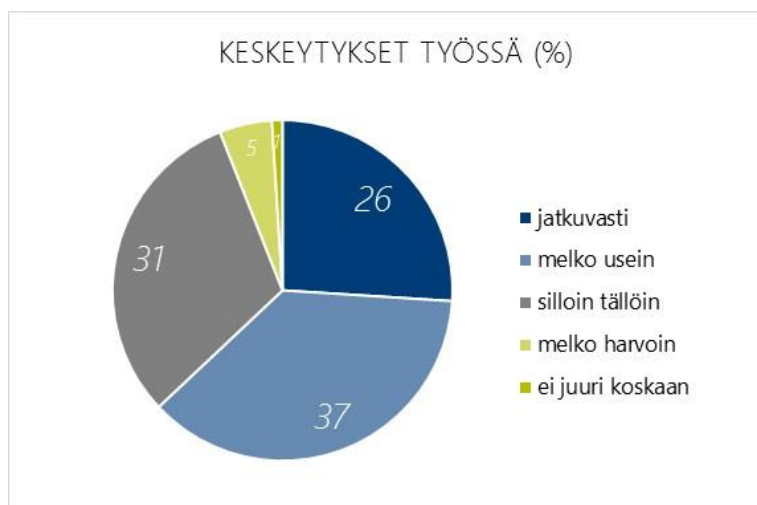
*Et mä saatan joskus mennä siis sinne hiljaseen huoneeseen tai sitte mä laitan oven kiinni, mut sekään ei siis estä kaikkii keskeytyksii. Sit mä joskus jopa muistan laittaa puhelimen kiinni. Sähköpostihälytykset mulla on tietenki pois päältä. (nainen, muu sektori)*

Samaan tapaan kuin Wajzmanin ja Rosen (2011) tutkimat tietotyöntekijät, myös aineiston asiantuntijoiden voi ymmärtää pitäneen digitaalisia välineitä työtä ja sen tekemistä keskeisesti määrittävinä tekijöinä. Sähköisiä järjestelmiä ei siis useinkaan koettu irrallisiksi työkaluiksi, vaan olennaisiksi työnteon mahdollistajiksi.

## 6.2 Keskeytykset pilkkovat aikaa mutta voivat olla hyödyksi

Digityökalujen käytön yleistymisen myötä keskeytykset asiantuntijatyössä ovat lisääntyneet ja työ on fragmentoitunut (Mark ym. 2012). Australialaisessa telekommunikaatioyri-tyksessä toteutetussa tutkimuksessa tietotyöläisillä oli yhden työpäivän aikana keskimäärin 88 episodtia, joista valtaosa kesti 10 minuuttia tai vähemmän. Kaikkiaan työpäivistä kului hieman yli puolet näihin lyhyisiin episodeihin. Yhä useammin tuo kommunikaatio oli tekniikan kautta välittyntä. (Wajzman & Rose 2011.)

Keskeytysten työtä määrittävä piirre tuli esiin myös Aikalärjestys-hankkeen aineistossa. Asiantuntijoista 63 % joutui keskeyttämään meneillään olevan tehtävän suorittamisen muiden väliin tulevien tai kiireellisempien asioiden takia jatkuvasti tai melko usein (kuvio 18). Vastaava osuus oli vuonna 2012 kaikilla työssäkäyvillä vain 35 %.



Kuvio 18. Keskeytykset asiantuntijatyössä vuonna 2015. Lähde: Aikalärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Myös haastatteluaineistossa keskeytykset ja työn sirpaloituminen nousivat usein esiin. Haastateltavat kuvasivat kokevansa monenlaisia keskeytyksiä työpäivänsä aikana. Osa oli digityökalujen ja puhelimen ja osa kollegoiden aiheuttamia.

*Kysymyksiä tulee chatin kautta ja sähköpostilla ja puhelimella ja sit, et ihminen tulee käymään niin kyl niitä tulee päivittäin varmaan kymmeniä. (nainen, muu sektori)*

Monen asiantuntijan kohdalla työkokonaisuudet ovat siis syystä tai toisesta hajonneet pienempiin tehtäviin ja erityyppisiin toimintoihin. Työ koostuu erillisistä episodeista, kuten kokouksista, puheluista, sähköpostiin vastaamisista, keskusteluista, lukemisesta ja kirjoittamisesta (Toivanen ym. 2016).

Keskeytyksiä tarkasteltaessa on syytä muistaa, että ne eivät ole aina haitallisia, vaan osa niistä voi esimerkiksi tuoda työn kannalta oleellista tietoa ja viedä työtä eteenpäin tai uuteen, parempaan suuntaan. Aina keskeytys ei myöskään johdu ulkoisista tekijöistä tai häiriöistä, vaan joskus keskeytykset ovat ainakin osittain itse aiheutettuja (ks. luku 7, myös esim. Mark ym. 2012). Se, millaisina keskeytykset koetaan, riippuu paljon asiantuntijan mahdollisuudesta hallita niitä. Keskustelu keskeytyksistä koskeekin myös asiantuntijatyön autonomiaa digitaalisessa työympäristössä.

### 6.3 Digitalisaatio lisää mutta myös haastaa asiantuntijan autonomiaa

Asiantuntijatyön autonomia ymmärretään useimmiten mahdollisuutena kontrolloida työn sisältöä, ajoitusta, paikkaa ja suorituksen tapaa. Lisääntynyt sidoksisuus sekä monimutkaisuudet ja laajentuneet keskinäiset riippuvuudet ovat muuttaneet asiantuntijatyön luonnetta (ks. luku 5; vrt. Mazmanian ym. 2013; Von Nordenflycht 2010). Digitalisaatio on yksi näihin kehityskulkuihin vaikuttanut tekijä. Sähköisten järjestelmien myötä lisääntynyt tavoitettavuus ja työn sirpaloituminen heijastuvat myös kiinnostavalla tavalla asiantuntijan autonomiaan (Toivanen ym. 2016). Aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu, että esimerkiksi älypuhelinien sähköpostiohjelmat yhtä lailla luovat asiantuntijatyöhön uusia autonomian ulottuvuuksia, mutta samaan aikaan kaventavat sitä ja vievät kontrollin tunnetta (Mark ym. 2012; Mazmanian ym. 2013). Digityökalujen avulla työntekijät voivat työskennellä missä ja milloin vain ja olla joustavasti yhteydessä kollegoihinsa ja muihin yhteistyökumppaneihin silloin, kun itselle parhaiten sopii. Tämä yhteydenpito kuitenkin helposti tiivistyy ja eskaloituu, jolloin oma autonomia kaventuu ja työ intensifioituu. (Mazmanian ym. 2013; ks. myös Chesley 2014; Mark 2012.)

Autonomiassa on siis pitkälti kyse kontrollin tunteesta. Wajcmanin ja Rosen (2011) mukaan digitaalisten välineiden aiheuttama työn fragmentoituminen ei yleensä olekaan ongelmallista silloin, kun asiantuntijoilla on riittävät mahdollisuudet hallita "teknologista työympäristöään". Esimerkiksi alla olevassa lainauksessa asiantuntijan voidaan ajatella harjoittavan autonomista päätäntävaltaa havahduttuaan tilanteeseen, jossa jatkuvat keskeytykset haittasivat työtä merkittävästi.

*Niinkun viime maaliskuu oli sellanen tilanne, että rupes tuleen hirveen paljon semmost sälää, joka häiritsi yhen homman tekemistä. Mä ilmotin pomolle, että nyt on niin, että mä vedän kalenterini kiinni, et sinne ei kukaan tee mulle palaverivarauksia, joihin mul ei oikeesti oo aikaa, koska mun pitää pystyy keskittyyn tähän, mitä mä teen. (nainen, yksityinen sektori)*

Aikaisempien tutkimusten havainnot vahvistavat käsitystä siitä, että nimenomaan mahdollisuus kontrolloida esimerkiksi keskeytyksiä määrittää sitä, kuinka haittaavina ne koetaan (Chesley 2014). Chesley (2014) toteaaakin, että usein juuri keskeytysten ennakoimattomuus tekee niistä työn kannalta ongelmallisia ja aiheuttaa stressiä. Jos asiantuntija kokee vaikutusmahdollisuutensa ennakoimattomiin keskeytyksiin vähäiseksi tilanteessa, jossa ydintyölle ei jää riittävästi aikaa, on selvää, että hänen autonomiansa kyseenalaistuu.

*Ja tietysti siis ne jatkuvat keskeytykset. Voi tulla sähköpostin muodossa, puheluitten muodossa, työkavereitten kyselyitten muodossa. Tai sitten esimerkiksi tilanteissa, että tulee paljon kokouskutsuja muilta organisaation eri tahoilta, eikä pysty ehkä itse niitä hallitse, että miten sais varattua omasta kalenterista riittävästi sellasta aikaa, millä saa ainakin hoidettua ne viikon tietyt kriittisimmät asiat, vaikka kaikki muu kaatuis ympäriltä. (nainen, muu sektori)*

Wajcman ja Rose (2011) kuitenkin huomauttavat, että olisi yksinkertaistavaa ajatella asiantuntijoiden olevan digityökalujen ja niiden aiheuttamien keskeytysten vietävissä, sillä he samaan aikaan aktiivisesti kehittävät uusia työskentelystrategioita, joiden avulla he luovivat muuttuvassa ympäristössä. Näin he myös ylläpitävät ja uudelleenmäärittävät autonomiansa. Työpaikan kulttuuri, tavat ja oletukset vaikuttavat siihen, millaisia ja miten mielekkääksi koettuja käytäntöjä rakentuu ympäristössä, joka on viestintätekniikan tuomien haasteiden ja mahdollisuuksien täyttämä.

## 6.4 Pohdinta

Tekniset innovaatiot synnyttävät uusia ja muokkaavat olemassa olevia työn käytäntöjä. Vallitsevat sosiaaliset normit vaikuttavat siihen, millaisiksi uudet käytännöt muodostuvat ja miten vanhat uusiutuvat (ks. esim. Wajcman 2006). Tämä näkyy esimerkiksi siinä, kuinka



asiantuntijatyön ajallinen rytmi on teknisen kehityksen myötä tullut aiempaa kiihkeämmäksi. Rytmin muutoksen lisäksi työn sosiaalinen normisto on muuttunut niin, että asiantuntijoiden oletetaan olevan yhä useammin tavoitettavissa. Nopean reagoinnin ja jatkuvan tavoitettavuuden oletukset vaikuttavat aineistomme perusteella ohjaavan asiantuntijatyötä myös suomalaisessa kontekstissa.

Digitaalisten työkalujen käyttö lisää keskeytysten ja moniajon todennäköisyyttä erityisesti silloin, kun työn tahti on nopea ja asiantuntijat jatkuvasti tavoitettavissa. Keskeytykset ja moniajo taas ovat tärkeitä työn intensifioitumiseen vaikuttavia tekijöitä (ks. Mark yms. 2012). Tilanne haastaa käsitystä asiantuntijatyön autonomiasta. Asiantuntija on kuitenkin myös tässä tilanteessa aktiivinen toimija, joka jatkuvasti arvioi eri kanavista tulevan informaation arvoa ja prioriteettia (ks. Wajcman & Rose 2011) eikä vain mekaanisesti reagoi ärsykkeisiin. Arviointiprosessiin vaikuttavat organisaatiossa vallitsevat normit ja työntekijän käsitys omasta roolistaan ja vaikutusmahdollisuuksistaan.

Asiantuntijatyön intensifioitumisen synnyttämien uhkien torjuminen merkitsee, että työnantajien on ymmärrettävä, kuinka jatkuva tavoitettavuus muokkaa jokapäiväistä työtä (ks. Wajcman & Rose 2011). Esimerkiksi Chelsey (2014) huomauttaa, että työnantajien on syytä miettiä, minkälaiset viestintäkäytännöt lisäävät tuottavuutta vaarantamatta työntekijöiden hyvinvointia. Myös tämän hankkeen tulokset puhuvat sen puolesta, että on tarpeellista kehittää organisaatiotason ratkaisuja, joiden avulla ehkäistään digitaalisen kuormituksen rasitteita (ks. lisää luku 13).

*Minna Toivanen & Kirsi Yli-Kaitala*

## 7 MIELEN AIKAJÄRJESTYS

Asiantuntijatyön ulkoisten aikakehysten ohella on syytä tarkastella mielen aikajärjestystä. Aineistossa mielen aikajärjestystä luonnehditaan jossain määrin hallitsemattomaksi ja poukkoilevaksi, ja sen kuvataan olevan jännitteisessä suhteessa työtä ohjaaviin objektiivisiin aikatauluihin. Tässä luvussa mielen aikajärjestystä jäsennetään luovuuden aikataulun, sisäisten häiriöiden ja mielen vaeltelun teemojen kautta.

Asiantuntija on usein työssään ulkoisten aikapaineiden, kellolla mitattujen aikataulujen ohjaama (ks. luku 5). Yhtä aikaa asiantuntijan tärkein työkalu – mieli – toimii omien aikataulujensa mukaan eikä aina noudata lineaarista, objektiivista aikaa. Kaikkien ajallisten haasteiden, oli kyse sitten kiireestä tai ajallisesta koordinoinnista, taustalla vaikuttaa asiantuntijan mieli ja sen aikajärjestys. Tässä luvussa tarkastellaan mielen aikajärjestystä: mitä tekijöitä sen taustalla on aineiston valossa ja miten sen synkronointi ulkoisen aikajärjestyksen kanssa onnistuu asiantuntijatyössä. Jatkokysymyksenä pohditaan myöhemmin sitä, miten ajattelutyön toimintaedellytyksiä voidaan kehittää tai turvata ottamalla huomioon mielelle ominainen aikajärjestys.

### 7.1 Luovuutta ei voi aikatauluttaa

Asiantuntijatyössä vaaditaan uuden tiedon, ideoiden ja ratkaisujen tuottamista ja toteuttamista (Tuomivaara ym. 2005). Näin ollen ajatusten laatu ja luovuuden mahdollistuminen ovat työn tuottavuuden kannalta keskeisiä tekijöitä. Aineistosta käy ilmi, että luova ajattelu syntyy mielen aikajärjestyksen ehdoilla, eikä luovuutta voi aikatauluttaa (Toivanen ym. 2016), vaikkakin mielekkäät työnteon aikataulut voivat joskus olla vähimmäisehto luovudelle.

*Tietysti täntyyppinen työ nyt on sellanen, että loistavat ideat syntyvät kävelyllä ja tiskatessa. (nainen, yksityinen sektori)*

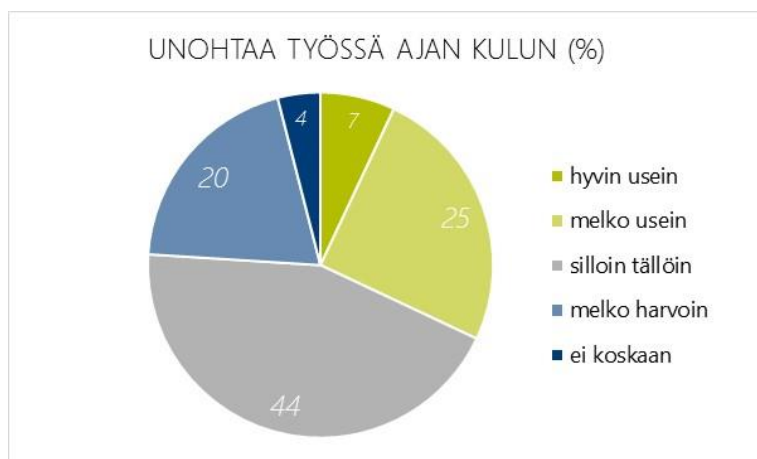
*Aivot askartele jonkun asian kanssa, ja sitten se alitajunta myös työstää niitä ja eihän ne kato paikkaa eikä aikaa, että koska sieltä sitten jotain pullahtaa. (nainen, muu sektori)*



Luovuuteen läheisesti kytkeytyvä mielentila, niin kutsuttu flow-kokemus (Csikszentmihályi 1990) kuvataan syvän keskittymisen tilaksi, jossa työntekijä ikään kuin kadottaa ajan ja paikan tajun (Tuomivaara ym. 2005). Tässä mielessä luovuuden mielentila toimii usein irrallaan objektiivisista aikatauluista.

*Kun mie uppoudun johonkin, niin mie kadotan ajan- ja paikantajun. (nainen, muu sektori)*

Ajattomuuden kokemus värittää asiantuntijatyötä aika ajoin myös kyselyn aineiston perusteella. Valtaosa vastaajista (76 %) koki unohtavansa työssään ajan kulun vähintään silloin tällöin (kuvio 19).



Kuvio 19. Ajan kulun unohtaminen työssä. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Luovuuden sattumanvaraista luonnetta ei haastattelujen valossa koettu kuormittavaksi tekijäksi, vaikka työ voi levitä sen vuoksi väistämättä myös vapaa-ajalle.

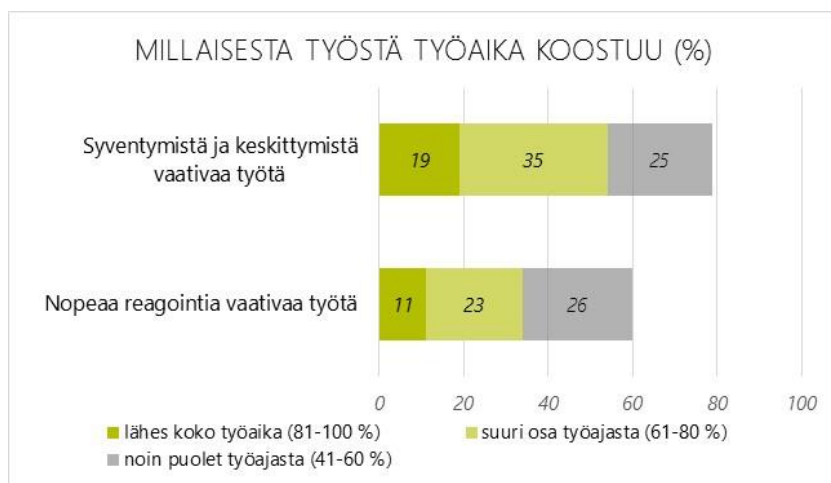
*Mutta sit monta kertaa sitten taas semmonen moni asia kypsyi sitten siellä vapaa-aikana, et mieltii, et miten mä nyt ton ratkaisin vaikka (...) Mutta sit se jollain tavalla siellä aivot sitä jauhaa, ja sitten viikon päästä, et ahaa, näinhän tän voi tehdä. (...) se on semmosta positiivista, että työ on läsnä, eikä mun mielestä tarviikaan työstä irrottautua sillä tavalla. (mies, julkinen sektori)*

Olisi kuitenkin toivottavaa, että asiantuntijan pääasiallinen fyysinen työympäristö loisi edellytykset myös huippukokemuksille ja ideoiden syntymiselle. Ja mikäli työympäristön rauhattomuus suoranaisesti ehkäisee luovuuden edellyttämää syventymistä, on tilanne ongelmallinen. Luova ajattelutyö vaatii aikaa, kypsyttelyä, mutta aikatauluihin tiukasti sidottu,

sirpaleinen työaika voi helposti heikentää luovaa toimintaa (Toivanen ym. 2016; Tuomi-vaara ym. 2005).

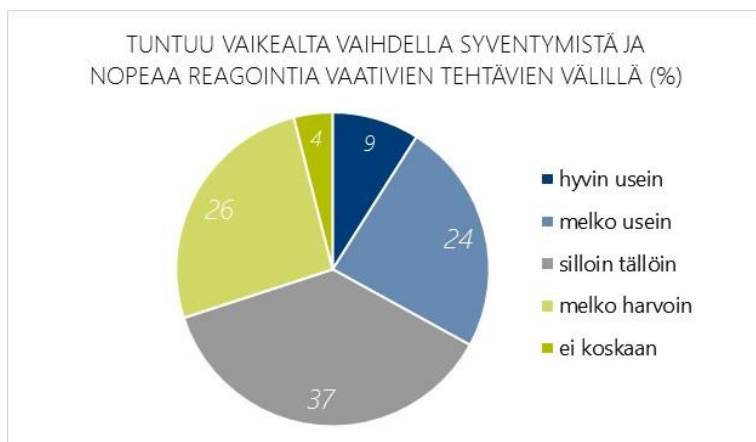
*Mutta se mikä siit niin kun eniten ikään kun ottaa päähän, niin on se, että se pirstaloitunut työ ja päällekkäisyys on tehnyt sen, että mul ei oo enää luovalle ajattelutyölle aikaa ja mä tykkään hyvin paljon ihmisenä niinku kehittää ja innovoida ideoita. (nainen, yksityinen sektori)*

Toisin sanoen kyse on ulkoisten aikataulujen tahdittaman "aikataulutetun ajan" ja luovan syventymisen mahdollistaman "ajattoman ajan" välisestä jännitteestä (Toivanen ym. 2016; Ylijoki & Mäntylä 2003). Aineiston perusteella asiantuntija joutuu jatkuvasti tasapainoilemaan näiden kahden orientaation välillä. Kyselyyn vastanneet määrittelivät oman työnsä pääosin syventymistä vaativaksi työksi, mutta reilu kolmannes (34 %) arvioi, että valtaosa työajasta koostuu nopeaa reagoitua vaativasta työstä (kuvio 20).



Kuvio 20. Erilaisten työtapojen osuus asiantuntijatyöstä. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Siirtymät työtapojen välillä vaativat jatkuvaa uudelleen orientoitumista. Kolmannes vastaajista (33 %) koki vaihtelemisen työtapojen välillä hankalaksi hyvin tai melko usein (kuvio 21).



Kuvio 21. Vaihtelevuuden syventymistä ja nopeaa reagoitua vaativien tehtävien välillä. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Haastateltavat kuvailivat kyseistä haastetta seuraavasti:

*Ku sitä silppuu tekee, sitä yrittää tehdä mahdollisimman tehokkaasti ni se draivi jää päälle, et sit on hirveen vaikee mennä siihen, et se työn alottaminen on vaikeempaa sen ison, et sit sitä vaan ottais sitä silppuu ja tekis pois ja työntää sitä isompaa, et se on sillä tavalla hankalampaa alottaa. (nainen, julkinen sektori)*

*Siinä vaiheessa, jos on tavallaan tehnyt hirveen intensiivisesti, pallotellut jotain asiaa ja keskustellu ja yrittäny ongelmanratkaisua tai keskeistä keskustelua, niin sit yhtäkkiä pitäis palata lukemaan sitä 20-sivuista raporttia, niin se saattaa vaatii semmosen pienen tauon, että mitenkäs tässä menikään. Tavallaan vähän pulssi tasaantuu kuvainnollisesti sanoen. (mies, yksityinen sektori)*

Haastateltujen tuntemukset voisi tiivistää toteamalla, että siirtyminen nopeasta ajasta hitaaseen on mielekästä mutta vaikeaa. Hitaasta ajasta nopeaan siirtyminen on puolestaan helppoa mutta turhauttavaa. Hidas, ajaton aika on kuitenkin pohjimmiltaan ideaali, johon asiantuntijatyössä usein pyritään, ja sen vaaliminen on asiantuntijuuden kehittymisen edellytys (ks. Toivanen ym. 2016).

*Että vois ottaa sille luovalle ajattelulle ja ideoinnille, joka must on aina tuntunu tärkeältä sen osalta, että sä meet työssä eteenpäin, mut myöskin se, et sä meet niin kun no jaa niinku työntekijänä kehityt. (nainen, yksityinen sektori)*

Onkin tarkasteltava, millaisista keskeytyksistä ja katkoksisista työn sirpaloituminen muodostuu. Työn jatkuvan keskeytymisen haastetta käsitellään tarkemmin luvussa 6, mutta mielen

aikajärjestyksen näkökulmasta kiinnostavampi on sisäisten häiriöiden ilmiö, joka saattaa pilkkoa asiantuntijatyötä miltei yhtä paljon kuin ulkoiset keskeytykset.

## 7.2 Asiantuntijaa kuormittavat ulkoisten keskeytysten ohella sisäiset häiriöt

Eräessä yhdysvaltalaisutkimuksessa havaittiin, että tietotyön ammattilaisten kokemat jatkuvat häiriöt ja keskeytykset olivat miltei yhtä usein itse aiheutettuja kuin ulkoisia (González & Mark 2004). Tutkimuksessa sisäinen häiriö määriteltiin tilanteeksi, jossa työntekijä oma-aloitteisesti, ilman ulkoista syytä, vaihtaa työtehtävää tai työn tekemisen paikkaa tai aikaa. Sisäiset häiriöt valottavat mielen aikajärjestyksen poukkoilevaa luonnetta. Sisäisistä häiriöistä puhuminen ei viittaa siihen, että ongelma olisi puhtaasti yksilölähtöinen vaan pikemminkin siihen, että ympäröivä lyhytnäköinen ja reaktiivinen toimintakulttuuri on sisäistetty. Tämän sisäistämisen myötä asiantuntija ei suo itselleen hidasta aikaa vaan keskeyttää jatkuvasti ajatusketjunsä. Tämä saattaa haastaa erityisesti innovatiivisten ratkaisujen syntyminen, sillä reaktiivinen toimintatapa on aina ankkuroitunut menneeseen, ja ratkaisut nojautuvat tällöin pääosin muuhun kuin nykyhetkessä käsillä olevaan informaatioon ja mahdollisuuksiin.

Aikajärjestys-hankkeen yhteydessä järjestettiin työpajoja, joissa analysoitiin ja syvennettiin tutkimustuloksia. Yhtenä työpajojen teemana olivat sisäiset häiriöt asiantuntijatyössä. Sisäisiä häiriöitä koettiin tapahtuvan pääosin silloin, kun 1) tietoisesti suoritetaan useita tehtäviä yhtä aikaa, toisin sanoen moniajetaan, tai silloin kun 2) keskeneräinen työtehtävä palaa mieleen keskeyttämään toisen meneillään olevan työtehtävän.

1) Kyselyaineistossa kävi ilmi, että 62 % vastaajista harjoitti moniajtoa (engl. multitasking) usein (ks. luku 8). Moniajon yksi tyypillinen muoto oli sähköiseen viestiin reagointi kesken muiden työtehtävien: 81 % ilmoitti pyrkivänsä vastaamaan sähköposteihin välittömästi (ks. luku 6).

*Joo, mulla on se nurkkailmoitus, niin se pomahtaa sieltä nurkasta. Ja katon varmaan monta kertaa tunnissa, ihan vaan päivitän. Jos sieltä ei ole pamahtanut mitään, että päivittykö joku. (nainen, muu sektori)*

*Ja on tullu myöskin katsottua sitte aina ajoittain sähköpostia, vaikka ei olis tarvetta-kaan. Töissä siitä tuli, töistä tuli sellanen, jäi tapa, että sen tuli sitten tarkistaneeks. Tää nyt on taas sentyyppinen riippuvuus, joka on nykyisen digimaailman aiheuttamaa. Ennen ei ollut. Tuli kaks kertaa päivässä, huoneeseen tuotiin postia. Se riitti. (mies, julkinen sektori)*

Jälkimmäisessä lainauksessa sähköpostien tarkastaminen tasaisin väliajoin kuvaillaan eräänlaiseksi riippuvuudeksi. Aivotutkimuksessa on havaittu, että uutuustapahtumat aiheuttavat tyydytystä neurologisella tasolla. Uutuustapahtumat palkitsevat tehokkaasti, mutta saattavat haudata alleen pitkäaikaiset, mahdollisesti merkityksellisemmät tavoitteet. (Ks. Levitin 2014.) Eräs työpajaan osallistunut asiantuntija kiteytti seuraavasti juuri tämän sisäisiä häiriöitä koskevan problematiikan:

*Minulla sisäiset häiriöt syntyvät dilemmasta olla näkyvästi tehokas = nopeat voitot ja näytöt vs. työni ydintehtävien edistäminen syväoppimisen ja asiantuntijuuden sekä verkostojen vuorovaikutuksessa = hitaat voitot ja näytöt. (työpaja-osallistuja)*

Mielen aikajärjestyksen fragmentaarista, epälineaarista luonnetta voidaan selittää aivotoinnin lisäksi organisaation kulttuurilla, jossa arvostetaan ja palkitaan ensisijaisesti nopeita työsuoritteita. Viestinnän vauhti voidaan nostaa tavoiteltavaksi hyveeksi ja mittarit voidaan säätää reagoimaan pääosin määrällisiin suoritteisiin.

*Koska sitähän ihminen tekee, mistä hänet rumasti sanottuna palkitaan tai vaikka ei oo sovittu ja vaikka se ois muka yhteinen tavote, että me kehitetään mejän palveluit, me tuotteistetaan mejän palveluita esimerkiks, mut sitte, jos vaikka jossain kehityskeskustelussa tai vuosikertomuksessa sitte pääpaino on niissä asiakaskontaktien määrässä ja sitte se on näin kuvainnollisesti sivulauseessa se palveluiden tuotteistaminen esimerkiks ni totta kai sitä sitte panee paukkunsa siihen määrään... (nainen, muu sektori)*

Eräs selitys voi löytyä moniajioon liittyvistä, osin harhaisista käsityksistä. Erilaisten ajanhallintamenetelmien markkinoilla moniajamista suositeltiin pitkään hyödyllisenä taitona, vaikka tutkimukset osoittavat, että moniajo pääosin hidastaa työsuoritusta (Rubinstein ym. 2001) ja heikentää työn laatua (Coviello ym. 2010) erityisesti silloin, kun huomio vaihtelee monimutkaisten tehtävien välillä. Moniajo voi olla hyödyllinen työskentelytapa silloin, kun tehtävät ovat mekaanisia ja yksinkertaisia. Mikäli yksikin päällekkäisistä työtehtävistä vaatii aktiivista ongelmanratkaisua, voi työsuoritus alkaa heiketä. Kyselyaineistossa havaittiin lisäksi selkeä yhteys haitalliseksi koetun moniajon sekä muistin ja keskittymiskyvyn heikkenemisen välillä (ks. luku 9). Eräs haastateltava kuvasi myös moniajon vaikutusta asiantuntijuuden pinnallistumiseen.

*Myös semmonen tietynlainen, vaik semmost ei nyt ole olemassakaan, multitaskaminen siinä mielessä, et ei voi turhan paljon uppoutua välttämät yhteen asiaan. Siinä mieles ku asiantuntijan työ on aika semmost syväluotaavaa, niin mul taas semmost enemmän semmonen rohkee, nii. Et vähän pinnallisesti mä tiedän tosi paljon sitä, pystyn reagoimaan ja tekemään. Mut sit se syvempi tieto asuu jossain muualla. (nainen, muu sektori)*

2) Sisäinen häiriö aiheutuu myös silloin, kun työtehtävät palaavat tipoittain mieleen ja vievät huomion mukanaan. Erään työpaja-osallistujan sanoin:

*Ajatus työ on keskeytynyt ja jotain pientä on jäänyt tekemättä. Kun se pulpahtaa mieleen, on työhön tartuttava. Näitä tekemättömiä asioita kasautuu ja niitä voi olla paljonkin. Kokonaisuuksien kannalta huono juttu! (työpaja-osallistuja)*

Joidenkin aivotutkijoiden arvioiden mukaan mieli prosessoi vuorokauden aikana jopa 70 000 ajatusta (Laboratory of Neuro Imaging), joiden saattaminen tietoisesti järjestykseen, palvelemaan kulloinkin tekeillä olevaa tehtävää, lienee mahdotonta. Kun mieli ajelehtii eitahtonvaltaisesti tehtävästä toiseen, tai aikatasojen välillä, puhutaan mielen vaeltelusta.

### 7.3 Tasapainoilua vaeltavan mielen ja vakaan keskittymisen välillä

Viimeaikaisessa tutkimuksessa on usein väitetty, että työ olisi menettämässä ajan ja paikan sidoksensa. Työntekijät ovat muun muassa viestintätekniikan kehityksen ansiosta yhä useammin tavoitettavissa omalla ajallaan. (Pyöriä & Ojala 2015.) Tavoitettavuudesta huolimatta monet haastatellut asiantuntijat pyrkivät aktiivisesti vahvistamaan työn ja vapaa-ajan välistä rajaa: "mä en lue iltasin tai viikonloppusin sähköposteja, "mä laitan työpuhelimien kiinni ja mä en lue työsähköposteja". Myöskään mielen ajelehtimista työtehtävien suunnitteluun ja analysointiin työajan ulkopuolella ei nähty yksinomaan myönteisenä ilmiönä, ellei kyse sitten ollut puhtaasti luovuuden läikkymisestä, jota aiemmin käsiteltiin.

*Kun aamulla lähtee töihin ni kyl siin jo, vaikka siinä ei oo niin sanotusti vielä työajalla ni kyllähän siinä jo prosessoi sitä, et mitäs tänään pitää tehdä ja samoin sitte, ku lähtee työpaikalta ni ihan vaan. (...) siinä on sitä alkuorientaatiota ennen työpäivän virallista alkamista ja sitte sitä tavallaan loppujähdyttelyä, ku lähtee työpaikalta. (mies, julkisen sektori)*

Ihmisen mielelle on ominaista analysoida muutakin kuin välittömän ympäristön tapahtumia. Mieli voi tuoda eläviä muistoja menneestä, ennakoida uskottavasti tulevaisuutta tai ajautua unelmiin ja haaveiluun. (Killingsworth & Gilbert 2010.) Mielen vaeltelu on arvioitu kognitiivisista ilmiöistä jopa kaikkein kokonaisvaltaisimmaksi: erilaisten tutkimusten mukaan 15–50 % ajasta kuluu mielen vaelluksessa (Schooler ym. 2005, Giambra 1995, Killingsworth & Gilbert 2010).

Myös kyselyn vastaajista useampi kuin kaksi viidestä (42 %) ilmoitti pohtivansa työasioita kotona usein tai melko usein (kuvio 22).



Kuvio 22. Työasioiden miettiminen kotona. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Mielen vaeltelu voidaan jakaa kahteen alaryhmään: päivähaaveiluun ja vatvomiseen. Päivähaaveilu voi olla ilmiönä myönteinen ja kuvaa tilannetta, jossa mieli ajautuu muistoihin, suunnitteluun, assosiaatioihin tai mielikuviin. Tällainen mielen vaeltelu voi jopa helpottaa aivojen palautumista ja tuottaa luovia ratkaisuja. Mielen vaeltelu onkin tutkitusti yhteydessä esimerkiksi parantuneeseen ongelmanratkaisukykyyn ja luovan prosessin kannalta keskeiseen hautumisvaiheeseen (Baird ym. 2012). Työasioiden ajattelu vapaa-aikana on myönteinen ilmiö esimerkiksi silloin, kun vapaa-aikana keksitty ratkaisu painostavaan työasiaan tuottaa helpotusta (Siltaloppi & Kinnunen 2007). Toisaalta mielen vaeltelu on liitetty rajoittuneeseen päätöksentekokykyyn (Demagnet ym. 2013), heikentyneeseen keskittymis- ja suorituskkyyn tarkkaavaisuutta vaativissa tehtävissä (mm. Mooneyham & Schooler 2013; Smallwood ym. 2003) ja kielteiseen mielialaan (Killingsworth & Gilbert 2010; Smallwood ym. 2009). Tällöin voidaan puhua kielteisemmästä vatvomisesta. AikaJärjestys-kyselyn perusteella mielen vaeltelu vapaa-aikana työasioihin oli yhteydessä väsymykseen, keskittymiskyvyn heikkenemiseen ja unettomuuteen (taulukko 3).

Taulukko 3. Työasioiden kotona miettimisen yhteys psyykkisiin oireisiin, ristitulosuhteet (OR) ja niiden 95 %:n luottamusvälit (CI). Malleissa vakioitu sukupuoli, ikä, pienet lapset, esimiesasema ja yrittäjänä toimiminen. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Miettii alitajuisesti tai tietoisesti kotonakin työasioita	Voimattomuus tai väsymys OR (CI)	Muistin tai keskittymiskyvyn heikkeneminen OR (CI)	Unettomuus tai nukahamisvaikeudet OR (CI)
ei koskaan /harvoin	1,00	1,00	1,00
silloin tällöin	<b>1.77</b> (1.34-2.33)	<b>1.79</b> (1.34-2.40)	<b>2.15</b> (1.58-2.94)
melko tai usein/aina	<b>4.40</b> (3.33-5.82)	<b>3.47</b> (2.60-4.62)	<b>3.98</b> (2.93-5.40)

On muistettava, että kysymyksenasettelu on saattanut ohjata vastaajia vastaamaan niin, että mielen vaeltelun kielteiset piirteet korostuvat. Asiantuntijat kuvasivat kuitenkin myös haastatteluissa nimenomaan työasioiden vatvomista ja miten se laajensi henkistä työpäivää ja saattoi heikentää palautumista.

*Mutta sit ongelma on ehkä ollu just tää palautuminen ja ajatusten saaminen niin ku (tauko) katki, että kyllä mulla tosi helposti arkiviikosta muodostuu semmonen (tauko) putki, jollon vaan vatvotaan niitä työasioita enemmän ja vähemmän. (nainen, muu sektori)*

*Haastattelija: Miten sä ajattelet sitten, että pystytkö sä palautumaan hyvin töistä? Haastateltava: Aika huonosti. Viikonloput on selkeesti liian lyhyksi, että, noin... Ehkä lomilla sitten pystyy palautumaan. Mut että on niin vaihtelevaa se työ ja tulee niin paljon uusia asioita koko ajan, että, se, että on, ehtii laskeutumaan siihen viikonloppuun, niin se ehkä tapahtuu vasta joskus siellä lauantai-iltana. Ja sit rupeekin jo sunnuntaiaamuna miettiin niitä töitä (nauraa), että aika huonosti tossa viikonloppuna ehtii. (nainen, yksityinen sektori)*

Ovatko asiantuntijat erityisen taipuvaisia työasioiden pohtimiseen vapaa-ajalla? Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan 52 % kaikista vastaajista sanoi ajattelevansa työasioita usein vapaa-ajalla, kun vastaava lukema oli 72 % yleemmistä toimihenkilöistä (Sutela & Lehto 2014). Erityisesti tietotyöläisten haasteeksi on todettu juuri vaikeus irrottautua työstä, jolloin työt voivat pyöriä mielessä koko ajan (esim. Florida 2005). Ilmiötä on selitetty muun muassa tietotyöläisten tai luovan luokan työn mielekkyydellä ja motivaatiolla (Saari 2012) sekä autonomian asteella. Mitä vapaampaa työ on, sitä harvemmin ihminen kykenee olemaan psyykkisesti täysin vapaana työstään (Allvin ym. 2006).

Asiantuntijoiden haastatteluissa mielen vaeltelu ei ilmennyt ongelmana ainoastaan vapaa-ajalla vaan myös työajalla, jolloin sen nähtiin tuovan haasteita työn suorittamiseen ja erityisesti tulokselliseen yhteistyöhön:



*Ja sitten jos sä koko ajan jotain mietit muuta, huolehiti jostain, sä et pysty keskittymään siihen. (nainen, muu sektori)*

*Tarvisin siis talolle enemmän resurssia siinä mielessä, että sais ihmiset koottua työryhmiin (...) ilman jatkuvaa aikataulu- ja tämmöstä kiirepainetta. Et ihmiset, ne jotka tulee niihin ryhmiin, ni ne sais oikeesti vapautuneesti keskittyä eikä niillä painas koko ajan muuta. (...) Se auttas mun hommaa tosi paljon (...) Joo ja se jatkuva se, että miten saa ihmiset tulemaan paikalle ja vielä semmosessa fiiliksessä, että et ne oikeesti haluaa ja niil ei joku muu itse asiassa koko ajan oo mielessä, kun ne ettii uusia juttuja ni. (nainen, muu sektori)*

Läsnäolo, vaeltavan mielentilan vastakohtana, nousi keskittymiskyvyn ohella tärkeäksi tekemäksi haastattelujen valossa. Useat haastateltavat tiedostivat läsnäolon merkityksen ajallisten haasteiden hallinnan ja keskittymiskyvyn sekä vuorovaikutuksen laadun ylläpitämisen kannalta.

## 7.4 Pohdinta

Mielen aikajärjestyksen ilmiötä tarkasteltiin kolmen keskeisen teeman kautta. Haastateltavat kuvailivat, miten ideat syntyvät omassa aikataulussaan ja miten luovuutta ei voi pakottaa eikä aikatauluttaa. Työhön uppoutuminen johtaa ikään kuin objektiivisen ajan ylittämiseen. Syventymistä katkovat kuitenkin ulkoisten keskeytysten lisäksi erilaiset sisäiset häiriöt. Mieli ei tunnusta työajan ja vapaa-ajan välistä rajaa: työasioiden pohtiminen levittäytyy vapaa-ajalle. Mielen vaeltelun ilmiö näkyy myös työpäivän aikana, jolloin asiantuntijan keskittyminen tai huomio ei aina pysy kulloinkin käsillä olevassa tehtävässä, vaan se laukkaa jo tulevan työpäivän haasteisiin tai menneen tapaamisen analysointiin. Mielen vaeltelulla on myönteisiäkin piirteitä, kunhan sen rinnalla säilyy mahdollisuus rajattuun keskittymiseen. Sisäiset häiriöt (esimerkiksi moniajo, mielen vaeltelu) voivat hallitsemattomina aiheuttaa ongelmia asiantuntijatyön sujuvuuden, työn laadun ja palautumisen kannalta.

Kun työteon ennustetaan yhä enenevässä määrin ylittävän ajan ja paikan rajoitteet, erityisesti aineettomia tuotteita ja palveluita tuottavan asiantuntijatyön kohdalla, voidaan pohdita, korostuuko mielen aikajärjestyksen painoarvo. Vaikutusmahdollisuudet tuottavuuteen ja henkiseen jaksamiseen voivat kasvaa, kun työn tekemisen voi entistä paremmin aikatauluttaa henkisen ja fyysisen vireystilan mukaan. Sisäisten häiriöiden tai henkisen poissaolon haasteisiin työaikojen väistyminen ei kuitenkaan tuo ratkaisua. Reaktiivisuus ja jatkuvat sisäiset häiriöt eivät välttämättä synnytä uutta. Tämä on merkittävä haaste asiantuntijatyön tulevaisuuden kannalta, sillä verkostomaisten tuotantotapojen yleistymisen arvelaan edellyttävän lisääntyvää vuorovaikutteisuutta ja nopeaa reagointia (Alasoini ym. 2012). Aineistosta kävi ilmi, että organisaatiotason ulkoisen työrauhan turvaamisen ohella



tulee huomioida yksilöiden sisäinen työrauha. Kokeilu, jossa pyrittiin kehittämään kykyä läsnäoloon, järjestettiin osana tutkimusta. Se esitellään tarkemmin luvussa 13.

*Olli Viljanen*

## 8 AJALLISET HAASTEET ASIANTUNTIJATYÖSSÄ

Kiire, aikataulut solmussa, kova työtahti, venyvät työpäivät – asiantuntija voi kohdata työssään monenlaisia ajallisia haasteita. Tässä luvussa luodaan kokonaiskuvaa asiantuntijoiden erilaisista ajallisista haasteista ja erityisesti ajallisesta epäjärjestyksestä sekä selvitetään, kuinka paljon epäjärjestyttä ja muita ajallisia haasteita esiintyy asiantuntijoiden työssä ja työpaikoilla. Lisäksi pohditaan työorganisaation roolia aika-haasteiden luojana sekä ajallisten haasteiden seurauksia työnteon näkökulmasta.

### 8.1 Asiantuntijat kokevat kiirettä muita tavallisemmin

Kiireestä ja aikapulasta eli ajan riittämättömyyden kokemuksista on puhuttu työelämän kontekstissa viime vuosikymmeninä paljon. On esitetty, että työelämä on tiivistynyt, vaatimukset ovat nousseet ja muutossyklit nopeutuneet. Tehokkuutta on pyritty lisäämään tuottamalla aikaisempaa enemmän samassa ajassa kuin aikaisemmin. (Esim. Julkunen 2004; Noonan 2015; Rosa 2003.) 1970-luvun lopulta vuosituhannen vaihteeseen haittaavan kiireen kokemukset lisääntyivätkin selvästi, mutta tämän jälkeen trendi on ollut ennemminkin laskeva (Sutela & Lehto 2014).

Kiirettä ja aikapulaa on mahdollista tarkastella objektiivisesta näkökulmasta ajankäytön rakenteen kautta, jolloin esimerkiksi voidaan olla kiinnostuneita vapaa-ajan määrästä. Kiire on kuitenkin myös subjektiivinen kokemus. Tällöin keskiössä on se, kokeeko henkilö kiirettä. (Ks. esim. Ylikännö 2015.) Kiireen kokemukset nousivat selvästi esiin haastatteluai-neistossamme. Haastateltavat puhuivat kiireestä työelämää yleisesti leimaavana piirteenä. Kiirettä oli joka paikassa, kaikilla oli kauhea kiire ja kalenterit täynnä, kuten seuraavissa si-taateissa kuvataan.

*Mä luulen, että siihen on kaikki aika tottunut, että on kiire aikataulu joka paikassa. Ja mäkin usein, jos on tiukalla aikataululla ja joutuu jotain pyytään, jotain tietoja jotain kautta, niin aina siihen on pakko laittaa oheen se, että pahoittelen tosi tiukkaa aika-taulua. Eli tiedän, että on kiire. Ja siihen suhtautuukin jo niin, että jos on liian tiukat deadlinet, että luultavasti ei tule onnistuun. (nainen, julkinen sektori)*

*Mutta kun kaikilla on enemmän töitä, niin sitten se yleinen idea on, että kaikilla on kiire ja on vaikea löytää kokouksille aikoja ja näin. (nainen, julkinen sektori)*

*Mut onhan se, siis ihmiset on hirveen kiireisiä nykyään. Ja sit joutuu vaan kysymään, että mitkä ne on ne sun nyt seuraavan kahden viikon aikana ne kaksi tuntia, kun sulla*



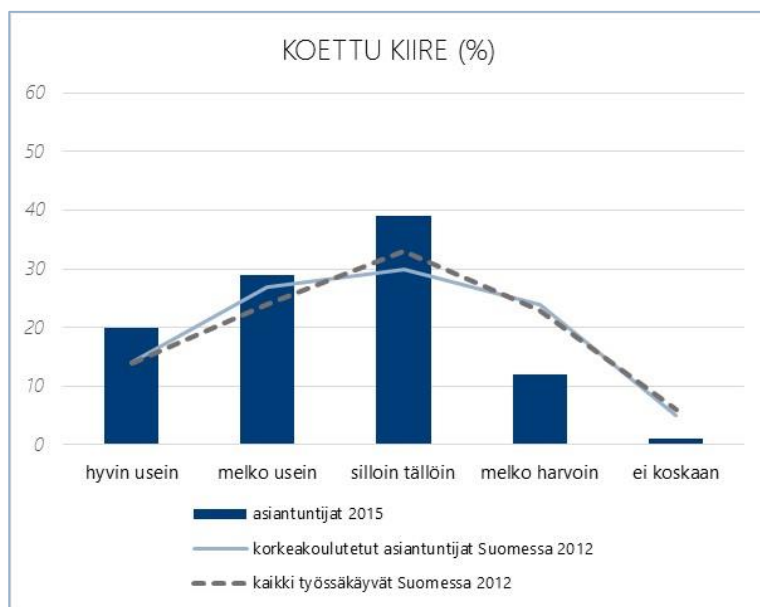
*on vapaata (nauraa). Eli jos ne on perjantaiamuna 8:sta 9:ään ja sitten keskiviikko-iltana 15:stä 16:een, niin sit täytyy niistä vaan valita... On niin paljon kiireisiä ihmisiä, joita ei vaan saa saman pöydän ääreen. Sit herää kysymys, että miksi ne sit pitäisi saadakaan, että millon asiat menee edelle. Eli pitäisikö kuitenkin asioita edistää, vai odotellaanko kaiken maailman kiireisiä ihmisiä. (nainen, yksityinen sektori)*

Kiire leimasi myös omaa työtä ja tekemisen tahtia. Työllä oli nopea tempo.

*Tää on niin hirveen tiivistä ja nopeetempoista, et koko ajan pitäis pystyy vastaamaan siihen 10 ja 20 sähköpostiin, mitkä tulvii tuolta. Kaikki tuntuu olevan niin kauheen kiireellisiä aina. (mies, julkinen sektori)*

*No just, kun välillä on semmosia viikkoja, että kaikki kasaantuu ja on ollut ihan älyttömiä aikatauluja ja semmosia ehdottomia, että mun täytyy olla tollon valmis. Ja sitten siihen viikolle tulee kaikkee muutakin tosi kiireistä, niin silloin sitä on vähän semmonen robottiolo. Eli sen vetää sit sen viikon sillä lailla, että ei sitä oo niin kauheen...(nainen, julkinen sektori)*

Asiantuntijakyselyyn vastanneilla kiirekokemukset olivat tavallisempia kuin työssä käyvillä yleensä. Asiantuntijoista viidennes (20 %) arvioi joutuvansa kiirehtimään hyvin usein saadakseen työnsä tehtyä. Vastaava osuus oli vuonna 2012 ylemmillä toimihenkilöillä 14 %, alemmilla toimihenkilöillä 17 % ja työntekijöillä 12 %. (Kuvio 23.) Asiantuntijakyselyssä kiirettä koettiin tavallisimmin korkeakoulu- ja kuntasektoreilla. Erityisen usein kiirettä kokivat esimiesasemassa toimivat: heistä peräti 29 % ilmoitti joutuvansa kiirehtimään hyvin usein.



Kuvio 23. Koettu kiire asiantuntijoilla vuonna 2015 ja työssäkäyvillä Suomessa vuonna 2012. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työ ja terveys -haastattelututkimus 2012, Työterveyslaitos.

Kiirekokemusten taustalla voi olla hyvin erilaisia asioita, kiire voi ilmetä eri tavoin ja sen hallintakeinot voivat olla erityyppisiä sen mukaan, millaisesta kiireestä on kyse. Kiire ja aikapaineet voivat myös kanavoitua erilaisissa töissä ja organisaatioissa eri tavoin (Julkunen ym. 2004; Järnefelt & Lehto 2002; Sutela & Lehto 2014).

## 8.2 Suurimmat ajalliset haasteet liittyvät ajoitukseen

Aikaa ja ajallisia haasteita voidaan lähestyä ajan eri ulottuvuuksien pohjalta. Barbara Adam (1990) on eritellyt ajan kolme keskeistä ulottuvuutta: kesto/pituus (time), tempo (tempo) ja ajoitus (timing) (ks. myös Tammelin 2009). Näihin kolmeen eri ulottuvuuteen liittyy erilaisia ajallisia haasteita, jotka voivat synnyttää muun muassa kiireen tuntua. Jos esimerkiksi tiettyyn toimintaan joudutaan käyttämään paljon aikaa, voivat työpäivät venyä. Toiminnan tempoon taas liittyvät ajalliset tihentymät, jolloin aika täytyy jakaa tietyn aikaikkunan sisällä. Voi esimerkiksi syntyä kiirehuippuja. Ajoitukseen liittyvät ongelmat voivat näkyä esimerkiksi silloin, jos eri toimijoiden ajallinen koordinointi ei onnistu ja eri tahojen aikarakenteet eivät mene yksiin: syntyy ajallista epäjärjestystä. (Ks. esim. Southerton 2006; Southerton & Tomlinson 2005.)



Haastatteluaineistosta oli identifioitavissa runsaasti näitä erityyppisiä aikahaasteita. Eniten puhetta tuotettiin ajoituksen, aikatauluttamisen ja ajallisen koordinoinnin haasteista eli ajallisesta epäjärjestyksestä. Sidoksisessa työssä yhteistä aikaa oli usein vaikea löytää, kaikkien kalenterit olivat täynnä. Toisinaan työ tyssäsi kollegan pöydälle.

*Siinä on tosiaan paljon semmosta työtä, mitä tehdään isommassa porukassa, niin sit se on aina niin monen henkilön aikatauluista kiinni. Sinänsä semmonen, että kun joku prosessin alottais vähän aikasemmin, niin on helpompi löytää sitä yhteistä työskentelyaikaa. Sit se on välillä vähän epätoivosta, jos tietää, että meillä on kaks viikkoa aikaa tää tehdä nyt neljän hengen kanssa ja kaikkien kalenterit on ihan tukossa. (nainen, julkinen sektori)*

Myös asiakkaan tai muun yhteistyökumppanin asettamat tiukat aikataulut toivat aikapainetta työhön, kuten seuraavassa sitaatissa:

*Ne on niin kun, asiakkaan puolelta tulee sitten ne määräajat. Ne voi olla mitä vaan, että ne voi olla niin, että kun mä meen asiakkaalle, niin asiakas voi antaa määräajaks, että teetkö huomiseen mennessä. Ja siinä sit täytyy tehdä, oli sitten... Riippumatta siitä, oliko jotain muuta suunnitelmassa, tai ei, että noin. (nainen, yksityinen sektori)*

Töitä oli usein jonossa, ja työpäivät saattoivat täytyä monenlaisesta "silpputyöstä" ja "hajota tuhannen eri palasiin". Valtaosa asiantuntijoista harjoittikin moniajtoa, "multitaskasi" (62 %), eli teki useita tehtäviä samanaikaisesti (ks. myös luku 7).

Monen asiantuntijan aika oli jakautunut lukemattomiin työtehtäviin ja toimintoihin, joille millekään ei tuntunut jäävän riittävästi aikaa. Varsinaisen asiantuntijatyön lisäksi työhön saattoi sisältyä hallinnollisia tehtäviä, työpaikan kehittämistoimintaa ja tehtäviä, jotka eivät oikeastaan edes omasta mielestä kuuluneet omaan työnkuvaan (ks. Viljanen & Toivanen 2017). Lisäksi työ oli usein hektistä ja päivät täysiä, toisaalta usein väliin mahtui rauhaisampiakin ajanjaksoja:

*Melkein koko ajan on aika hektistä ja päivät on hyvinki buukattu täyteen palavereita ja kokouksia ja asiakastapaamisia. Sit välil on vähän rennompaa, et on semmosta (naurahdus) vapaampaa aikaa suunnitella, että miten päivän organisoi. (nainen, muu sektori)*

Haastatteluaineisto sisälsi vain vähän mainintoja varsinaisesta työpäivien venymisestä. Enemminkin puhuttiin työn rajattomuudesta ja työn kulkeutumisesta mielen mukana kotiin (vrt. luku 7).

Myös asiantuntijakyselyn tulokset antavat viitteitä, että asiantuntijoiden suurimmat ajalliset haasteet liittyvät ajoitukseen ja ajalliseen epäjärjestykseen. Asiantuntijoilla oli jonossa tekemättömiä töitä, päällekkäisiä työtehtäviä, töiden ruuhkautumista ja eri osapuolten aikataulujen yhteensovittamisen ongelmia. Noin kaksi kolmesta (59–69 %) vastaajasta raportoi

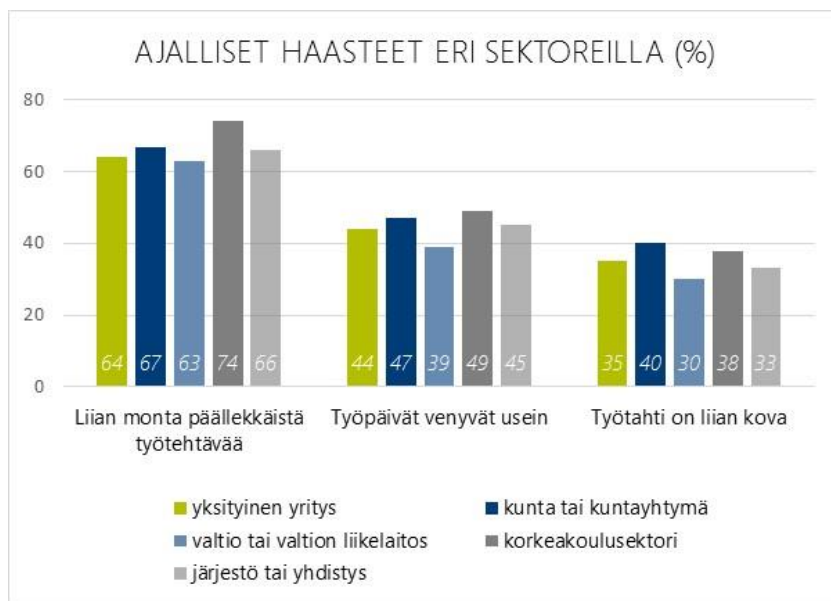
näitä ajoitukseen ja aikatauluttamiseen liittyviä ongelmia. Työpäivien venyminen (45 %) ja liian kova työtahti (35 %) olivat harvemmillä haasteena. (Kuvio 24.)



Kuvio 24. Ajalliset haasteet asiantuntijatyössä vuonna 2015. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Hankkeessa toteutetun työsuojelupaneelin tulokset olivat samansuuntaisia: Yli 70 prosenttia työsuojelupaneelin vastaajista raportoi, että omalla työpaikalla työt sisältävät tiukkoja aikatauluja ja yli 50 % katsoi, että eri osapuolten aikataulujen yhteensovittaminen on usein ongelmallista. Työaikojen venyminen ja liian kova työskentelytahti olivat haasteena harvemmillä työpaikoilla.

Kun ajallisista haasteista tarkasteltiin sektoreittain päällekkäisiä työtehtäviä (ajoitusta), työpäivien venymistä (kesto) ja kovaa työtahtia (tempoa), voitiin havaita, että päällekkäiset työtehtävät ja venyvät työpäivät olivat tavallisimpia korkeakoulusektorilla. Kova työtahti puolestaan oli yleisintä kuntasektorilla. (Kuvio 25.)



Kuvio 25. Ajalliset haasteet asiantuntijatyössä eri sektoreilla vuonna 2015 (melko tai täysin samaa mieltä). Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Vastaavasti työn luonteen mukainen tarkastelu osoitti, että kaikki tarkastellut ajanhallinnan haasteet olivat erityisen tavallista niiden keskuudessa, jotka tekivät liikkuvaa, matkustamista edellyttävää työtä: heistä 72 %:lla oli liikaa päällekkäisiä työtehtäviä, 59 % katsoi työpäivien venyvän ja 45 % arvioi työtahdin kovaksi (melko tai täysin samaa mieltä). Päällekkäiset työtehtävät (75 %) ja työpäivien venyminen (54 %) olivat lisäksi yleisempiä kansainvälistä työtä tekevien keskuudessa.

Liikkuvaa ja kansainvälistä työtä tekevien lisäksi esimiehillä ajalliset haasteet olivat muita tavallisempia: esimiehistä 78 % kamppaili päällekkäisten työtehtävien kanssa, 68 % joutui työskentelemään yli normaalin työajan ja 49 % koki työskentelytahdin liian kovaksi. Vastaavat osuudet olivat kaikilla 67 %, 45 % ja 35 %.

Ajallisista haasteista tiukat aikataulut, töiden ruuhkautuminen ja tekemättömät työt olivat asiantuntijakyselyn osalta varsin samalla tasolla kuin 2000-luvulla kerätyssä tietotyöläisille kohdennetussa kyselyssä (Julkunen ym. 2004). Varovasti voidaan siis arvioida, että näiltä osin ajalliset haasteet asiantuntijatyössä eivät ole merkittävästi lisääntyneet viime vuosikymmeninä. On kuitenkin huomattava, että ajalliset haasteet ovat edelleen erittäin yleisiä asiantuntijatyössä.

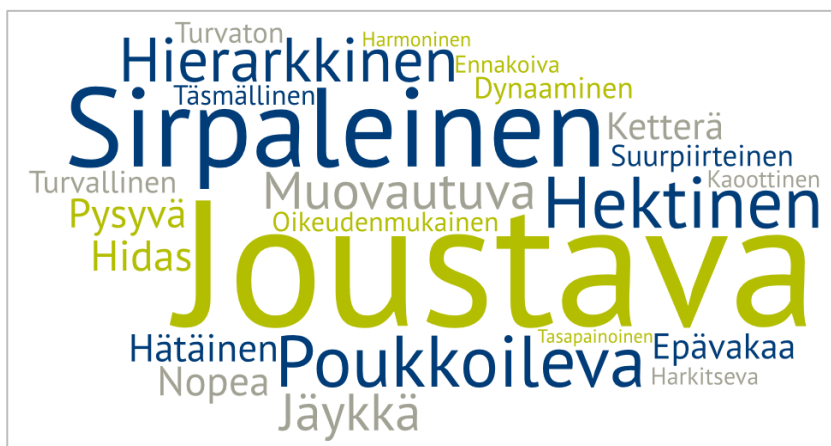


### 8.3 Organisaatio aika-avaruuden rakentajana

Työpaikka ja työorganisaatio ovat keskeisiä asiantuntijatyön ajallisten olosuhteiden luojia. Työpaikoilla on yhteisiä aikatauluja, työn tekemisen rytmejä ja aikaan liittyviä tapoja ja normeja. (Ks. Toivanen ym. 2016.) Yhteisillä aikatauluilla ja ajankäytön pelisäännöillä voidaan koordinoida toimintaa. Toisaalta taas työpaikan työaikakulttuuri voi rakentua vaivihkaa ja olla hyvinkin epäformaali.

*Ne [kollegat] mulle sano, kun mä tänne tulin, että pidä sinä nyt huoli, että kun me muut ollaan menty tähän näin, että et tee viikonloppuisin etkä iltaisin, et vastaa yöllä puhelimeen ja tämmöstä näin, et he on jo vähän menny siihen, niin heidän on vaikee pullikoida vastaan... et heillä on vähän tämmönen tapa. Tämä ei ole hyvä tapa, heitä ei ole tähän pakotettu, mut tähän se on menny, et pidä huolta... Meillä on täällä totuttu aika kovaan semmoseen palvelutasoon, koska meillä on ollu aina aika hyvin tätä resurssia, ja ihmiset on tottunu siihen, et sä saat heti vastauksen, sua heti palvelaan – niinkun tälle sisäisesti. (nainen, yksityinen sektori)*

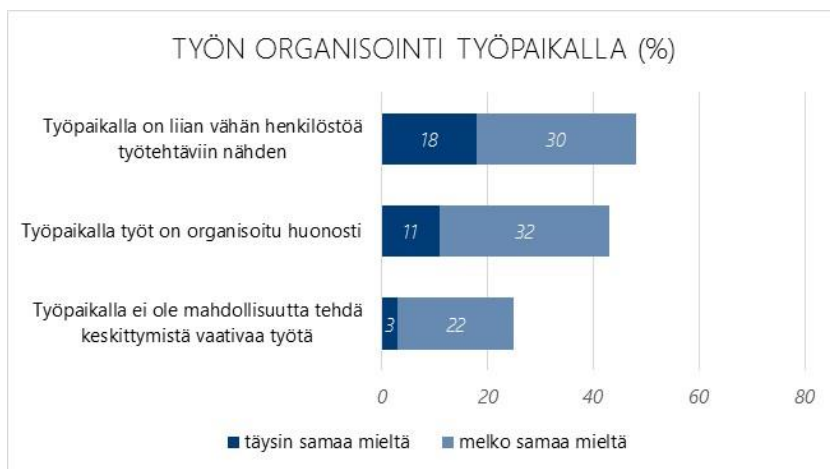
Asiantuntijakyselyssä työpaikan työaikakulttuuri nähtiin useimmiten joustavana, mutta varsin usein myös sirpaleisena, hektisenä ja poukkoilevana (kuvio 26).



Kuvio 26. Työaikakulttuuri asiantuntijatyössä vuonna 2015. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Työpaikan ajalliset olosuhteet muotoutuvat työaikakulttuurin kautta mutta myös työn organisoinnin pohjalta. Ajalliset haasteet voivat juontua siitä, että työpaikalla on liian vähän

henkilöstöä tai huonosta työn organisoinnista ylipäättään. Asiantuntijakyselyyn vastanneista lähes puolet (48 %) arvioi henkilöstön määrän liian vähäiseksi työtehtäviin nähden, ja noin kaksi viidestä (43 %) katsoi, että työpaikalla työt on organisoitu huonosti (kuvio 27).



Kuvio 27. Työn organisointi asiantuntijatyössä vuonna 2015. Lähde: Aikalärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Vastaavasti Työsuojelupaneelissa työsuojeluhenkilöstö arvioi useimmin ajallisten haasteiden taustalla olevan töiden heikko suunnittelu ja organisointi. Töitä ei suunnitella pidemmällä aikaperspektiivillä, ennakointi on vähäistä, aikataulut saatetaan suunnitella jo lähtökohtaisesti liian tiukoiksi eikä tieto kulje. Toisena keskeisenä ajallisten haasteiden lähteenä paneelissa nähtiin asiakkaat, yhteistyötahot ja muut sidosryhmät. Ulkopuolelta tuli nopeaa reagointia edellyttäviä pyyntöjä, asiakkailta saattoi olla epärealistisia aikataulutoiveita tai yhteistyökumppanit eivät toimittaneet tarvittavaa materiaalia sovittuun aikaan. Lisäksi henkilöstön liian pieni määrä työtehtäviin nähden, yllätykset, töiden epätasainen jakautuminen ja päällekkäiset työtehtävät nähtiin ajallisten haasteiden aiheuttajina.

## 8.4 Ajalliset haasteet asiantuntijuuden uhkana

Asiantuntijuuden kehittyminen vaatii aikaa, syventymistä ja avoimuutta uusille asioille. Asiantuntijan olisi pysyttävä ajan tasalla uusien ja aikaisempaa laajempien substanssialueiden edistymisestä. Lisäksi asiantuntija on usein uuden luoja (esim. Hakkarainen ym. 2012). Myöskään uuden luomista ei voi pakottaa, vaan se yleensä tapahtuu ilman aikataulua (Noonan 2015). Asiantuntemus, tietämys ja tieto ovat jatkuvasti muotoutuvia prosesseja, jotka tulevat harvoin täysin valmiiksi. (Toivanen ym. 2016; myös van Wijk 2016.)

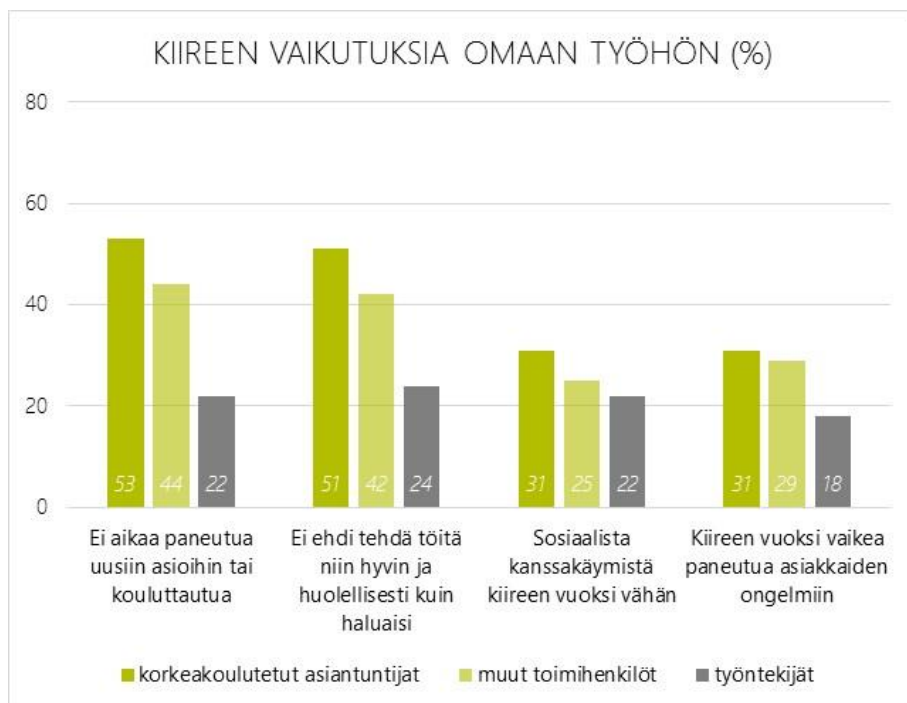


Haastatteluaineisto valotti osaltaan asiantuntijuuden rapautumisen uhkaa. Tarvittavaa aikaa asiantuntijuudelle, uuden syntymiselle ja asiantuntijuuden ylläpitämiselle ei tuntunut löytyvän.

*Mutta se, että se linja, että pitää opetella tekemään vähemmän ja huonommin, niin se on toki koko ajan... että se ei ole omasta mielestä enää asiantuntijatyötä, että se on niin vaikeeta tehdä asiantuntijatyötä, jos ei ole enää asiantuntija, kun ei ole luke-  
nut yhtään kirjaa kolmeen vuoteen. Tai ei kirjaa, vaan artikkelia. (nainen, julkinen sektori)*

Aikaisemmassa tutkimuksessa on myös havaittu, että kiire ja aikapaine ovat yhteydessä heikompaan suoriutumiseen erityisesti naisilla ja voi liittyä esimerkiksi heikompaan päätöksentekoon, päättelykykyyn ja informaation havaitsemiseen sekä alhaisempaan luovuu-teen ja heikompaan yhteistyöhön (ks. esim. Amabile ym. 2002; De Paola & Gioia 2016; Saraiva & Iglesias 2016).

Myös Työolotutkimuksen tulokset kertovat aikapulan ja kiireen kielteisistä vaikutuksista erityisesti vaativassa asiantuntijatyössä. Vuonna 2013 noin puolet korkeakoulutetuista asiantuntijoista arvioi, että heillä ei ole riittävästi aikaa paneutua uusiin asioihin tai kouluttautua, samoin noin puolet katsoi, ettei ehdi tehdä töitä niin hyvin ja huolellisesti kuin haluaisi (kuvio 28). Kokemus, että saa tehtyä työnsä hyvin, onkin ylemmillä toimihenkilöillä harvinaisempi kuin työssäkäyvillä keskimäärin: vuonna 2012 ylemmistä toimihenkilöistä vain 44 % arvioi, että saa tehtyä päivittäin työnsä riittävän hyvin, kun vastaava osuus oli työssäkäyvillä 60 % (Järvensivu & Toivanen 2013).



Kuvio 28. Kiireen vaikutuksia työhön palkansaajilla vuonna 2013 (pitää täysin tai pitää jokseenkin paikkaansa, %).  
Lähde: Työolotutkimus, Tilastokeskus.

## 8.5 Pohdinta

Kiire leimasi monen asiantuntijan työtä ja näyttäytyi jossain määrin asiantuntijuuden ja sen ylläpitämisen uhkana. Kiireellä onkin yleensä kielteinen kaiku: kiireessä syntyy helposti virheitä ja on asioita, joiden työstäminen vaan vie aikansa. Viisaiden päätösten pohjaksi tarvitaan usein aikaa vievää paneutumista, selvittelyä ja pohdintaa. Kiire ja ajankäytön ongelmat voivatkin heikentää työn laatua ja yhteistyötä sekä rapauttaa asiantuntijuutta.

Työelämän tutkimuksessa kiire nähdään yleensä myös psykososiaalisena riskinä ja sen lisääntyminen kielteisenä kehityskulkuna. Kiireen on havaittu kuormittavan ja uhkaavan hyvinvointia ja terveyttä (esim. Michie & Williams 2003; Moen ym. 2013; Nätti ym. 2015; ks. myös Boxall & Macky 2014). Vuoden 2015 työolobarometrissä todettiin, että kiire ja aikapaine ovat keskeisiä psyykkistä kuormitusta aiheuttavia tekijöitä suomalaisilla työpaikoilla: noin puolet palkansaajista arvioi, että omalla työpaikalla on töitä enemmän kuin tekijöitä ja kaksi kolmesta teki usein töitä tiukkojen aikataulujen mukaan tai hyvin nopealla tahdilla (Lyly-Yrjänäinen 2016). Kiireettömyys on määritelty yhdeksi hyvän työn kriteereistä.

Kiirekokemusten taustalla voi olla hyvin erilaisia asioita, kiire voi ilmetä eri tavoin ja sen hallintakeinot voivat olla erityyppisiä sen mukaan, millaisesta kiireestä on kyse. Kiirekokemukset ja ajalliset haasteet voivat liittyä niin työn tempoon, keston kuin ajoitukseenkin. Työtä voi olla yksinkertaisesti liikaa suhteessa aikaan ja resursseihin, jolloin esimerkiksi työpäivät venyvät tai työtä joudutaan tekemään liian kovalla tempolla. Asiantuntijakyselymme tulosten mukaan useimmin ajalliset haasteet kuitenkin liittyivät ajoitukseen. Asiantuntijoilla oli usein jonossa tekemättömiä töitä, päällekkäisiä työtehtäviä, tiukkoja aikatauluja ja työt jakautuivat epätasaisesti ja ruuhkautuivat. Myös eri osapuolten aikataulujen yhteensovittaminen oli usein ongelmallista. Asiantuntijoilla siis ajallisen epäjärjestyksen kokemukset olivat hyvin yleisiä.

Jos työntekijöillä on jatkuva kiire tai muita ajallisia haasteita työssä, tulisi työpaikoilla miettiä, mistä nuo haasteet pääsääntöisesti johtuvat. Taustalla voi olla esimerkiksi työn huono organisointi, epäselvät tehtäväkuvat, liian pieni henkilöstömitoitus, epäsovikivat työtilat tai välineet tai osaamispuutteita. Toimivia ratkaisuja on aina syytä miettiä yhdessä esimiehen ja laajemmin työpaikan tasolla. Ajanhallintaa ei koskaan voi jättää vain yksittäisen työntekijän ratkaistavaksi (ks. luku 13).

Kaikki kiire ja aikapaine eivät kuitenkaan ole pahasta. On tunnettua, että vasta ajan väheneminen ja lähestyvä deadline saavat toisinaan ihmiset ryhtymään työhön (ks. esim. Frederick ym. 2002; Koch & Kleinmann 2002). Tätä ajan rajaamista hyödyntää mm. pomodoro-tekniikka, jossa työskennellään intensiivisesti etukäteen määritellyn työtehtävän parissa rajatun ajan (ks. tarkemmin luku 13). Toisinaan taas kiivas tahti ja jopa kiire voidaan kokea hyvinkin houkuttelevana olotilana. *Mä kyl ihan tykkään siitä, että on hektistä*, eräs haastateltavamme totesi. Sykkivä, nopeatempoinen, vauhdikas, ennakoimaton työ, jonka perässä ei meinaa pysyä, vetoaa joihinkin. On myös huomattava, että aika itsessään toimii harvoin hyvänä toiminnan kriteerinä, vaan aikaa tulisi aina tarkastella suhteessa toiminnan tarkoitukseen ja sisältöön. Joskus viiden minuutin kokous voi olla paikallaan ja ihan riittävä. Hektisyys voi olla herkullista, mutta jatkuva kiire kuristaa.

*Minna Toivanen*

## 9 JAKSAAKO ASIANTUNTIJA?

Ennakoimaton työ, työn ajalliset haasteet ja ajanhallinnan rapautuminen voivat uhata asiantuntijoiden hyvinvointia. Itsellinen, itseään ja omaa aikaansa johtava asiantuntija voi uupua rajattomuuteen ja jäädä yhä enemmän yksin työssään, kun kukaan ei ole asettamassa rajoja ja riittävän työsuorituksen kriteerejä. Tässä luvussa kuvataan, miten asiantuntija voi 2010-luvun Suomessa ja millaisia hyvinvointiriskejä ajallisiin haasteisiin liittyy.

### 9.1 Hallitsematonta, mutta omalla vastuulla

Asiantuntijatyöhön liittyy usein korkea autonomia ja vapaus (vrt. luku 5). Toisinaan niiden tuoma itsellisyys voi jättää asiantuntijan liiankin yksin monien valintojen ja päätösten keskelle. Asiantuntijatyön avoin luonne myös osaltaan vaikeuttaa työn hallintaa ja rajaamista. Työtä voisi jatkuvasti parantaa tai kerätä aiheesta lisää tietoa. Työn rajojen asettaminen oli omalla vastuulla, kuten seuraavassa sitaatissa.

*Mut että senkin oon myös ymmärtänyt, et eihän tälläsessä työssä ikinä ole aikaa riittävästi, että semmoseen, se on utopistinen tilanne, koska tähän, tän tyyppiselle työlle ei tavallaan ole rajoja, että sie pystyt tekemään sitä niin paljon tai semmosella intensiteetillä, kun sie itte haluat. Siinä mielessä ainoa tapa on määritellä ne rajat ja käydä itensä kaa se keskustelu, et mikä on, missä liikutaan turvallisilla vesillä... Että ei sorru siihen tavallaan liikaa laadun tekemiseen, että siinä vaan pitää olla joku raja, että näillä mennään ja sillä selvä. Jos sitä, sellasta hifistelyähän voi jatkaa vaikka kuinka pitkälle tahansa. (nainen, muu sektori)*

Asiantuntijoilla oli vastuu omasta työstä, sen tekemisestä, mutta myös hyvinvoinnista. Oma aikaakin joutuu suojaamaan työltä:

*Ja oon pyrkiny siihen, et vapaa-aika on vapaa-aikaa ja työaika on työaikaa. Se on semmonen, mikä täytyy jokaisen itte löytää itsestään tai mikä se on se oikee määrä työtä. (nainen, yksityinen sektori)*

Vaikka työ oli vapaata, siihen kietoutui erilaisia sidoksia aikatauluineen ja vaatimuksineen. Vahvan autonomiaodotuksen ja työtehtävien ajallisen sidoksisuuden välinen ristiriita näyttyi haastatteluaineistossa yhtenä omaa jaksamista vaarantavana tekijänä. Riittämättömyyden tunne sidosten, aikataulujen ja valintojen keskellä nousi vahvasti esiin useissa haastatteluissa.

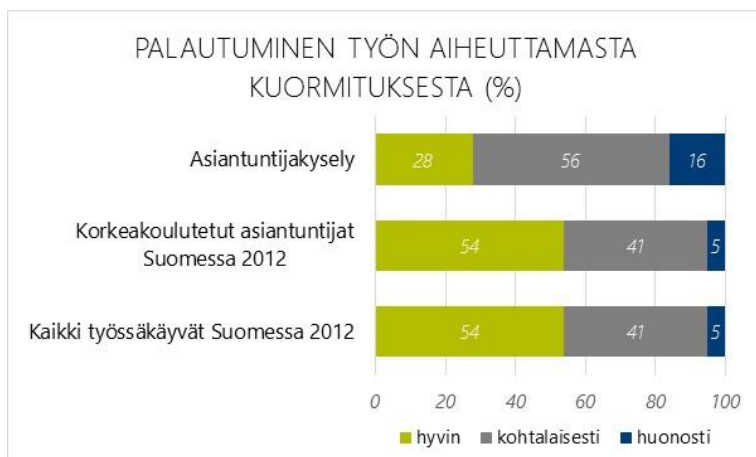


*Näkee, että ihmisiä haittaa joku asia, jonka mä voisin tehdä, mutta ei vaan saa valmiiks, että sellanen aikataulujen venyminen aiheuttaa siellä sitä stressiä se, et on riitämätön, ettei pysty tuottamaan niin hyvää tulosta kun mitä toivois voivansa. (nainen, julkinen sektori)*

Toisaalta osa haastateltavista tunnisti oman autonomian hyvin rajalliseksi ja samalla koki hallinnan työssään hävinneen. Individualistinen työn hallinta autonomisuudessaan oli joidenkin kohdalla muuttunut hallitsemattomaksi, minuuttiaikataulutetuksi juoksemiseksi. Työn hallitsemattomuus häiritsi usein myös muuta elämää. Paine saattoi heijastua esimerkiksi työajan ulkopuolelle ja näkyä esimerkiksi väsymyksenä ja huonosti nukuttuina öinä.

*[...] välillä on semmosia viikkoja, että kaikki kasaantuu ja on ollut ihan älyttömiä aikatauluja ja semmosia ehdottomia, että mun täytyy olla tollon valmis. Ja sitten siihen viikolle tulee kaikkee muutakin tosi kiireistä, niin sillon sitä on vähän semmonen robottiolo. Eli sen vetää sit sen viikon sillä lailla, että ei sitä oo niin kauheen... Ehkä yötkin nukkuu levottomasti ja voi miettiä iltasin niitä semmosia, että pitää laittaa vielä joku muistutus kännykkään, että muistaa huomenna tehdä jonkun jutun. Ja voi olla perjantaina semmonen olo, että ei oikein ole vielä ehkä sillä lailla irtautunut siitä viikosta, että voi nukkua kauheen levottomasti ja näin. Ja illat sillai väsyneitä. Mut toisaalta, kun se ei ole ihan semmonen jatkuva tila, että sitä voi olla semmosella viikolla tosi puhki ja ihan semmonen olo, että kun vetää robotin lailla täällä kokouksesta toiseen. Ja minuuttiaikataulu ja miten ihmeellä mä ehdin nää kaikki tehdä. (nainen, julkinen sektori)*

Työn intensiivisyys, hallitsemattomuus ja rajattomuus voivat vaikeuttaa työkuormituksesta palautumista (esim. Pennonen 2011). Työstä palautuminen olikin monen asiantuntijan kohdalla heikkoa. Asiantuntijakyselyyn vastanneista vain reilu neljännes (28 %) arvioi palautuvansa työn aiheuttamasta kuormituksesta hyvin, kun vastaava osuus oli työssäkäyvillä vuonna 2012 yli puolet (54 %) (kuvio 29). Työssä palautuminen on kuitenkin tärkeä osa työhyvinvointia ja tukee jaksamista (Pennanen 2011; Siltaloppi & Kinnunen 2007).



Kuvio 29. Työstä palautuminen asiantuntijatyössä ja kaikilla työssäkäyvillä. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työ ja terveys -haastattelututkimus 2012, Työterveyslaitos.

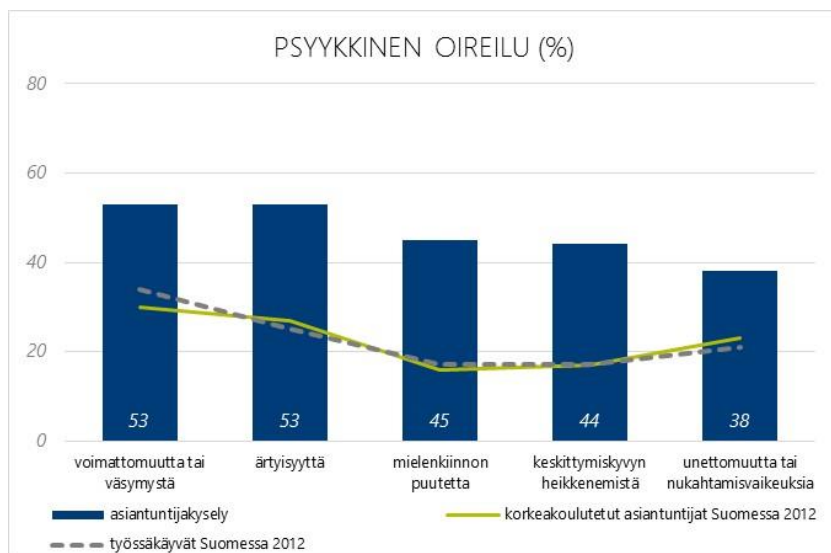
## 9.2 Väsymyksen ja ärtyisyyden kokemukset yleisiä

Työ, sen luonne, vaativuus ja kuormitus vaikuttavat osaltaan työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen. Vaativassa asiantuntijatyössä esimerkiksi liialliset työpaineet ja työn intensiivinen luonne voivat näkyä erilaisina hyvinvointiongelmoina (esim. Chesley 2014; Boxall & Macky 2014; ks. myös Nätti ym. 2015; Moen ym. 2013). Toisinaan taas vapaus ja työstä irrottautumisen vaikeus kuormittavat, kuten haastateltava esittää seuraavassa sitaatissa:

*Nii et alkuun tavallaan tää vapaus vähä uuvuttikin kun... sitä jakso semmosen melkein vuoden. Se, että mietti jotaki työasioita ja ongelmanratkasua yöllä... Yrittää mennä nukkumaan ja sitte siellä menettää yönensä sen takia, ku alkaa ideoita tulla ja sitä... (mies, yksityinen sektori)*

Myös asiantuntijakyselyn tulokset kertoivat työn henkisestä kuormittavuudesta. Asiantuntijoilla psyykinen oireilu, erityisesti voimattomuuden ja ärtyisyyden kokemukset, olivat hyvin tavallisia. Asiantuntijoista peräti 53 % ilmoitti kokeneensa viimeksi kuluneen kuukauden aikana pitkäaikaisesti tai toistuvasti voimattomuutta tai väsymystä ja ärtyisyyttä. Vastaavasti mielenkiinnon puutetta tai merkityksettömyyden tunnetta ja muistin tai keskittymiskyvyn heikkenemistä oli kokenut vastaajista noin kaksi viidestä. Unettomuutta tai nukahtamisvaikeuksia oli yli kolmanneksella. (Kuvio 30.)





Kuvio 30. Psykkinen oireilu asiantuntijatyössä ja kaikilla työssäkävillä. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työ ja terveys -haastattelututkimus 2012, Työterveyslaitos.

Kyselyyn vastanneilla asiantuntijoilla psykkinen oireilun taso oli kauttaaltaan selvästi korkeammalla tasolla kuin kaikilla korkeakoulutetuilla asiantuntijoilla ja kaikilla työssäkävillä vuonna 2012 (kuvio 30). Ero voi selittyä osin sillä, että kyselyt on toteutettu eri ajankohtina. Vuonna 2012 mittavat säästötoimet eivät olleet vielä koskettaneet esimerkiksi julkista ja yliopistosektoria samassa mittakaavassa kuin vuonna 2015. Asiantuntijakyselymme myös kohdistui aloille, joissa yt-neuvotteluihin ja irtisanomisiin ei ole totuttu, kuten esimerkiksi teknisellä puolella, jossa asiantuntijatyö on hyvin yleistä.

### 9.3 Ajalliset haasteet hyvinvoinnin uhkana

Missä määrin asiantuntijoiden psykkinen oireilu sitten liittyy ajanhallinnan haasteisiin? Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että aikapaineeseen ja kiireeseen liittyy usein hyvinvoinnin ongelmia ja stressiä (esim. Chesley 2014; Mark ym. 2008; Moen ym. 2013; Nätti ym. 2015; Roxburgh 2004; Tyrkkö & Karlqvist 2015). Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sen sijaan erityyppisten ajallisten haasteiden yhteyttä psykkineseen hyvinvointiin. Näiden ajallisten haasteiden ja valittujen psykkinen oireiden välisiä yhteyksiä tarkasteltiin logististen regressiomallien avulla. Malleissa vakioitiin sukupuoli, ikä, pienet lapset, esimiesasema ja yrittäjänä toimiminen.

Perinteisistä ajallisista haasteista, jotka mahdollisesti selittävät heikentyneitä hyvinvointia, valittiin kova työtahti (tempo), työpäivien venyminen (kesto) ja päällekkäiset työtehtävät (ajoitus). Oiremuuttujien osalta taas mukaan valittiin voimattomuus tai väsymys, muistin tai keskittymiskyvyn heikkeneminen sekä unettomuus tai nukahtamisvaikeudet.

Kyselyaineistossa kova työtahti ja työpäivien venyminen olivat yhteydessä kaikkiin tarkasteltuihin oireisiin. Erityisen vahva yhteys oli kovan työtahdin ja voimattomuuden tai väsymyksen kokemusten sekä muistin tai keskittymiskyvyn heikkenemisen välillä. Myös liian monet päällekkäiset työtehtävät olivat yhteydessä niin voimattomuuden ja keskittymiskyvyn heikentymisen kokemuksiin kuin myös unettomuuteen ja nukahtamisvaikeuksiin. (Taulukko 4.)

*Taulukko 4. Ajallisten haasteiden yhteys psyykkisiin oireisiin, ristitulosuhteet (OR) ja niiden 95 %:n luottamusvälit (CI). Taulukon henkilömäärät ja prosentit kuvaavat psyykkisesti oireilevia eri ajallisten haasteiden ryhmissä. Mal-leissa on vakioitu sukupuoli, ikä, pienet lapset, esimiesasema ja yrittäjänä toimiminen.*

Ajalliset haasteet	Voimattomuus tai väsymys OR (CI)	Muistin tai keskittymiskyvyn heikkeneminen OR (CI)	Unettomuus tai nukahtamisvaikeudet OR (CI)
<b>työskentelytahti liian kova</b>			
eri mieltä	1.00	1.00	1.00
siltä väliltä	<b>1.67</b> (1.31-2.14)	<b>1.66</b> (1.28-2.14)	<b>1.36</b> (1.05-1.75)
samaa mieltä	<b>5.21</b> (4.03-6.73)	<b>4.50</b> (3.50-5.78)	<b>2.57</b> (2.02-3.28)
<b>työpäivät venyvät usein</b>			
eri mieltä	1.00	1.00	1.00
siltä väliltä	<b>1.55</b> (1.17-2.05)	<b>1.46</b> (1.09-1.95)	<b>1.44</b> (1.07-1.92)
samaa mieltä	<b>3.15</b> (2.51-3.97)	<b>2.43</b> (1.94-3.05)	<b>2.07</b> (1.65-2.60)
<b>liian monta päällekkäistä tehtävää</b>			
eri mieltä	1.00	1.00	1.00
siltä väliltä	0.78 (0.54-1.11)	1.00 (0.68-1.47)	1.07 (0.73-1.55)
samaa mieltä	<b>2.57 (1.99-3.32)</b>	<b>2.90 (2.21-3.82)</b>	<b>2.09 (1.59-2.74)</b>

Aikaisemmissa tutkimuksissa on esitetty, että tietotekniikan käyttö ja nopean reagoinnin normi luovat stressaavan työympäristön (Barley ym. 2011; Chesley 2014), samoin moniajoon eli useiden työtehtävien tekemiseen tietyn aikaikkunan sisällä on todettu liittyvän kielteisiä hyvinvointivaikutuksia (esim. Chesley 2014). Tässä korkeakoulutettuihin asiantuntijoihin keskittyneessä tutkimuksessa tarkasteltiin perinteisten ajallisten haasteiden lisäksi nopean reagoinnin, työn intensiivisyyden ja moniajon yhteyttä aikaisemmin mainittuihin

psykkisiin oireisiin. Kuten taulukosta 5 voidaan havaita, työn intensiivisyys ja moniajo olivat yhteydessä kaikkiin tarkasteltuihin psykkisiin oireisiin. Erityisesti työn intensiivisyyteen liittyi vahvasti voimattomuuden tai väsymyksen ja muistin tai keskittymiskyvyn heikkeneminen. Kiinnostava havainto on myös se, että nopea reagointi sähköposteihin oli yhteydessä unettomuuteen tai nukahtamisvaikeuksiin, mutta ei muihin tarkasteltuihin oireisiin.

*Taulukko 5. Moniajon, nopean reagoinnin ja työn intensiivisyyden yhteys psykkisiin oireisiin, ristitulosuhteet (OR) ja niiden 95 %:n luottamusvälit (CI). Taulukon henkilömäärät ja prosentit kuvaavat psykkisesti oireilevia eri ajallisten haasteiden ryhmissä. Malleissa on vakioitu sukupuoli, ikä, pienet lapset, esimiesasema ja yrittäjänä toimiminen.*

<b>Toiminta ja tavoitettavuus</b>	<b>Voimattomuus tai väsymys OR (CI)</b>	<b>Muistin tai keskittymiskyvyn heikkeneminen OR (CI)</b>	<b>Unettomuus tai nukahtamisvaikeudet OR (CI)</b>
<b><i>yrittää tehdä montaa asiaa yhtä aikaa</i></b>			
ei koskaan / melko harvoin	1.00	1.00	1.00
silloin tällöin	1.31 (0.92-1.87)	<b>1.62</b> (1.20-2.39)	1.36 (0.92-2.01)
melko tai hyvin usein	<b>2.31</b> (1.66-3.20)	<b>2.90</b> (2.02-4.16)	<b>2.50</b> (1.74-3.59)
<b><i>pyrkii reagoimaan sähköposteihin välittömästi</i></b>			
ei koskaan / melko harvoin	1.00	1.00	1.00
silloin tällöin	0.91 (0.54-1.54)	0.74 (0.44-1.26)	1.37 (0.77-2.43)
melko tai hyvin usein	1.06 (0.67-1.69)	0.84 (0.53-1.35)	<b>1.74</b> (1.04-2.91)
<b><i>työ on intensiivistä (ei ehdi suunnitella tulevia töitä eikä arvioida mennyttä)</i></b>			
ei koskaan / melko harvoin	1.00	1.00	1.00
silloin tällöin	<b>1.59</b> (1.27-1.99)	<b>1.67</b> (1.33-2.09)	<b>1.46</b> (1.16-1.84)
melko tai hyvin usein	<b>3.06</b> (2.32-4.01)	<b>3.11</b> (2.39-4.05)	<b>2.03</b> (1.57-2.62)

## 9.4 Pohdinta

Työterveystutkimuksen piirissä on jo pitkään tiedostettu ennalta arvaamattomien työtehtävien ja vaihtuvien työaikarytmien kielteiset vaikutukset työntekijöiden terveydelle (esim. Väänänen ym. 2008; Vyas ym. 2012). Kuitenkin aiempi tutkimus on ollut pitkälti perinteistä



objektiivisten työaikojen (esim. tuntimäärä tai vuorotyön osuus) terveysvaikutusten tutkimusta tai vastaavasti työhyvinvointitutkimusta, jossa on tarkasteltu muun muassa erilaisten työaikajousten tai työ-perhedynamiikkojen hyvinvointivaikutuksia.

Sosiologisen tutkimuksen piirissä (esim. Ehrenberg 2007, ks. myös Näswall ym. 2008; Allvin 2008; Hellgren ym. 2008) on puolestaan esitetty, että rajattomuus ja valintojen loppumaton virta voivat ajaa yhä suurempia väestönosia mielenterveysongelmiin, mikä näkyy muun muassa lisääntyneenä psykiatrisen käytönä. Korkeakoulutetun asiantuntijan työ ei ole 2010-luvulla perinteisin työterveysmittarein mitattuna fyysisesti raskasta, vaan ylikuormitusta saattaa lisätä paradoksaalisesti juuri laajentunut vapauden sfääri yhdistettynä vahvoihin ajallisiin sidoksiin (ks. luku 5).

Asiantuntijakyselyymme vastanneet asiantuntijat kärsivät huolestuttavan paljon erilaisista psyykkisistä oireista, samoin työstä palautuminen oli varsin heikolla tasolla. Haastatteluaineisto puolestaan kuvasi osaltaan asiantuntijoiden kokemuksia riittämättömyydestä, hallinnan tunteen menetyksestä ja vastuun kantamisen raskaudesta. Jatkuva itsensä johtaminen voikin itsessään olla yksi hyvinvoinnin riskitekijä. Ihminen voi uupua rajattomuuteen ja jäädä yhä enemmän yksin työssään, kun kukaan ei ole asettamassa rajoja ja riittävän työsuorituksen kriteerejä. Asiantuntija on usein "yksin", mutta tihentyneet verkostosidokset aikatauluineen ja viivästyksineen sekä sähköinen reaaliaikainen yhteydenpito tuovat aikapainetta, keskeytyksiä ja hallinnan haasteita asiantuntijan työhön.

Työ on siis vapaata ja autonomista, mutta samaan aikaan hyvin intensiivistä, nopeatempoista, reagoivaa ja ajallisesti sirpaleista. Vahvan autonomiaodotuksen ja työtehtävien ajallisten haasteiden ja aikasidosten välinen ristiriita voi aiheuttaa riittämättömyyden tunteita, voimattomuutta ja väsymystä, keskittymiskyvyn heikkenemistä ja uniongelmiä, kuten tuloksemme osoittavat. Näin työn monitahoinen hektisyys voi tuottaa uudenlaisia työhyvinvoinnin haasteita, joita esimerkiksi perinteiset työhyvinvointimallit eivät välttämättä tavoita. Ne perustuvat usein ajatukseen työn yksitoikkoisuudesta ja päätäntävällän puutteista, mutta jättävät autonomisen asiantuntijatyön intensiivisen sidoksisuuden huomiotta. Tulokset viittaavatkin myös tarpeeseen kehittää asiantuntijatyöhön soveltuvia työhyvinvointimalleja tulevaisuudessa.

Työskentelyrauhan hakeminen on yksilöllistyneiden hallintapyrkimysten leimaaman asiantuntijatyön yksi keskeinen piirre, mikä myös osaltaan ilmentää tätä hyvinvointiin kohdistuvaa uhkaa. Jotta asiantuntijat eivät uuvu ja jää yksin, tarvitaan asiantuntijoiden tueksi yhteisiä uusia aikarakenteita ja uusia toimintatapoja, jotka luovat parempia mahdollisuuksia fokuoituneelle työskentelylle ja paremmalle palautumiselle ja hyvinvoinnille. Yhdessä sovitut rajat suojaavat ja luovat järjestystä työhön. (Vrt. Toivanen ym. 2016, 2014.) Hetkelle on hyvä varata aikansa, samoin palautumiselle, huomiselle ja asioihin syventymiselle.

*Minna Toivanen & Ari Väänänen*

## 10 ESIMIES AUTTAA ASIANTUNTIJAA AJANHALLINNASSA

Asiantuntijatyötä pidetään usein luonteeltaan hyvin itsenäisenä ja autonomisena työnä. Lisäksi asiantuntijatyössä korostetaan usein ns. itsen johtamista, eli henkilön kykyä johtaa omaa työtään. Kuitenkin todellisuudessa asiantuntijan ajanhallinta on yhteydessä organisaation ja sidosryhmien aikarakenteeseen. Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että itsen johtamisen tuleekin olla tuettua. Esimies on keskeinen taho, joka voi tukea ja auttaa asiantuntijaa ajanhallinnassa. Tässä luvussa tarkastellaan esimiehen roolia asiantuntijan ajanhallinnassa ja työhyvinvoinnissa.

### 10.1 Johdanto

Asiantuntijan työaika-autonomiaa käsittelevässä luvussa (luku 5) todettiin, että asiantuntijatyössä työntekijä voi usein itse päättää suurelta osin omista työajoistaan sekä työn järjestämisestä ja aikatauluista tiettyjen raamien sisällä (esim. Melin ym. 2007; Näswall ym. 2008; Hellgren ym. 2008). Toisaalta työn aikastrukturiin vaikuttavat ulkopuoliset tekijät, kuten muiden aikataulut ja yhteistyökumppanien työt. Asiantuntija ei voikaan hallita työtään pelkän oman työn suunnittelun avulla. Työ on vahvasti sidoksissa työpaikan aikarakenteeseen, joka muotoutuu vuorovaikutuksessa muiden organisaatioiden ja laajemmin yhteiskunnan aikarakenteiden kanssa. (Toivanen ym. 2016; myös Hellgren ym. 2008; Julkunen 2008.)

Koska asiantuntijatyötä pidetään hyvin itsenäisenä ja autonomisena työnä, sen johtamisessa korostetaan usein asiantuntijan hyvää oman työn eli itsen johtamisen kykyä. Itsen johtamisella tarkoitetaan niitä taitoja, joiden avulla tietoisesti suunnataan omaa toimintaa asetettujen päämäärien saavuttamiseksi (Bryant & Kazan 2013). Itsen johtaminen ei kuitenkaan korvaa ulkoista johtamista, vaan tarvitsee sitä tuekseen. Osallistavat johtamisen muodot, kuten esimerkiksi valtuuttava (empowering) johtaminen, tukevat parhaiten itsen johtamisen prosesseja (Stewart ym. 2011). Valtuuttavassa johtamisessa esimiehen rooli on tsemppata ja valmentaa, ei kontrolloida tai määrätä.

Aiemmassa tutkimuksessa on myös todettu, että esimiehellä on keskeinen rooli organisaation tiedon välityksessä (Janhonen 2010). Esimies toimii tärkeänä yksikön sisäisen tiedon välittäjänä, ja toisaalta hänen kauttaan kulkee paljon organisaation eri yksiköiden välistä tietoa (emt.). Esimiehet toimivat myös ylemmän johdon ohella keskeisinä organisaation toimintakulttuurin luojina (Nonaka & Konno 1998). Tämä voi auttaa asiantuntijaa työn

hallinnassa monin eri tavoin. Näiden aiempien havaintojen vuoksi on kiinnostavaa tarkastella, miten esimiehen antama tuki voi edesauttaa asiantuntijan työstä selviytymistä ja työhyvinvointia.

Tässä luvussa tarkastellaan Aikaljärjestys-kyselyaineiston valossa esimiehen asiantuntijalle antaman työn suunnittelutuen yhteyttä asiantuntijan töiden ajallisiin haasteisiin ja hyvinvointiin. Asiaa tarkastellaan työtahdin, tiedonsaannin, työn ennakoitavuuden sekä työn imun kautta. Analyysihin valittiin mukaan vain ne asiantuntijat, jotka eivät olleet esimiesasemassa. Aineisto koostuu kaikkiaan 1 511 asiantuntijasta. Heidät jaettiin kolmeen ryhmään sen mukaan, missä määrin he määrittivät työnsä tavoitteet, tehtävät ja aikataulut yhdessä esimiehen kanssa<sup>1</sup>. Ryhmät nimettiin esimiestuen saannin mukaan laajan, keski-  
verron ja vähäisen tuen ryhmiksi:

- ne, jotka määrittelevät aina tai melko usein työn tavoitteet, tehtävät ja aikataulut yhdessä esimiehen kanssa (N = 437) = **laaja tuki esimieheltä**
- ne, jotka määrittelevät silloin tällöin työn tavoitteet, tehtävät ja aikataulut yhdessä esimiehen kanssa (N = 607) = **keski-  
verto tuki esimieheltä**
- ne, jotka määrittelevät työnsä tavoitteet, tehtävät ja aikataulut itse (N = 467) = **vähäinen tuki esimieheltä**.

Laajan tuen ryhmää verrattiin kahteen muuhun ryhmään (t-testi). Lisäksi tarkastelussa on hyödynnetty hankkeen asiantuntijahaastatteluja (N = 26).

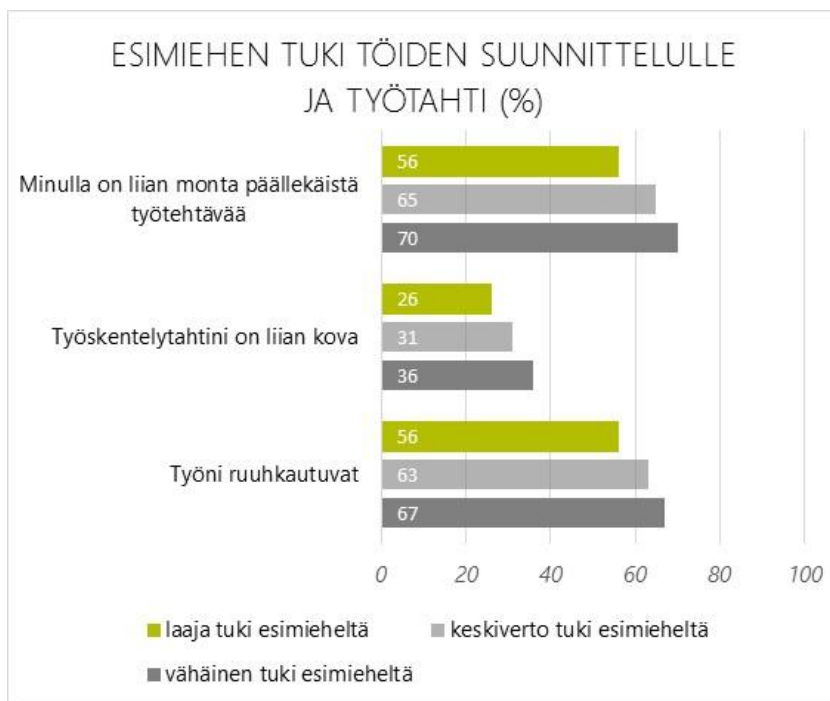
## 10.2 Esimiehen tuki on yhteydessä työtahdin hallintaan

Asiantuntijan työstä selviytymisessä korostetaan usein osallistavaa, itsensä johtamista korostavaa johtamistyyliä, jossa esimiehen roolina on tsemjata ja valmentaa (Stewart ym. 2011). Aikaljärjestys-kyselyaineiston perusteella näyttää siltä (kuvio 31), että niillä henkilöillä, jotka saivat laajaa töiden suunnittelutukea esimiehiltä, työt ruuhkautuivat vähemmän, työtahti ei ollut niin kova ja heillä oli vähemmän päällekkäisiä työtehtäviä kuin keski-  
verrosta tai vähäisesti esimiehen suunnittelutukea saavilla henkilöillä<sup>2</sup>. Toisin sanoen, esimiehen antama suunnittelutuki oli yhteydessä työtahdin hallintaan.

---

<sup>1</sup> Aineistossa oli 41 sellaista henkilöä, jotka ilmoittivat, että heidän esimiehensä yksin määrittää heidän työnsä tavoitteet, tehtävät ja aikataulut. Määrä on kuitenkin liian vähäinen luotettavien tilastollisten analyysien tekoon. Kuitenkin ryhmä näyttää poikkeavan muista ryhmistä siten, että heillä oli muita ryhmiä (ne, jotka määrittelevät itse tai yhdessä esimiehen kanssa) enemmän ajanhallintaan liittyviä ongelmia. He kokivat myös muita ryhmiä harvemmin työn imua.

<sup>2</sup> Laajan tuen ryhmä erosi tilastollisesti erittäin merkitsevästi kahdesta muusta ryhmästä.



Kuvio 31. Esimiehen tuki töiden suunnittelulle ja työskentelytahti (täysin tai melko samaa mieltä). Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

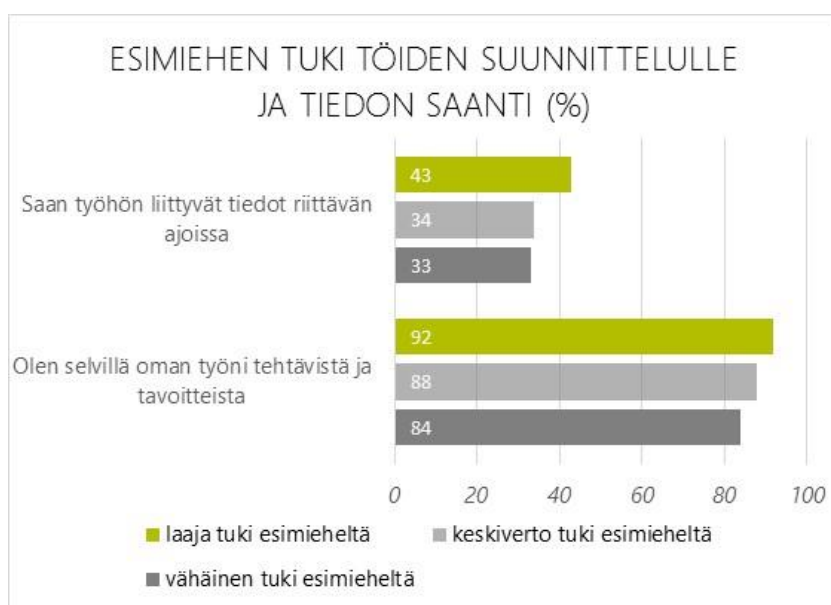
Haastatteluaineistossa esimieheltä kaivattiin erityisesti työtehtävien priorisointiapua, jotta aikataulut olisivat hallittavampia:

*H: Minkä tyypisissä asioissa kaipaisit ehkä tukea?*

*V: No ehkä tämmösessä sparraamisessa, et miten priorisoidaan ja mitkä asiat on nyt ensisijaisesti hoidettava ja mitkä ei. Sit taas tähän, jos sen verran mun omasta vanhasta työhistoriasta. Mul oli edellisessä työpaikassa semmonen esimies, jonka kanssa tehtiin aikataulubudjetointi. Siin oli tärkeimmät työtehtävät vuoden ajalle arvioitu, mitkä ne on. Ja sit budjetoitiin, paljonko niihin menee aikaa. Ja sit katottiin, et onko se realistinen vai ei. Toki sekin on työläs tapa tehdä asioita, mutta siin oli puolensa... Mut se oli ihan hyvä tapa, vaikka se tietysti silloin välillä tuntu vähän raskaalta. (mies, julkinen sektori)*

### 10.3 Esimies selkeän työnkuvan rakentajana

Esimiehet toimivat usein keskeisenä tiedon välityksen linkkeinä työpaikoilla (Janhonen 2010), ja esimieheltä saatu työn suunnittelutuki voikin liittyä perusteellisempaan käsitykseen organisaation tiedosta. Aikajärjestys-kyselyaineistoa analysoidessamme havaitsimme, että laajaa esimiehen suunnittelutukea nauttivat henkilöt saivat useammin kuin muut henkilöt työhön liittyvää tietoa riittävän ajoissa ja olivat paremmin selvillä työnsä tehtävistä ja tavoitteista<sup>3</sup> (kuvio 32). Toisin sanoen esimiehen antama työn suunnittelutuki oli yhteydessä selkeämpään työnkuvaan.



Kuvio 32. Esimiehen tuki töiden suunnittelulle ja tiedon saanti (täysin tai melko samaa mieltä). Lähde: Aikajärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Haastatteluaineistossa nousi esiin esimieheltä saadun tiedon merkitys erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa havaittiin tiedonkulun puutteita:

*H: Mitä sä ajattelet siitä, että sitä tiimipalaveria ei usein pidetä? Olisiko se hyödyllinen, jos se olisi?*

<sup>3</sup> Laajan tuen ryhmä erosi tilastollisesti erittäin merkitsevästi kahdesta muusta ryhmästä.





*V: No, sinänsä tiedonkulun kannalta, että mekin ollaan pieni tiimi. Eli sinänsä siinä tulee paljon kierreltyä naapurihuoneitten ovilla ja vähän kuultua, että mitä siellä tapahtuu ja mikä on ajankohtaista. Mutta on se sillä lailla hyvä, että on aina vähän, että kerran viikossa istuttais...*

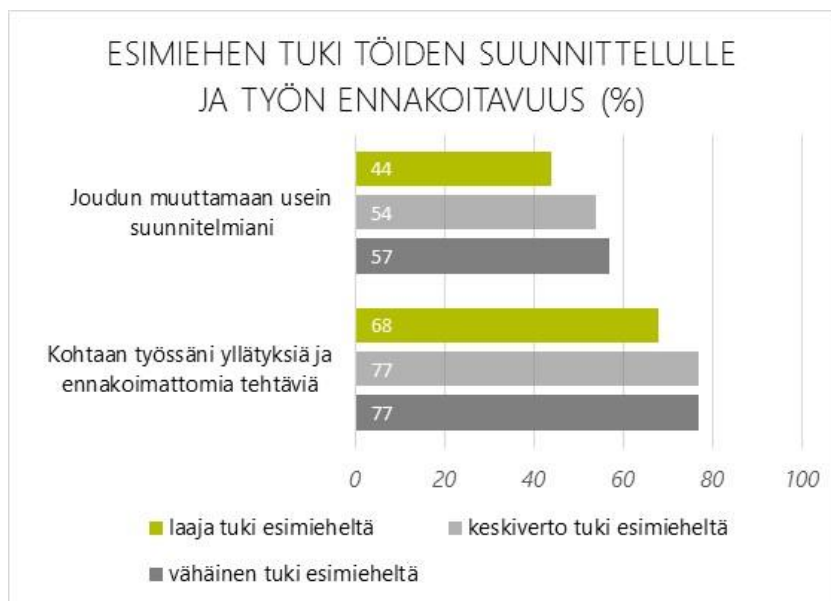
*H: Sillai niin kun formaaliin...?*

*V: Niin, sillai semmonen, että tulis käytyä jokaisen vähän akuutit jutut ja kerrottua, että mikä nyt on, onko kiire jonkun kanssa. Ja sit voi toisaalta pyytää vinkkejä muilta, että hei, mulla on tämmönen juttu, että onko teillä ollu kokemuksia tämmösestä. Ja mitä tälle kannattais tehdä, että sinänsä se on ihan... Tosiaan just, kun pomoa harvoin näkee, niin sit edes kerran viikossa olis semmonen hetki, että voi siltä kysyä vaikka vinkkejä johonkin haastaviin juttuihin. Kyllä siinä puolensa on, vaikka välillä se on ollu toki vähän sentyyppinen, että no, kertokaa nyt kaikki, mitä teillä menee. (nainen, julkinen sektori)*

## 10.4 Esimiestyö liittyy työn ennakoitavuuteen

Nonaka ja Konno (1998) ovat organisaation tiedonkulkua ja tiedon muodostumista koskevassa tutkimuksessaan esittäneet, että esimiesten ja johdon roolina on luoda tiedon avulla työpaikoille "yhteistä jaettua tilaa" eli kulttuuria, jossa kaikki tietävät, miten kuuluu toimia. Tämän voi ajatella vaikuttavan myös asiantuntijan mahdollisuuteen suunnitella työtään ennakoivasti. Tutkimme tätä asiaa AikaJärjestys-kyselyaineistosta analysoimalla esimieheltä saadun töiden suunnittelutuen yhteyttä työn ennakoitavuuteen. Tulosten mukaan ne henkilöt, jotka saivat esimieheltä laajaa työn suunnittelutukea, joutuivat muuttamaan suunnitelmiaan harvemmin ja kohtasivat vähemmän yllätyksiä ja ennakoimattomia tehtäviä kuin vähemmän työn suunnittelutukea saaneet henkilöt<sup>4</sup> (kuvio 33).

<sup>4</sup> Laajan tuen ryhmä erosi tilastollisesti merkitsevästi kahdesta muusta ryhmästä.



Kuvio 33. Esimiehen tuki töiden suunnittelulle ja työn ennakoitavuus (täysin tai melko samaa mieltä). Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

Myös haastatteluissa koettiin, että esimies voi auttaa ennakoimaan työruuhkia esim. kannustamalla kieltäytymään joistakin tehtävistä:

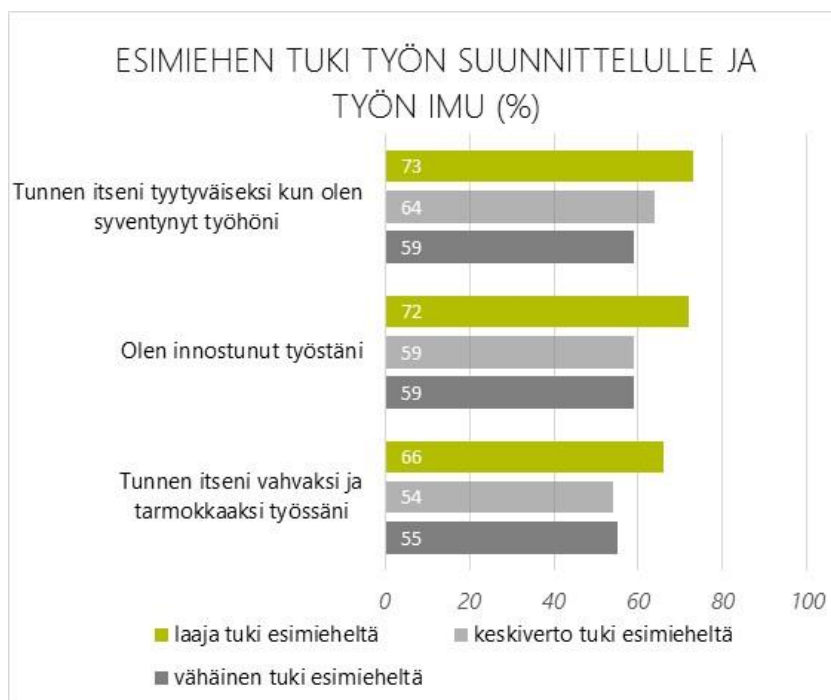
*Mut jos siitä selkeesti muodostuu sellanen toimintatapa, että alkaa olla nyt aina näin, et meitä vedetään mukaan johonkin, mitä ei oo pystytty ollenkaan ennakoimaan ja mikä tuhoaa meidän kalenterit, niin sit se on tietysti asia, mikä pitää organisaatiossa puhua ja saaha joku ratkasu. Ei voida jatkuvasti omasta selkärangasta ottaa... tai ehkä siinä pitää sit jutella oman pomon kans, et onko tää (naurahtaa) semmonen juttu, että tästä voi kieltäytyä vai pitääkö sit järjestellä jotain muuta. (nainen, yksityinen sektori)*

## 10.5 Työn määrittely yhdessä esimiehen kanssa on yhteydessä työn imuun

Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja käyttäytymistilaa, jota luonnehditaan kolmella eri ulottuvuudella: tarmokkuudella, innostuneisuudella ja uppoutuneisuudella. Työn imu on pysyvä tila, jota kokeva henkilö käy mielellään töissä, kokee työnsä mielekkääksi,

on työstään ylpeä ja aikaansaava ja vastoinkäymisten kohdatessa osoittaa sinnikkyyttä. (Ks. Hakanen 2009.)

Kartoitimme AikaJärjestys-kyselyssä työn imun kaikkia kolmea ulottuvuutta, ja aineiston valossa esimieheltä saatu suunnittelutuki oli yhteydessä niihin kaikkiin. Laajaa työn suunnittelutukea saaneet kokivat muita ryhmiä useammin tarmokkuutta, innostuneisuutta ja uppoutuneisuutta työssään<sup>5</sup> (kuvio 34).



Kuvio 34. Esimiehen tuki työn suunnittelulle ja työn imu (päivittäin tai muutaman kerran viikossa). Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kysely, Työterveyslaitos.

## 10.6 Pohdinta

Esimiehen ja asiantuntijan yhteinen aikasuunnittelu oli yhteydessä hyvään ajanhallintaan, suunniteltuun ja ennakoituun työn tekemiseen sekä vahvaan työn imuun. Tulosten mukaan ajanhallintaa lisäsi se, että asiantuntija sai esimieheltä laajasti tukea omalle työn suun-

<sup>5</sup> Laajan tuen ryhmä erosi tilastollisesti erittäin merkitsevästi kahdesta muusta ryhmästä.

nittelulleen. Kun työn yhteinen suunnittelu esimiehen kanssa oli keskivertotasolla tai vähäistä, ajanhallinnan haasteet olivat tavallisempia, tiedonsaanti oli heikompaa, työn ennakoinnattomuus oli yleisempää ja työn imu oli harvinaisempaa. Tämä on yksi esimerkki sidoksisessa työssä tärkeistä sosiaalisista prosesseista, joita käsiteltiin tarkemmin luvussa 5.

Itsenäinen asiantuntijatyö edellyttää vahvoja itsen johtamisen taitoja, mutta sen rinnalle tarvitaan esimiehen tukea. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että osallistava, valtuutettava johtaminen, jossa korostuu tsemppaavuus ja valmentava ote, edesauttaa henkilön kykyä itsensä johtamiseen (Stewart ym. 2011). Tämä tutkimus tarkentaa kuvaa osoittaen, että esimiehen antama laaja tuki oli yhteydessä henkilön kykyyn johtaa omaa aikasuunnitteluaan ja vaikutti myönteisesti myös koettuun työn imuun sen kaikilla kolmella ulottuvuudella (vrt. Hakanen 2009).

Haastatteluaineistosta nousi esille asiantuntijoiden toiveita ja esimerkkejä osallistavasta johtamisesta, joka sitoo toimintaa yhteiseen aikarakenteeseen, sekä esimiehen tuesta omalle työlle (vrt. Bryant & Kazan 2013; Stewart ym. 2011). Haastatteluissa kerrottiin, että esimies voi toimia hyvänä apuna asiantuntijalle aikasuunnittelussa, kuten työtehtävien priorisoinnissa ja työn rajaamisessa. Esimieheltä toivottiin myös säännöllistä aikaa, jolloin asioista voitaisiin keskustella ja jakaa tietoa. Tämä edesauttoi työn ennakoivaa, tietoon perustuvaa suunnittelua (vrt. Janhonen 2010; Nonaka & Konno 1998).

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työpaikoilla kannattaa suosia sellaisia työtapoja, joissa asiantuntijalla on riittävästi väljyyttä aikasuunnittelussa, riittävästi tietoa helpottamaan työn suunnittelua sekä mahdollisuus saada tukea ja apua aikasuunnitteluun esimieheltä. Työpaikoilla tulee kiinnittää huomiota siihen, että esimies on riittävästi läsnä ja tavoitettavissa. Esimiehille tulee varata riittävästi aikaa esimiestyön tekemiselle: sen ei tule olla muiden töiden päälle tuleva lisätehtävä.

Ylipäätään voidaan sanoa, että aikatauluja ei tule työpaikoilla vetää liian tiukoiksi. Tähän liittyen voidaan miettiä sitä, miten syntyy yhteys esimiehen antaman suunnittelutuen sekä ajanhallinnan ja hyvinvoinnin välillä. Onko niin, että aikataulujen ollessa riittävän väljiä jää aikaa myös esimiehen ja asiantuntijan yhteiselle suunnittelulle, vai synnyttääkö yhteinen suunnittelu väljempiä aikatauluja? Samoin hyvinvointiin liittyen voimme miettiä, synnyttääkö työn imu otollisen maaperän yhteiselle aikasuunnittelulle, vai synnyttääkö esimieheltä saatu suunnittelutuki työn imua. AikaJärjestys-kyselyaineiston perusteella emme voi tehdä päätelmiä vaikutuksen suunnasta. Voimme pelkästään todeta sen olemassaolon.

Analysoimme AikaJärjestys-aineistosta myös esimiehen itsensä saamaa työn suunnittelutukea. Yleensä ylempi johto on se taho, jolta esimiehet voivat tätä tukea saada. Aineistossa oli kaikkiaan 406 esimiestä. Saamamme tulokset ovat samansuuntaisia kuin asiantuntijoiden kohdalla: näytti siltä, että myös esimies hyötyy ylemmältä johdolta saadusta työn suunnittelutuesta. Erot laajasti, keskiverrosta ja vähäisesti tukea saavien ryhmien välillä eivät



kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä. Tämä saattaa johtua vähäisestä esimiesten määrästä aineistossa, joten olisi kiinnostavaa ja aiheellista tutkia yhteyttä työn suunnittelun sekä ajanhallinnan ja työhyvinvoinnin välillä suuremmalla esimiesaineistolla.

*Minna Janhonen*



## INNOSTUESSA (TYÖ)AIKA UNOHTUU

Golf on innostava peli, jota pelatessa aika unohtuu. Siitä myös oppii koko ajan lisää. Näin sanoo mieheni, joka on pelannut intohimoisesti vuosikautia.

Useimmiten peli sujuu tasaisen mukavasti ja reippaasti edeten. Jokainen lyönti vaatii keskittymistä, ja muu elämä unohtuu.

Aina peli ei suju. Väsyneenä tai nälkäisenä peli takkuu, ja joskus on vaan huono päivä. Sääkin voi vaikuttaa tulokseen. Välillä peli sujuu erinomaisesti ja oma tasoitus jopa paranee. Joskus tapahtuu ihmeitä. Pallo kaartaa sinitaivaan halki kuin unelmissa. Hole in one!

Tuohan on kuin asiantuntijatyötä, ajattelin. Työtä tehdessä aika unohtuu, ja koko ajan oppii lisää. Innostus työhön ja uusiin haasteisiin vie helposti mennessään.

Työn hyvin tekeminen edellyttää kuitenkin vastuunkantoa työtehtävistä ja aikatauluissa pysymistä. Ajanhallintaan vaikuttavat monet asiat, kuten asiakkaat, yhteistyökumppanit, tietojärjestelmien toimivuus, työoverit ja työpaikan toimintatavat. Itsekin kamppailen jatkuvasti samanaikaisten projektitöiden aikatauluttamisessa ja pyrkiessäni vastaamaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja eri tahojen odotuksiin. Aika ajoin työni on melkoista säätämistä, sähläämistäkin joskus.

Golf näyttää sujuvan mukavan rauhallisesti, vaikka pelaajien osaaminen ja tavoitteet ovat erilaisia. Pelissä on selkeät säännöt ja rytmi, yhdessä sovitut siirtymiset eteenpäin. Kaikki tietävät miksi ja miten toimitaan. Toisten peliä kunnioitetaan. Annetaan rauha keskittyä jokaiseen lyöntiin, jotta jokainen voi yltää parhaimpaansa.

Voisiko työyhteisöissäkin sopia samanlaisia työrauhaan liittyviä sääntöjä esimerkiksi keskittymistä vaativien tehtävien tekoon? Ajankäytön kysymyksistä on hyvä keskustella säännöllisesti projekteissa sekä esimiehen että työkavereiden kanssa. Työrytmiä ja tauotustakin kannattaa miettiä yhdessä. Tauot voivat vahvistaa kokemusta ajanhallinnasta, ja työote säilyy rentona.

Ajanhallintaa koskeva yhteinen keskustelu on tärkeää koko organisaation kehittymisen näkökulmasta. Voisiko aikaa johtaa kuten muutakin aineetonta pääomaa? Olisiko työaikakulttuuria mahdollista muokata strategian mukaiseksi?

Parhaimmillaan kaikille jäisi työpaikalla aikaa myös mukavaan yhdessäoloon, vaikka retkeen viheriöivälle nurmelle auringon paistaessa.

*Merja Turpeinen, Unelmahautomoblogissa 17. kesäkuuta 2015*

## 11 ASIANTUNTIJATYÖN JA AJANHALLINNAN KEHYKSET

Tässä luvussa esitetään haastatteluaineistosta tehdyn kehysanalyysin tulokset. Haastatteluissa selvitettiin asiantuntijatyön luonnetta ja suhdetta aikaan. Haastatteltavien mukaan asiantuntijatyössä innostutaan ja pyritään tekemään oma työ hyvin. Työssä kannetaan vastuuta monesta asiasta ja monelle taholle. Työ on vaativaa ja edellyttää asiantuntijaosaamista, jatkuvaa oppimista ja jaksamista. Suhteessa aikaan asiantuntijatyö on aikatauluista huolehtimista ja pyrkimystä ajanhallintaan siihen tarjoutuvien mahdollisuuksien mukaan. Aikapaineessa pyritään jaksamaan ja selviämään kiireestä. Ajanhallintaa voi myös oppia ja osata. Väliillä (työ)aika unohtuu innostuksen myötä.

Nämä toiminnalliset ulottuvuudet muotoutuvat työn ja ajanhallinnan kehyksiksi osana työnteon arkea yksilöllisten tekijöiden, työn ja toimintaympäristön mukaan. Kehykset ovat keskenään lomittaisia ja jännitteisiä ja kertovat asiantuntijatyön ja ajanhallinnan onnistumisen mahdollisuuksista ja edellytyksistä.

### 11.1 Mitä on asiantuntijatyö? Millainen on asiantuntijatyön suhde aikaan?

Asiantuntijatyön eräksi piirteeksi määritellään itsenäisyys ja hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työaikaan ja työjärjestykseen. Työn organisoinnin muutokset, verkostomainen toiminta sekä töiden ja työntekijöiden monimutkaistuneet keskinäiset riippuvuudet ovat kuitenkin muokanneet asiantuntijatyön ajallisia olosuhteita. Nykyhetkeen vahvasti kiinnittynyt asiantuntijatyö edellyttääkin mahdollisuuksia osallistua välittömästi meneillään olevaan, mutta toisaalta tarvitaan aikaa keskeytymättömään pitkäjänteiseen syventymiseen (Toivanen ym. 2016).

Tässä luvussa tarkastelemme, millaista toimijuutta asiantuntijatyö käytännössä mahdollistaa tai edellyttää ja miten työnteko on suhteessa aikaan. Kysymyksiin etsittiin vastauksia AikaJärjestys-hankkeen haastatteluaineistosta (ks. luku 2).

## 11.2 Asiantuntijoiden selonteot eriteltiin kehysanalyysillä

Haastatteluaineistoa jäsennettiin ensin sisältöanalyysin periaattein. Erittelimme tekijöitä, jotka esitettiin asiantuntijatyön tekemiseen, ajan järjestyneisyyteen sekä ajanhallintaan vaikuttaviksi seikoiksi. Erittelimme myös asioita, jotka koettiin haasteiksi ja ratkaisumahdollisuuksiksi.

Kehysanalyysin avulla selvitettiin, mistä asiantuntijoiden työssä ja ajanhallinnassa oli heistä kyse ja mikä siinä oli keskeisintä (Goffman 1974). Kehyksen käsitteellä Goffman tarkoittaa tulkintakehystä, jonka avulla asioita, tilanteita ja tapahtumia havainnoidaan, tunnustetaan ja nimetään. Haastatteluista eriteltiin sitä, minkälaisia merkityksiä yksilöt antoivat työhönsä liittyvistä kokemuksista, tilanteista ja tekijöistä erityisesti suhteessa aikaan ja ajanhallintaan sekä millaiseksi yksilöt hahmottivat oman ja tilanteessa osallisina olevien roolit (emt.).

## 11.3 Asiantuntijatyön ja ajanhallinnan pyrkimyksiä ja mahdollisuuksia kuvaavat ulottuvuudet

Kun haastateltavat arvioivat omaa työtään sekä aikaan ja ajanhallintaan liittyviä kysymyksiä, he esittivät samalla arvion pyrkimyksistään, motivoituneisuudestaan, työhönsä kuuluvista velvoitteista, omasta jaksamisestaan ja osaamisestaan. Selonteosta eriteltiin puhekonaisuudet, jotka kehystivät käytyä keskustelua ja joissa toistui erilaisia yksityiskohtia ja erityispiirteitä. Haastattelijat toivat näitä omaan ja muiden toimintaan liittyviä ulottuvuuksia esiin kysymyksissään, mutta haastateltavat nostivat ne esiin useammin.

Kehykset nimettiin innostuksen, työn hyvin tekemisen pyrkimyksen ja mahdollisuuksien, vastuunkantamisen, osaamisen, oppimisen, jaksamisen ja hyvinvoinnin kehyksiksi<sup>6</sup>. Kehykset lomittuvat toisiinsa ja ovat joiltain osin keskenään ristiriitaisia. Ne kertovat asiantuntijatyöhön ja työntekoon liittyvistä mahdollisuuksista, ideoista sekä niiden jännitteistä. Esimerkiksi se, mikä innostaa työssä, voi samanaikaisesti myös koetella jaksamista ja työn hyvin tekemistä.

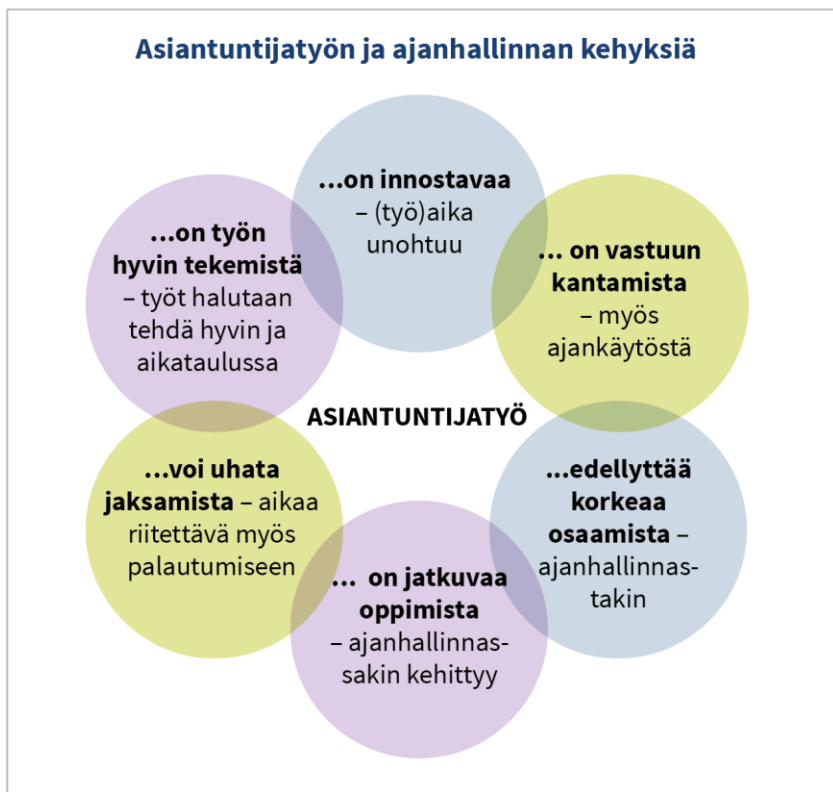
Aikaan ja ajanhallintaan liittyvät kysymykset rakentuvat näissä kehyksissä eri tavoin. Kun haastateltavat selvittivät työtään innostuksen kehyksestä käsin, (työ)ajankulun nähtiin helposti unohtuvan. Vastuunkantamisen kehyksessä korostettiin työhön liittyviä vastuita ja

---

<sup>6</sup> Asiantuntijatyön kehysten ja puitteiden analyysia ohjasi sosiaalitieteellinen orientaatiomme. Teimme tulkintaa toimijuudesta sekä mahdollisuuksien, resurssien ja ehtojen välisistä suhteista yksilöiden ja rakenteiden vastavuoroisena suhteena (Giddens 1990). Kehysten nimeäminen ja tulkinta muotoutuivat haastateltavien selonteokojen pohjalta, kun he tekivät ymmärrettäväksi työntöön ja ajanhallinnan mahdollisuuksiaan, velvoitteitaan, osaamistaan, halujaan tai toiveitaan eli toimijuuden modaalisuudesta, joka rakentuu suhteessa muihin toimijoihin ja ympäristöön (Greimas 1982; Sulkunen ja Törrönen 1997).



vastuun kantamista monesta asiasta ja monelle taholle. Jokaisella arvioitiin olevan myös vastuu aikataulussa pysymisestä ja omasta ajankäytöstä. Työn hyvin tekemisen pyrkimysten ja mahdollisuuksien kehyksessä painotettiin, kuinka työt pyritään tekemään mahdollisimman hyvin ja aikataulussa. Osaamisen kehyksessä kuvattiin asiantuntijatyön osaamisen rakentumista ja tärkeyttä. Ajanhallinnankin arvioitiin edellyttävän osaamista. Oppimisen kehyksessä asiantuntijatyön selvitettiin edellyttävän jatkuvaa kehittymistä. Ajanhallinta nähtiin yhtenä työn osaamisalueena, jonka voi oppia, jossa voi jatkuvasti kehittyä ja joka paranee osaamisen lisääntyessä. Jaksamisen kehyksessä haastateltavat tekivät ymmärrettäväksi asiantuntijatyön vaativuutta. Omasta jaksamisestaan huolehtiminen ja työn kuorimituksesta palautuminen vaativat aikaa.



Kuva 2. Asiantuntijatyön ja ajanhallinnan kehyksiä. Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä -haastatteluaineisto, Työterveyslaitos.

## 11.4 Asiantuntijatyö innostuksen kehyksessä

Jokainen haastateltava kuvasi työtään ainakin jollain tapaa innostavaksi. Työssä innostivat työn monipuolisuus, työn merkityksellisyys, luovuus, oma osaaminen ja aikaansaamisen kokemus kuten hyvä tulos. Työn autonomisuus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön arvioitiin tärkeiksi motivaatiotekijöiksi. Tärkeäksi koettiin se, että toimintaan voi vaikuttaa omilla ideoilla. Haastateltavat kertoivat, että kehittämishankkeissa ja muutostilanteissa pääsee suunnittelemaan uutta. Sekin koettiin tärkeäksi, että omalla työllä on oikeasti merkitystä "isossa kuvassa".

*... että koska mulle työ on aika keskeinen osa myös elämän sisältöä, niin se, et pystyy tekemään mielekästä työtä ja tekemään ratkaisuja itse, niin on tärkeitä. (nainen, yksityinen sektori)*

Parhaimmillaan työ on oma valinta ja vastaa omia arvoja. Joku on ehkä "aina halunnut tehdä tätä tai tällaista työtä". Työ voi olla innostavaa, koska se mahdollistaa keskittymisen oman osaamisen mukaiseen ydintehtävään. Toisaalta osaamisen kokemus voi motivoida ja innostaa tylysemässäkin työssä.

Innostumisen kuvataan edistävän työn tuloksellisuutta. Autonomia työssä mahdollistaa sen, että työ tai projekti voi edetä innostuksen vallassa, jolloin oma vire ja luovuus voivat ohjata työn etenemistä. Esimerkiksi ideointi voi olla sekä innostavaa että tuloksellista, kun "syntyy uutta ja syntyy ratkaisuja", "keksii ratkaisun johonkin ongelmaan, joka on kaiherantanut mieltä" ja "asiat menevät eteenpäin". Työstä voi tulla jopa "leikkiä" tai "peliä". Välillä saatetaan tehdä töitä "ihän huvikseen", esimerkiksi "itseä kiinnostavia juttuja" ja oma-aloitteisesti myös työkavereille.

Kun työssä ja työpaikalla on hauskaa, työssä viihdytään ja osallistutaan työpaikan toimintaan. Myös työstä saatu hyvä palaute ohjaa omaa toimintaa, ja hyvä palaute kannustaa ja auttaa jatkamaan valitulla tavalla.

Kaikki työtehtävät eivät kuitenkaan ole aina innostavia, "joitain tehtäviä pitää vain tehdä, vaikkei huvita". Työn ja työpaikan tarjoamat resurssit saattavat rajoittaa innostavaa tekemistä ja mahdollisuuksien kenttää. Organisatoriset muutokset saattavat myös tuoda omaan työhön ja toiminnan kehittämiseen epäjatkuvuutta sekä vähentää mielekkyyttä ja aiheuttaa turhautumista.

### **Innostus suhteessa aikaan – innostuessa (työ)aika unohtuu**

Sopiva työn tempo ja joidenkin osalta myös kiihkeä työrytmi saatettiin kokea innostavana. Samoin rytmien vaihtelu tuntui useista hyvältä. Hyvinkin nopeatempoinen ja ennakoima-

ton työ voi olla "kivaa", sillä se "ei ainakaan ole yksipuolista rutiinityötä". Ajattelua, luovuutta ja asioiden prosessoimista vaativassa työssä työaika saattaa unohtua, ja ideat voivat syntyä vapaa-ajalla.

Innostus voi näkyä myös omassa ajankäytössä ja ajankäytön suunnittelussa. Haastateltavat kuvasivat muun muassa pyrkivänsä priorisoimaan työtehtäviään mielekkyyden mukaan. Aikaa varataan "ydintyölle", että ehditään varmasti tekemään sitä "itselle mieleisintä" ja innostavinta "omaa tehtävää", ja vasta sen jälkeen toissijaisemmin tehdään "rutiinitöitä". Parhaimmillaan työaikaan liittyvän autonomian arvioitiin mahdollistavan tehtävien ja prosessien etenemisen sen mukaan, mikä tuntuu mielekkäältä asiantuntijan oman vireen ja luovuuden kannalta.

Innostuneena omaa ajankäyttöä saatetaan säädellä "hyvillä mielin" töiden ehdoilla ja työajoissa joustaa. Työpaikan työnteon rytmi ja tempo nähtiin osana yrityksestä syntyneestä mielikuvasta, jonka esitettiin voivan ohjata myös työpaikan valintaa tai vaihtamista. Kun työ, työpaikka tai toimiala on oma valinta, voi esimerkiksi korvaukseton työ vapaa-ajalla olla "reilu peli, koska jokainen tietää jo työhön hakeutuessaan, mitä on edessä". Esimerkiksi media-alalla työskentelevä kuvaa, kuinka rantaloma keskeytetään, jos paikan päällä alkaa tapahtua jotain tärkeää uutisoitavaa. Työn valintaa yrityksen työnteon kulttuurin perusteella voi tukea yksilölliset piirteet. Joku haastateltavista kuvasi olevansa esimerkiksi "kärsimätön persoona", jolloin kiihkeärytminen työ arvioitiin itselle sopivaksi.

*Pitää tykätä nopeista tilanteista, hirveän vaihtuvista tilanteista. (nainen, yksityinen sektori)*

Nopeatempoisessa työskentelykulttuurissa "vauhdin hurma" voi näyttäytyä jopa yhteisenä ja kaikkia motivoivana työn piirteenä. Organisaation työaikakulttuuri, kuten työaikaan ja ajankäyttöön liittyvät asenteet, arvot, tavoitteet ja käytännöt, voivat tukea innostunutta työnteoa ja ajankäyttöä työn ehdoilla. Innostuksen puutteen arvioidaan puolestaan näkyvän muun muassa työaikajousten vähentymisenä, osallistumattomuutena työajan ulkopuolisiin tilaisuuksiin sekä korvauksettomien ylitöiden teon loppumisena.

## 11.5 Asiantuntijatyö hyvin tekemisen pyrkimyksen ja mahdollisuuksien kehityksessä

Kaikki haastateltavat kuvasivat pyrkimyksiään tehdä oma työ hyvin. Jotkut erottelivat työn kohde- ja sidosryhmiin liittyvän ulkoisen työpaineen ja asiantuntijan sisäisen paineen, jotka saavat yrittämään parhaansa ja jopa ylittämään itsensä. Työn tulos osoittaa itselle, johdolle, esimiehille, kollegoille ja asiakkaille, että asiantuntija hallitsee työnsä ja "tekee tosissaan



töitä". Työstä hyvin suoriutuminen, onnistumiset ja aikaansaamisen tunne motivoivat teki-  
jäänsä. Onnistumisesta kertovat myös tuloksellisuusmittarit ja tyytyväisten asiakkaiden pa-  
lautteet.

*Mutta kyllä siitä tulis sitten hirvee poru ja palaute, jos me jotenkin mokattais se... (nai-  
nen, yksityinen sektori)*

Työssä onnistumiseen ja tulokseen vaikuttavat kuitenkin monet asiantuntijasta itsestään  
riippumattomat tekijät, "realiteetit" ja muutokset. Työpaikat tarjoavat erilaiset resurssit  
työn hallintaan. Muun muassa työpaikan tietojärjestelmien toimivuus ja hyvä tuki mainit-  
tiin työnhallintaa edistävinä tekijöinä ja näiden puute työn hallintaa vaikeuttavana tekijänä.  
Rajalliset resurssit ja kompromissien teko voivat turhauttaa. Esimerkiksi kehittämistyön ku-  
vataan olevan "vähän sellast jatkuvaa kompromissien tekemistä sit". Kun on "realiteetti-  
peikko siellä niskassa", niin "ei voi tehdä semmosta, mitä haluais ja mikä ois oikeesti, mikä  
ois omasta mielestä oikeesti hyvää". Tällöin uhkaa epäonnistuminen eikä ehkä kyetä vas-  
taamaan työlle asetettuihin odotuksiin. Tuloksellisuusmittaritkin voivat mitata haastatelta-  
vien mukaan vääriä asioita ja ohjata toiminnan kehittämistä heikosti.

Työtä tehdään ja kehitetään ottaen huomioon myös asiakkaan, organisaation ja yhteistyö-  
kumppaneiden tarpeet, resurssit ja toimintakäytännöt. Sekä oman työpaikan että kohde-  
ja sidosryhmien toimintaan arvioitiin vaikuttavan muun muassa erilaiset toimintaympäris-  
tön muutokset (ks. myös luku 5). Näistä seuraa, että työssä, prosesseissa tai toimintaym-  
päristössä kaikkea ei voi hallita tai ennakoita.

*Tämmönen on tää globaali markkinatalous, mitä kukaan ei hallitse, mutta joka pa-  
kottaa yksilöt ja organisaatiot ja valtiot semmoseen jatkuvaan kilpailuun toisiaan vas-  
taan ja se kiihtyy ja kiihtyy ja ruuvia koko ajan tiukemmal joka paikas. (mies, julkinen  
sektori)*

Vaihtuvissa tilanteissa ja muutoksissa työskentelyä helpottaa, jos asiantuntija itse on "itse-  
näiseen työskentelyyn pystyvä", mutta pystyy nopeasti vaihtamaan roolia esimerkiksi yksi-  
nään puurtavasta asiantuntijasta tiimipelaajaksi. On tärkeää, että "tartutaan rivakasti uusiin  
asioihin".

## Työn hyvin tekemisen pyrkimykset suhteessa aikaan

Aikaan liittyen työn hyvin tekeminen tarkoitti haastateltavien mukaan muun muassa sitä,  
että pysytään sovitussa aikataulussa. Työhön käytetyn ajan arvioitiin olevan kytköksissä  
myös työn laatuun ja tuloksellisuuteen. Haastateltavat toivat esimerkiksi esiin, kuinka "ei  
voi mennä aikapulan taakse", jos työn tekemiseen on ollut aikaa, vaan tuloksen täytyy olla  
sen mukainen. Jos asiantuntija ei pysy aikataulussa, niin työn kohde- ja sidosryhmät "jou-  
tuvat kärsimään" ja asiakkaat valittavat. Myös oma maine työntekijänä kärsii.

*... Jos media kysyy jotain... Niin sit mä yritän kaivaa sen tiedon jostain mahdollisimman nopeasti totta kai, koska se on sitten hyvä sen lehden kannalta. (mies, yksityinen sektori)*

Aikaa hallitaan ja järjestetään oman työpaikan ja sen aikaan liittyvän kulttuurin mukaan. Eri työpaikoilla tai työyhteisöissä voi olla erilaiset odotukset sen suhteen, mitä tai millaista aikaansaannosta odotetaan missä ajassa tai miten nopeasti pitää esimerkiksi reagoida kyselyihin tai pyyntöihin. Työyhteisön jäsenenä oman työn hyvin tekeminen kiireessä voi edellyttää "epäsosiaalisuutta" ja työtoverien huomiotta jättämistä. Toisaalta työtoveriakaan ei "häiritä turhaan", jos nähdään selvästi, että tällä on kiire. Töiden uudelleenorganisoinnin osalta käytännöt vaihtelevat siinä miten toimitaan, jos tulee yllättäviä töitä tai "aikataulut pottävät". Haastateltavat kuvaavat, kuinka silloin esimerkiksi "kiristetään tahtia", "tehdään tarvittaessa urakalla" tai "yöllä" ja "joustetaan jostain muualta, perheestä tai kotona olemisesta", että pysytään aikataulussa.

*Meillä oletetaan, että kaikki tekee töitä silloin, kun on paljon tekemistä. Eli ei sanota, että tee töitä, mutta jotenkin se on sisäänrakennettuna, että silloin, kun töitä on, niin niitä tehdään pitkään vapaa-ajan kustannuksella. (nainen, yksityinen sektori)*

Yhdessä työskennellessä, erityisesti projekti- ja kehittämistyössä, asiantuntija on aina omassa työssään ajallisesti riippuvainen muiden osallistujien osallistumisesta ja aikatauluista. Tällöin esimerkiksi asiakkaan tai esimiehen "aika sanelee", ja oman työn hyvin tekemisen mahdollisuudet ja edellytykset rytmittyvät "asiakkaan ruuhkahuippujen mukaan".

*Varmaan minuun just eniten vaikuttaa sekä tämä työporukka että sitten lähin esimies, jolla on kiireisin kalenteri. Eli häneltä tulee se kehys, jonka mukaan mä sitten siirrän omat palikat, minne sopii. Ja muista projekteista tulee myös niitä kehyksiä. Eli ehkä semmoset että asiakkaan aika tulee ensimmäisenä. (nainen, yksityinen sektori)*

Aikatauluissa pysyminen ei haastateltavien mukaan ollut aina helppoa. Aikataulut voivat mennä uusiksi, kun esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuu jotain, "johon katsoo aiheelliseksi reagoida". Yksilöiden erilaiset työorientaatiot ja ominaisuudet tuotiin myös esiin tekijöinä, jotka voivat vaikeuttaa aikataulussa pysymistä. "Järjestelmällisyys" voi auttaa, mutta "pilkunviilaajat" voivat olla ongelmallisia "deadline paukkuessa". Heikon työn organisoinnin lisäksi omissa ajanhallinnan taidoissa voi myös olla puutteita.

*Sellassa organisoinnissa on puutteita ja varmasti on omissa ajanhallinnassa puutteita, mutta myöskin johto on aika lailla pihalla näistä mun tehtävistä. (nainen, julkinen sektori)*

Yksilön ajanhallinnan keinoina ja ratkaisuin tuotiin esiin esimerkiksi ennakointi, aikataulutus ja priorisointi. Deadlinet auttavat "saamaan valmista ajoissa". Haastateltavat puhuivat "aikaikkunoista" ja mahdollisuuksistaan aikatauluttaa töitään jonkin ajanjakson puitteissa.

Helpommin ajallisesti hallittavat työt tai työvaiheet ovat usein säännöllisesti toistuvia tai ennustettavasti eteneviä. Vaikeammin ennakoitavissa työtehtävissä tai yllättävissä muutoksissa koettiin hyväksi, jos kalenterissa on tyhjää ja tekemisiään voi siirtää eteenpäin. Priorisointi oli haastateltavien mukaan esimerkiksi sitä, että "järjestelmällisesti miettii työjärjestystä uudelleen". Omaa työtä tai joitain työtehtäviä voi olla lähtökohtaisesti kuitenkin vaikea ennakoida tai aikatauluttaa, eikä priorisointi ole aina "omissa käsissä".

*Handlaaminen tuo piikkejä... Se on just tää näi, et riippuu tilanteesta, et miten sitte pystyy, kuinka paljon sen ongelman ratkaisemiseen menee aikaa. (nainen, yksityinen sektori)*

Aikataulussa pysyminen voi edellyttää jopa sitä, että jätetään jotain tekemättä tai tingitään laadusta ja työn hyvin tekemisen kriteereistä. Jos työaika ei riitä kaikkeen tai tavoiteltuun laatuun, "täytyy neuvotella" ja "sumplia" yhdessä tai päättää itse, miten on paras toimia. "Kompromissien" arvioitiin olevan kuitenkin toisinaan ristiriidassa työn hyvin tekemisen tavoitteen ja laatuodotusten kanssa, ja tämä nähtiin kuormittavana.

*Mut sitten, jos on kiirempää tai todella selkeesti paljon tekemistä, niin sit se tulee tehtyä just nimenomaan sen priorisoinnin takia, et mä muistan, että nyt tähän on oikeesti vaan se kaks tuntia aikaa, että ei tarvi jäädä hinkkaamaan sitä yksityiskohtaa muuten valmiiks, vaan se otetaan ulos ja sit seuraava." (mies, yksityinen sektori)*

Yksilölliset joustomahdollisuudet esitettiin tekijänä, joka helpottaa aikataulujen sovittamista. Esimerkiksi yhteistyöhön perustuva työkuultuuri mainittiin keinona, jolla voi pyrkiä vastaamaan kompleksisen ympäristön ja ajallisen sidoksisuuden uusiin haasteisiin, kuten "tietotulvaan" ja jatkuvaan muutokseen. Koko yhteisöä tukevia ajanhallinnan puitteita luovat realistinen aikataulutus, hyvä työn organisointi ja selkeä vastuunjako. Tällöin "jokaisen on helppo keskittyä oman perustehtävänsä tekemiseen". Keskinäinen tuki ja kannustaminen arvioitiin työyhteisön voimavaroiksi, jotka tukevat työn hyvin tekemistä kiireessäkin. Se kuitenkin edellyttää, että "ymmärretään toisten työtilanteet ja tiedetään aikataulut". Haasteelliseksi tilanne muuttuu, jos yhteistä aikaa ja joustovaraa ei löydy.

Esimies voi toimia aktiivisesti priorisoinnin tukena, ja jotkut haastateltavat arvioivatkin esimiehen roolin tärkeäksi työn hyvin tekemisen tukijana (vrt. luku 10). Erilaiset projektityökalut, riskianalyysit ja realistinen resursointi organisaation taholta jo suunnitteluvaiheessa loivat haastateltavien mukaan edellytyksiä projektien ajalliselle onnistumiselle.

*Tosi mahtavaa, että jollakin muulla on se projektin aikataulutus ja kokonaisuus hanskassa ja mä pystyn keskittymään siihen, mikä se mun ydintehtävä on. (mies, yksityinen sektori)*

Työnteon joustavuutta ja ajanhallintaa mahdollistavina tekijöinä tuotiin lisäksi esiin työpaikan henkilöstöresurssit, työtilat ja työvälitteet. Esimerkiksi yhdessä työskentelevien keskinäinen fyysinen läheisyys voi helpottaa joustoja kiiretilanteessa, ja henkilöstön suuri vaihtuvuus voi heikentää omaa ajanhallintaa.

## 11.6 Asiantuntijatyö vastuunkantamisen kehityksessä

Haastateltavat painottivat, kuinka työssä kannetaan vastuuta ja vastataan työn tuloksesta ja laadusta monelle taholle. Työ voi sisältää vastuuta toimintakokonaisuuksien hallinnasta, mikä edellyttää "jatkuvaa seurantaa" ja "säättämistä", että "pysyy messissä". Organisaation jäsenenä ollaan omistajille tai muille sidosryhmille vastuussa esimerkiksi tuloksesta, tuotavuudesta, tehokkuudesta, innovatiivisuudesta sekä oman työpaikan organisatorisen aseman säilyttämisestä tai parantamisesta. Jotkut haastateltavat toivat esiin, kuinka on "pakko pärjätä kilpailussa". Myös toimintaympäristön selvitettiin vaikuttavan työnteon edellytyksiin ja mahdollisuuksiin. Vastuunkanto työn tuloksen laadusta voi vaikeutua, kun esimerkiksi markkinatilanteen muutoksessa työntekijältä vaaditaan enemmän, mutta samaan aikaan vähennetään toiminnan resursseja.

*Mutta jos joku lähtee eläkkeelle tai muuten pois, niin tilalle ei oteta ketään. Vaan ne työt jaetaan sitten muitten kesken. Me ollaan nyt aika lähellä sitä rajaa, että ei me pystytä ehkä ihan tota sisältöä pitäään niin hyvin yllä ja niin laadukkaana enää. Mut jos vielä vähenee muutama, niin sit se on, sit me ollaan vähän jo kusessa. (nainen, yksityinen sektori)*

Haastateltavat korostivat, kuinka jokaisella on vastuu omasta roolistaan. Kun jokainen hoi-  
taa omat tehtävänsä, niin "muut eivät siihen väliin mee sitten sähläämään". Kun töitä tehdään yhdessä tai projekteissa, kantaa asiantuntija vastuuta lisäksi muiden töiden mahdollistamisesta ja "realiteettien yhteensovittamisesta". Tällöin jokaisella on vastuu olla tietoinen ja saattaa muut tietoiseksi siitä, mitä ja miten tehdään ja "missä mennään". Työpaikalla voidaan korostaa esimerkiksi "yksintekemistä" ja itsenäistä työskentelyä tai yhteisöllisempää työskentelyä, jossa "kaikki auttavat tarvittaessa kaikkia".

*Meillä oletetaan, että kaikki tekee töitä silloin kun on paljon tekemistä... Meillä ei niin sanotusti pyydetä apua, jos ei ole oikeasti tarvetta. (nainen, yksityinen sektori)*

Haastateltavat selvittivät, kuinka vastuuta kannetaan myös oman osaamisen kehittämisestä. Asiantuntijalla on vastuu siitä, että "pysyy kehityksessä kärryillä". Organisaation ja työyhteisön jäsenenä "yksilöllä on vastuu puuttua epäkohtiin" työssä ja työpaikalla. Jokaisen tulee huolehtia lisäksi omasta jaksamisestaan (vrt. luku 9).

## Vastuunkantaminen suhteessa aikaan

Aikaan liittyen vastuuta kannetaan aikataulussa pysymisestä ja omasta ajankäytöstä. Vastuunkantaminen aikatauluista on aikataulujen seuranta, "säätämistä" ja tarvittaessa oman ajan ottamista. Esimerkiksi ennen lomalle lähtöä voidaan yrittää tehdä pidempää päivää, ettei töitä jäisi paljon rästiin eivätkä asiakkaat joutuisi odottamaan.

*Se vaan välillä pitää ottaa se työrauha tavallaan. (mies, yksityinen sektori)*

Työnantajalle ollaan työntekijänä ja palkkatyösuhteessa vastuussa, että työskennellään sovittujen organisaatiokäytäntöjen ja työaikojen puitteissa. Asiakkaille ja oman työn kohde- ja sidosryhmille ollaan vastuussa siitä, että työskennellään yhteisten aikataulujen puitteissa. Asiantuntijan työ saattaa sisältää lisäksi operatiivista vastuuta muiden töistä, vaikkei toimisi esimiehenä. Yhteishankkeissa saatetaan pyrkiä vastaamaan yhteisten tuotosten syntymisestä aikataulussa silloinkin, kun muut eivät omien tehtäviensä osalta kykene siihen. Tällöin joustetaan ehkä ennemmin omista aikatauluista, ettei esimerkiksi oma tai yrityksen "maine mene".

*Sitten, jos on yksinkertaisesti mahdotonta, että tää ihminen, jonka tavallaan vastuulle tää kuuluu varsinaisesti, ni ei pysty toimimaan tai ei pääse johonkin, niin sitten vaan tavallaan korvataan. (mies, yksityinen sektori)*

Haastateltavat kantoivat vastuuta omasta ajankäytöstään myös työyhteisölle ja työkavereille. Jos ei itse pysy aikataulussa, voi vaikeuttaa muiden työtä. Tärkeää on mahdollistaa myös muille vastuun kantaminen omasta työstään ja aikataulustaan ja "antaa työrauha, jos näkee, että toisella on kiire". Yhteisön yhteisenä ajanhallinnan keinona tuotiin esiin esimerkiksi kalenterien synkronointi ja ajan tasalla pitäminen. On tärkeää, että "aikataulut ymmärretään samalla tavoin".

## 11.7 Asiantuntijatyö osaamisen kehyksessä

Haastateltavat toivat esiin, kuinka asiantuntijuus edellyttää osaamista ja jonkin asian syvälistä tuntemusta. Asiantuntijaosaamisen kuvattiin syntyvän kokemuksesta, onnistumisista ja innostuksesta, muodollisesta koulutuksesta ja jonkin erityisalan osaamisesta. Vastuullinen toiminta ja resurssien järjevä hyödyntäminen kuvattiin työn hyvin tekemisen piirteiksi ja asiantuntijalta toivottaviksi kvalifikaatioiksi. Samoin esimerkiksi kehittämishalukkuus, muutosvalmius, yhteistyökyky, paineenhallintakyky ja järjestelmällisyys tuotiin esiin piirteinä tai ominaisuuksina, jotka auttavat pärjäämään ja jaksamaan muuttuvassa ja monitoimijaisessa asiantuntijatyössä.





Työn hyvin tekemisen ja oman jaksamisen kannalta arvioitiin tärkeäksi, että osaa hyväksyä meneillään olevien projektien ja prosessien keskeneräisyyttä. Innostavassa ja haastavassa työssä on myös osattava itse rajoittaa vastuita. Osaava ja joustava työtoveri arvioitiin luotettavaksi. Kun osaa työnsä, "pysyy hommat näpeissä".

*... pystyy vaihtamaan sen hatun siitä puurtavasta asiantuntijasta aika nopeesti siihen tiimipelaajaksi, et mitä me nyt tehdään... (mies, yksityinen sektori)*

### **Asiantuntijan osaaminen suhteessa aikaan – myös ajanhallinta edellyttää osaamista**

Asiantuntijan osaaminen näkyy haastateltavien mukaan myös ajanhallintana, kuten aikatauluissa pysymisenä, nopeana tavoitettavuutena, luotettavuutena, itsensä johtamisena ja ennakoitokykyinä. Ajanhallinnan haasteet, myöhästely ja töiden loppuunsaattamisen vaikeus arvioitiin puolestaan osaamisen puutteeksi. Näin aika ja sen hallintakyky muuttuvat osaksi hyvän työntekijän ja työtoverin ominaisuuksia.

Haastateltavat selvittivät, kuinka ajankäytön osaaminen auttaa lisäksi jaksamaan työssä. Parhaimmillaan asiantuntija hallitsee meneillään olevien projektien ja prosessien keskeneräisyyttä ja ajankäyttöään. Aikataulujen hallinnassa on tärkeää, että osaa päättää työtehtävien tärkeys- ja suorittamisjärjestyksen, sillä joillakin työtehtävillä on kiireempi kuin toisilla ja jotkut asiakkaat ovat tärkeämpiä kuin toiset. Pahimmillaan ajanhallinnan osaamattomuus arvioidaan syyksi loppuunpalamiseen, ja työssä jaksamisen haasteet nähdään oman osaamisen puutteeksi.

*Jos olisin osannut hallita ajankäyttöni, en olisi ehkä väsähtänyt. (mies, yksityinen sektori)*

Substanssiosaaminen ja työkokemus tuovat haastateltavien mukaan työn- ja ajanhallintaan resursseja. Pitkä työkokemus voi lisätä ajanhallinnan osaamista ja auttaa jaksamaan "kiirehuiuissa". Työkokemus projekteista opettaa esimerkiksi "ennakoimaan yhdessä tehtävää työtä" ja projektimaisen työn eri vaiheisiin liittyviä ajanhallinnan haasteita. Omassa työssä tai perustehtävässä pärjäämiseksi voi olla hyvä, että on myös yksilölliseltä aikarytmiltään tai taipumuksiltaan työnsä rytmiin sopiva, kuten "yllätyksiin nopeasti reagoiva" tai "syväällisemmin asioihin paneutuva". Riippuen työtehtävien luonteesta voitiin eri työtehtävissä tarvita useammanlaistakin orientaatiota.

## 11.8 Asiantuntijatyö oppimisen ja itsensä kehittämisen kehyksessä

Haastateltavat nostivat esiin sen, kuinka asiantuntijuus edellyttää jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä. Siihen mainittiin vaikuttavan esimerkiksi organisaation, asiakkaiden tarpeiden tai toimintaympäristön muutokset. Haasteelliseksi koettiin tilanne, jossa itsensä kehittämiseen ja oman osaamisen päivittämiseen ei ole mahdollisuuksia. Tällöin "pitääkin opetella tekemään työtä vähemmän tai huonommin" kuin osaisi, pitäisi tai haluaisi tehdä.

*Mutta se, että se linja, että pitää opetella tekemään vähemmän ja huonommin, niin se on toki koko ajan... että se ei ole omasta mielestä enää asiantuntijatyötä, että se on niin vaikeata tehdä asiantuntijatyötä, jos ei ole enää asiantuntija, kun ei ole luke-  
nut yhtään kirjaa kolmeen vuoteen. Tai ei kirjaa, vaan artikkelia. (nainen, julkinen sektori)*

Toisaalta muutosten arvioitiin tarjoavan myönteisessä mielessä jatkuvaa haastetta ja oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia. Esimerkiksi tietojärjestelmien kehittyminen ja digitaalisuus tuovat työhön "koko ajan jotain uutta". Kilpailutilanteen muutokset voivat muuttaa työn luonnetta niin, että on opeteltava uudenlaista orientaatiota; muutokset voivat edesauttaa oman asiantuntijuuden kehittymistä. Ajanhallinnallisesti haasteelliseksi kuvattua projektityötäkin "oppii parhaiten tekemällä". Yksilöllisten tekijöiden arvioitiin myös vaikuttavan asiantuntijaksi kasvamiseen.

### Oppimisen ja itsensä kehittäminen suhteessa aikaan

Oppimista pohdittiin myös suhteessa aikaan. Esimerkiksi ajanhallinta esitettiin osaamisena, jonka voi oppia ja joka kehittyy kokemusten myötä. Ajallisesti vaihtelevan tai "hektisen" työrytmin voi oppia. Kokemuksen myötä oppii arvioimaan, miten työtä kannattaa jaksottaa ja tietää, mikä on vähemmän tärkeä tai kiireellinen asia. Asiantuntemus ja kokemus tuovat kyvykkyyttä tilanteen arviointiin ja tehtävien priorisointiin. "Ajan kanssa" opitaan hallitsemaan työtä ja omaa ajankäyttöä työssä.

*Minä olen myös todennut sen, että kaikkia, mitä asetetaan tavoitteeksi, ei aina kannata ottaa liian vakavasti. (nainen, yksityinen sektori)*

Asiantuntijoiden työntekoa rajoittavien ja mahdollistavien ajanhallinnan käytäntöjen selvitetiin kiinnittyvän työpaikan ja toimintaympäristön kulttuuriin. Esimerkiksi uudessa työssä tai työtehtävien tai kohde- tai sidosryhmien vaihtuessa myös ajanhallintaa pitää opetella ja sovittaa muuttuneeseen tilanteeseen. Uuden työpaikan aikakulttuuri ja ajanhallinnan käytännöt omaksutaan työhön tullessa.

*Mä ihmettelin kun mä menin tonne töihin, että kun tosi harvat käytti vaikka Outlookin kalenteria... Mutta sit mä tajusin, että se johtuu vaan siitä, että täällä jengi on vaan niin hands on ja tekee heti, että ei ne rupee just silleen merkitseen mihinkään mitään tapahtumia. (mies, yksityinen sektori)*

## 11.9 Asiantuntijatyö jaksamisen ja hyvinvoinnin kehyksessä

Haastatteluissa asiantuntijat kuvasivat, kuinka heidän työssä jaksamisensa vaihtelee esimerkiksi eri työtehtävissä, työvaiheissa ja työtehtävien muuttuessa. Työssä jaksamisen haasteeksi saattoivat muodostua esimerkiksi päällekkäiset projektit ja yllättävät muutokset. Myös aikaansaamattomuuden tai riittämättömyyden kokemus siitä, "et mä en oo saanu tänään mitään eteenpäin", tuotiin esiin kuormituksen kokemuksta lisäävänä tekijänä.

Työympäristön ja työpaikan työkuulttuurin nähtiin luovan puitteita jaksamiselle ja hyvinvoinnille työssä. Esimerkiksi kun kuvattiin työpaikkaa, jossa on "tosi tekemisen meininki ja hirveä häly" tai "kova työtahti", viitattiin samalla työn kuormittavuuteen. Organisaatiomuutokset arvioitiin kuormittaviksi, jos ne lisäsivät työtehtäviä tai muuttivat asiantuntijatyön sisältöjä, käytäntöjä tai prosesseja. Yksilölliset tekijät ja muun elämän haasteet tuotiin esiin myös jaksamiseen vaikuttavina tekijöinä.

Työpaikka voi haastateltavien mukaan tukea työssä jaksamista ja hyvinvointia monin tavoin, kuten puuttamalla kuormitukseen, rajaamalla töitä, takaamalla työrauhan sekä organisoimalla töitä uudelleen. Työpaikalla voidaan sopia pelisäännöistä työn kuormitustilanteissa ja ajankäyttöön liittyvissä kysymyksissä. Kollektiivinen vastuu ja esimerkiksi "työrupeaman vetovastuussa vuorottelu" voi helpottaa työn kuormittavuutta. Esimiehen osaava ja oikeudenmukainen rooli työnjaossa arvioidaan tärkeäksi jaksamista tukevaksi tekijäksi. Myös työterveyshuolto ja mentori mainittiin työssä jaksamisen tukena. Koko työyhteisön keinoja vastata tässä eriteltyihin ajanhallinnan haasteisiin esitellään tämän raportin osassa III: Aika järjestykseen: kokeiluja, vinkkejä.

### Asiantuntijatyössä jaksaminen ja hyvinvointi suhteessa aikaan

Suhteessa aikaan haastateltavat kuvasivat, kuinka asiantuntijatyö voi olla ajoittain raskasta ja kuormittavaa. "Välillä on kiire, välillä löysää." Jaksaminen vaihtelee myös työuran eri vaiheissa. Samoin eri elämänvaiheissa on erilaiset mahdollisuudet mukautua työn vaatimuksiin. Työ on usein innostavaa, minkä arvioitiin lisäävän hyvinvointia. Mutta innostuneisuuskin voi vaikeuttaa työssä jaksamista, jos ylivirittyneisyys jatkuu usein työajan ulkopuolelle ja esimerkiksi "menettää yönensä sen takia, ku alkaa ideoita tulla". Työstä palautumisen arvioitiin voivan olla myös hidasta rankan työputken tai deadlineen vastaamisen jälkeen.

Joissain työtehtävissä, kuten päivälehden toimituksessa, deadline voi olla joka päivä. Jaksamisen kannalta erityisen haasteelliseksi kuvattiin tilanne, jossa on jo kiire ja aikataulu ruuhkautunut ja tulee vielä uusia kiireisiä työtehtäviä ja "kun ei voi vaan venyä enempää". Pitkään jatkuessaan kuormitusilanteen arvioitiin johtavan siihen, että "ihminen väsy, eikä enää jaksaa".

*Alkuha se oli mahtavaa niin ku jakso ja oli innostunu. (nainen, yksityinen sektori)*

Työpaikkaan liittyen tuotiin haastatteluissa esiin, kuinka yhteinen käsitys työyhteisössä siitä, mikä on normaalia kiirettä ja milloin kiireeseen pitää puuttua, tukee kaikkia toimimaan hyvinvointia edistävällä tavalla. Yksilön keinoina tuotiin esiin pyrkiminen työ- ja vapaa-ajan erotteluun sekä oman mielen rauhoittaminen, lepo ja liikunta. Oman työkyvyn arviointi ja ennakointi kuvattiin osaksi yksilön ajanhallinnan ja mielenhallinnan osaamista ja oppimista. Työn suunnitelmallinen eteneminen, aikataulut ja deadlinet tuotiin esiin tekijöinä, jotka ohjaavat valmistautumaan eri työvaiheisiin. Työn jaksotus ja säännölliset tauot auttavat puolestaan jaksamaan kuormittavissa työtilanteissa. Optimaalinen aikatauluttaminen työkuorman tasaamiseksi koko prosessin tai projektin ajaksi nähtiin tärkeänä.

*Kyllähän se väsyttää siis henkisesti lähinnä, et kun työpäivät venyy ja ei välttämättä pääse harrastamaan liikuntaa... Mut se ei oo mulle mitään uutta, mä oon tottunu sitä aika hyvin kontrolloimaan... Ja mä ittekin kärsin kyllä stressioireista sillon, mut mä oon oppinu aika hyvin tunnistamaan ja ymmärtämään sen, että sillon, jos tuntee niitä stressioireita, niin on jo liian myöhäistä, et tavallaan semmonen ennaltaehkäisevä liikunta, riittävä lepo. (mies, yksityinen sektori)*

Muutamit haastateltavat toivat esiin työpaikan vaihdon mahdollisena jaksamista edistävänä tulevaisuuden ratkaisuna, erityisesti jos omalla osaamisella arvioitiin olevan kysyntää työmarkkinoilla.

## 11.10 Pohdinta

Innostuminen, työn hyvin tekemisen pyrkimys ja toimiminen mahdollisuuksien mukaan, vastuunkantaminen, osaaminen, oppiminen ja jaksaminen. Näihin toimintaa suuntaaviin kehyksiin jäsenyivät haastateltujen asiantuntijoiden selonteot omasta työstään. Ajanhallinta muodostui osana työntekoa ja sen edellytyksiä. Suhteessa aikaan haastatellut asiantuntijat arvioivat työnsä olevan pyrkimystä ajanhallintaan ja sen toteutumista mahdollisuuksien mukaan, vastuunkantoa aikatauluista ja ajanhallinnasta, kiireestä selviytymistä, vauhdista innostumista ja (työ)ajan unohtumista innostuksen myötä, ajanhallinnan osaamista ja oppimista sekä aikapaineessa jaksamista.



Haastatteluissa painottui yksilön omaa vastuu ja valinnat sekä omaa osaamista, motivaatiota ja yksilöllisiä piirteitä korostava puhe työstä ja ajanhallinnasta. Ajan rakentuminen on kuitenkin myös jatkuva sosiaalinen prosessi, joten yksilö voi harvoin yksin muuttaa tai hallita häntä ympäröiviä aikarakenteita (Toivanen ym. 2016; Orlikowski & Yates 2002; myös Hirvonen & Husso 2012). Työpaikoilla sosiaalisesti rakentunut yhteinen aika (Blount & Janicik 2001) sekä työn kohde- ja sidosryhmien rytmit ohjaavat ja luovat puitteita ajanhallinnalle (Southerton 2012).

Jos työn- ja ajanhallinnassa ja vastuunkantamisessa painotetaan yksilöllisiä tekijöitä, on vaarana, että työn kuormittavuuteen liittyvät kysymykset ymmärretään kapeasti yksilön valintoihin, osaamiseen tai ominaisuuksiin liittyviksi kysymyksiksi. Ongelmallista tämä on tilanteissa, joissa yksittäinen työntekijä on riippuvainen muiden työpanoksesta, työnorganisoinnista, työyhteisön kulttuurista sekä työn kohde- ja sidosryhmien aikatauluista ja ajankäytöstä (vrt. luku 5).

Yksilön valintoja ja vastuuta korostavissa näkemyksissä sivuutetaan helposti myös asiantuntijatyön toimintaympäristön monimuotoisuus ja jatkuva muutos, jotka sekä mahdollistavat että rajoittavat asiantuntijan työn autonomiaa.

Innostuminen, pyrkimys tehdä oma työnsä hyvin, vastuunkantaminen, osaaminen, oppiminen ja jaksaminen ovat myös asiantuntijan työnteon mielekkyyttä ja tuloksellisuutta edistäviä tekijöitä, joiden toteutumista kannattaa tukea. Haastateltavat kuvasivat, kuinka esimerkiksi työn tuloksellisuus osoittaa onnistumista ja onnistumisen kokemukset puolestaan innostavat. Jokainen muutos työssä edellyttää uuden opettelua, mutta muutos tarkoittaa myös kehittymistä ja työssä tarvittavan osaamisen lisääntymistä. Yhdessä työskentellessä yksilön voimavarat tukevat muiden onnistumista työssään. Vastaavasti yksilö voi parhaimmillaan voimaantua yhteisönsä tuesta ja yhteisistä onnistumisista.

Ajanhallinta muodostuu osana ja osaksi työnteon edellytyksiä ja voimavaroja. Yksilöt voivat kehittää omia ajanhallinnan keinojaan ja saada näin lisää voimavaroja työhönsä. Jokainen joutuu myös ajanhallitsijana kehittymään jatkuvasti, esimerkiksi mukauttamaan ajanhallintansa käytäntöjä aina työtehtävien tai kohde- tai sidosryhmien muuttuessa. Työpaikan ja työyhteisön aikakulttuurin yhteinen kehittäminen onkin keskeinen keino tukea asiantuntijatyön tekemisen mielekkyyttä, tuloksellisuutta ja työssä jaksamista.

Työpaikan ajankäyttöön liittyvistä asenteista, tavoitteista ja käytännöistä keskustelu ja keskeisten voimavara- ja kuormitustekijöiden tunnistaminen auttavat arvioimaan ja kehittämään yhdessä oman yhteisön käytäntöjä. Verkostomaisessa työskentelyssä voidaan samaan tapaan ottaa ajankäytön kysymykset puheeksi ja sopia yhteisistä toimintatavoista.

*Merja Turpeinen*

## 12 KORKEAKOULUTETUT ASiantuntijat SUOMESSA 2020-LUVULLA

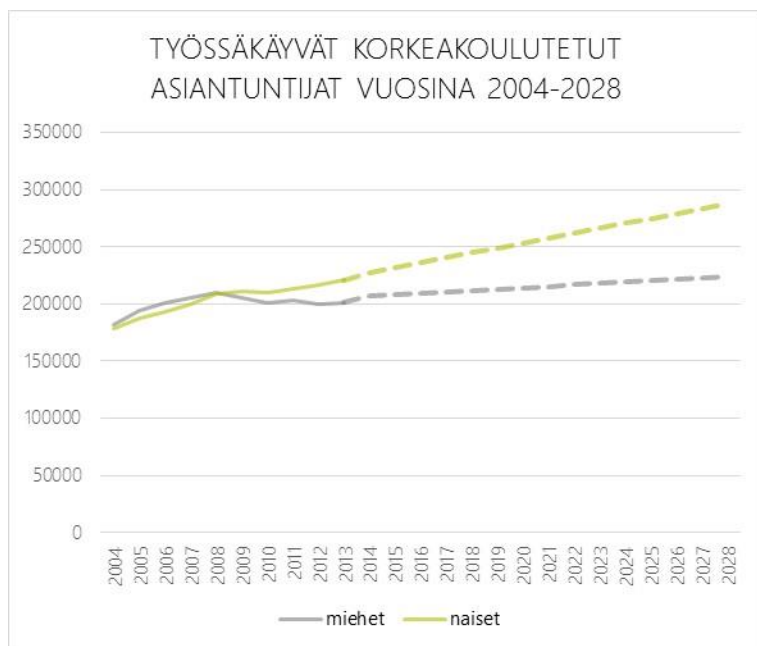
AikaJärjestys asiantuntijatyössä -hanke on osoittanut, että aikaan ja sen hallintaan liittyvät kysymykset ovat verkostomaisessa ja laajasti sidoksisessa asiantuntijatyössä keskeisiä. Monista suunnista nousevat odotukset, lukuiset yhteydet ja sähköinen online-viestintä tekevät asiantuntijasta sidotun, vaikka perinteisessä merkityksessä autonomiaa ja päätäntävaltaa on riittämiin. Voidaankin puhua "sidotusta autonomiasta".

Tässä kappaleessa pyrimme lyhyesti arvioimaan, miten työn ajalliseen epäjärjestykseen ja hallintaan liittyvät kysymykset tulevat kehittymään suomalaisessa työelämässä jatkossa. Hyödynämme FLEED-aineistoa (2004–2013), vuoden 2013 Työolotutkimuksen tietoja sekä AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kyselyn tuloksia. Tavoitteena on arvioida, miten ajalliset haasteet tulevat kehittymään työelämässä vuoteen 2028 mennessä ja millaisia vaikutuksia tällä on mahdollisesti suomalaisten työntekijöiden hyvinvointiin. Ennakoimme ensin koulutettujen asiantuntijoiden suhteellisen osuuden kehittymistä Suomessa ja pohdimme sitten aika- ja haasteiden laajuutta ja niiden mahdollisia hyvinvointivaikutuksia.

### 12.1 Koulutettujen asiantuntijoiden osuus työväestössä 2028

Kuten luvussa 3 osoitettiin, koulutettujen asiantuntijoiden määrä on ollut kasvussa koko tutkimusajanjakson. Kymmenen vuoden seuranta-aikana (2004–2013) koulutettujen asiantuntijoiden absoluuttinen määrä kasvoi noin 60 000 henkilöllä. Erityisen merkittävää kasvu oli naisten keskuudessa. On selvää, että matalammin koulutettujen vanhempien, lähinnä 1950-luvulla syntyneiden, ikäluokkien osuus työväestössä pienenee. Vaikeammin ennustettava on ammattirakenteen kehitys, koska siihen vaikuttavat monet tekijät. Kuitenkin monet megatrendit, työelämän tulevaisuuden ajurit, kuten väestön kehitys ja työelämän osaamisvaateiden muutokset viittaavat siihen, että muun muassa sosiaali- ja hoitoalan kasvu jatkuu (työ- ja elinkeinoministeriö 2016b) ja tarjolla olevat työt edellyttävät yhä enemmän transitiivisia paikasta ja työtehtävästä toiseen muuntuvia osaamiskombinaatioita. Näitä väestöllisiä ja työelämän vaatimuksiin liittyviä kehityskulkuja ennakoiden voidaan olettaa koulutettujen asiantuntijoiden kasvattavan rooliaan entisestään työmarkkinoilla. Maltillisesti arvioiden koulutettujen asiantuntijatyön tekijöiden määrä tulee olemaan lähellä puolta miljoonaa vuonna 2028. Tämä tarkoittaa, että koulutettujen asiantuntijoiden osuus työvoimasta kipuaa nykyisestä vajaasta 20 prosentista noin 3–4 prosenttiyksiköllä.

Tämän hetken tietojen perusteella näyttää todennäköiseltä, että noin kolme viidestä koulutetusta asiantuntijasta on naisia 2020-luvun lopulla.



Kuvio 35. Koulutettujen asiantuntijoiden määrän arvioitu kehitys 2013–2028. Regressiomalliin perustuva estimointi on tehty työväestöstä kansallisesti edustavan Tilastokeskuksen FLEED-pitkittäisaineiston (2004–2013) pohjalta.

## 12.2 Aikahaasteiden esiintyvyys tulevassa työelämässä

Eri laissa työtehtävissä ajalliset haasteet vaihtelevat. Työolotutkimuksen mukaan vuonna 2013 tiukat aikataulut, keskeytykset työssä erilaisten konsultaatioiden takia sekä työpäivien venyttäminen moninaisten työtehtävien takia olivat korkeaa koulutusta vaativassa asiantuntijatyössä paljon yleisempiä aikaan liittyviä häiriötekijöitä kuin muissa palkansaajaryhmissä. Esimerkiksi yli puolet koulutetuista asiantuntijoista raportoi venyttävänsä työpäivää usein, kun taas työntekijöistä noin neljännes raportoi vastaavaa. Keskeytykset kyselyiden, puheluiden ym. vuoksi olivat arkea lähes 70 prosentille korkeakoulutetuista vastaajista, kun taas reilut 30 prosenttia työntekijöistä oli kokenut vastaavasti. Tässä raportissa esitellyt AikaJärjestys-kyselyn tulokset antavat lisätietoa ja täsmennystä koulutettujen asiantuntijoiden työn ajallisista haasteista. Tulosten mukaan esimerkiksi ennakoimattomat työtehtävät,

toisiinsa limittyvät aikataulut ja työntekijää ympäröivän verkoston aikatauluvaateet tuovat suuria haasteita monelle asiantuntijatyötä tekeväälle.

Erlaisia tietoja yhdistellen on selvää – mikäli asiantuntijatyön luonne ei jostain yllättävästä syystä muutu – että ajallisten haasteiden mukanaan tuomat kysymykset tulevat nousemaan entistä keskeisemmiksi kysymyksiksi 2020-luvulla. Tämä on todennäköistä kolmesta syystä: 1) Työvoiman rakennemuutos työntekijäammateista korkeasti koulutettuihin ammatteihin tulee jatkumaan, jolloin yhä useampi työntekijä kohtaa työssään ajallisia haasteita. 2) Tiettyjen ajallisten haasteiden esiintyvyys on merkittävästi korkeammalla tasolla erityisesti korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden joukossa, eikä ole näköpiirissä, että työt muuttuisivat niin paljon, että työn luonteen muutos aiheuttaisi muutoksia aikahaasteiden esiintyvyydessä. 3) Työn tulosvaatimuksissa tai kansainvälisessä kilpailutilanteessa ei ole ennakoitavissa olevaa keventymistä. Pikemminkin on todennäköisempää, että työn tehokkuutta pyritään edelleen kehittämään. Tämä tulee vaikuttamaan todennäköisesti kaikkiin työntekijäryhmiin, ei vain asiantuntijoihin.



Kuvio 36. Aikahaasteita kokevien korkeakoulutettujen asiantuntijoiden määrän arvioitu kehitys Suomessa 2013–2028. Regressiomalliin perustuva estimointi on tehty käyttäen suomalaista palkansaajaväestöä edustavan Työolo-tutkimuksen tuloksia vuosilta 2003, 2008, 2013 sekä FLEED-pitkittäisaineistoa 2004–2013.





Vuonna 2013 yli kolme neljästä suomalaisesta palkansaajasta koki tiukkoja aikatauluja työssään, ja yli kolmannes venytti usein työpäiväänsä. On todennäköistä, että rakenteellisen työmarkkinakehityksen jatkuessa samansuuntaisena ja asiantuntijatoiden lisääntyessä nykyistä vauhtia niiden työssä käyvien osuus, jotka kokevat usein tiukkoja aikatauluja osuus nousee 2020-luvulla yli 80 prosenttiin. Vastaavasti työpäivän venyttäminen yleistyy niin, että jopa 40 % työssä käyvistä venyttää työpäiväänsä (kuvio 36). Kuitenkin työtehtävien ja -organisaatioiden moninaisuus heijastuu 2020-luvun aika-aasteisiin eri puolilla suomalaista työelämää. Esimerkiksi jos nykyinen kehitys jatkuu samansuuntaisena, niin peräti noin 70 % koulutetuista asiantuntijoista kokee työssään keskeytyksiä 2020-luvun loppulla mutta työntekijöistä vain noin kolmannes. Tämä tarkoittaa absoluuttisina määrinä mitattuna yli 350 000:n suomalaisen asiantuntijan kokevan työssään keskeytyksiä.

Kuitenkin arvioissa on luonnollisesti epävarmuutta. Muun muassa kulttuuriset arvopainotukset sukupolvien välillä saattavat viedä kehitystä eri suuntaan muun muassa työpäivien venyttämisessä. Lisäksi koulutettujen asiantuntijoiden välillä voi tapahtua merkittävää polarisaatiota. Joillakin toimialoilla työtehtäviä ja tiukkoja aikatauluja voi olla jatkossa yhä enemmän, kun taas toisilla korkeakoulutusta vaativilla aloilla työtehtävät voivat vähetä ja loppua kokonaan. Jo nyt korkeakoulutettujen tuoreimmat työttömyysprosentit Suomessa vaihtelevat alle prosentin (hammaslääkärit ja lääkärit) ja lähes 14 prosentin (taidealat) välillä (työ- ja elinkeinoministeriö 2016a).

## 12.3 Työväestön hyvinvointi ja aika-aasteet 2020-luvulla

Työolotutkimuksessa on selvitetty suomalaisten palkansaajien hyvinvointia vuodesta 1977. Vuoden 2013 työolotutkimusaineistosta tekemämme analyysin perusteella koulutetut asiantuntijat eivät pääsääntöisesti kokeneet muita palkansaajaryhmiä enemmän erilaisia psyykkisiä, somaattisia tai kognitiivisia ongelmia. Pikemminkin monet osoittimet viittasivat heidän voivan jonkin verran muuta palkansaajaväestöä paremmin. Hyvinvoinnin monietnologisen taustan huomioiden tämä ei ole yllättävää. Esimerkiksi väsymykseen, ärtyneisyyteen, uneen ja muistiongelmiin vaikuttavat monet seikat, jotka liittyvät niin työhön kuin muuhun elämään. Tiedetään esimerkiksi, että korkeasti koulutetut harrastavat liikuntaa, syövät keskimäärin terveellisemmin ja osallistuvat kodin ulkopuoliseen sosiaaliseen toimintaan muita ryhmiä aktiivisemmin. Myös työ koetaan usein sisällöllisesti mielekkäämmäksi, vaikka se on usein henkisesti haastavaa. Näin useat tekijät kasvattavat koulutettujen asiantuntijoiden koettua hyvinvointia.

Kuitenkaan ei ole itsestään selvää, että työssä käyvien hyvinvointi tulee seuraavina vuosina paranemaan, jos koulutettujen asiantuntijoiden osuus työväestössä kasvaa. Tämä väite pe-

rustuu työolotutkimuksen aineistoissa tekemiimme tarkasteluihin. Analysoimme työn aika-aasteita mittaavien muuttujien ja erilaisten hyvinvointia kuvaavien muuttujien välisiä esiintyvyyksiä koko palkansaajaväestössä ja erikseen koulutetuilla asiantuntijoilla. Havaitimme, että kun aika-aasteita (tiukat aikataulut, työpäivän venyttämistarpeet, keskeytykset, mahdottomuus tehdä huolellisesti) oli enemmän, niin kaikki palkansaajat oireilivat enemmän. Kuitenkin aika-aasteiden korkea taso heijastui erityisen voimakkaasti koulutettujen asiantuntijoiden jaksamiseen ja hyvinvointiin. Esimerkiksi jos koulutettu asiantuntija ei ehtinyt tehdä töitään riittävän huolellisesti, se näkyi systemaattisesti enemmän muun muassa univaikeuksina (60 %, kaikki palkansaajat 48 %), ärtyneisyytenä (68 %, kaikki palkansaajat 59 %) ja muistiongelmoina (67 %, kaikki palkansaajat 61 %). Tämä viittaa siihen, että aika-aasteet asettavat koulutetut asiantuntijat keskimääräistä kovemmille kuin palkansaajaväestön keskimäärin. Todennäköisesti tämä liittyy työn rajattomuuteen, kokonaisvaltaisuuteen ja haastavuuteen, joka peilautuu sitten yksilöllisen hyvinvoinnin heikkenemisenä, kun paineet ovat kovat.

Tulosten perusteella näyttää siltä, että erilaisten hyvinvointiongelmien esiintyvyys työväestössä ei ainakaan merkittävästi tule kasvamaan 2020-luvulle siirryttäessä. Tämä perustuu siihen oletukseen, että työelämä ei merkittävästi muutu huonompaan suuntaan ja muut keskeiset hyvinvointiin ja terveyteen liittyvät tekijät eivät heikkene. Kuitenkin havaintomme aika-aasteiden yleisyydestä ja koulutettujen asiantuntijoiden hyvinvoinnin heikkenemisestä etenkin aika-aasteiden yhteydessä viittaavat siihen, ettei kehityskulku ole särötön ja yhtenäinen. Esimerkiksi kasvava joukko korkeakoulutetusta työvoimasta tulee todennäköisesti kamppailemaan aika-aasteiden kanssa 2020-luvulla. Tämä lisää hyvinvointiin kohdistuvia uhkia. Havaintomme aika-aasteiden heijastumisesta erityisesti koulutettujen asiantuntijoiden hyvinvointiin kertoo siitä, että työvoimassa on jo tällä hetkellä merkittävä joukko työntekijöitä, joiden hyvinvointia uhkaavat aika-aasteet. Esimerkiksi 36 % koulutetuista asiantuntijoista raportoi univaikeuksista, ja viikoittain toistuvat tiukat aikataulut nosivat univaikeuksista kärsivien määrän peräti 89 prosenttiin. Onkin selvää, että jos työn aika-aasteet kasvavat, niin uhat hyvinvoinnille voivat lisääntyä merkittävästi.

Vaikka monet hyvinvoinnin osoittimet voivat edelleen näyttää myönteistä suuntaa koko työväestössä, on todennäköistä, että korkea koulutusta vaativan asiantuntijatyön lisääntyminen kasvattaa tässä raportissakin kuvattua työn sosiaalista, emotionaalista ja kognitiivista kuormitusta työväestössä. Tämä problematiikka liittyy usein ajankäyttöön ja ajanhallintaan. Työolotutkimuksen perusteella vähintään kaksi kolmesta työikäisestä tulee kamppailemaan merkittävien aika-aasteiden kanssa myös jatkossa. Todennäköisesti heidän osuutensa myös kasvaa 2020-luvulla, kun töiden painopiste siirtyy edelleen asiantuntijoiden suuntaan. Selkeä enemmistö koulutetuista asiantuntijoista tuleekin todennäköisesti kohtaamaan työssään hyvinvointia uhkaavia aikaan liittyviä haasteita. Tulevaisuudessa olisi sikiin erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen kymmeniätuhansia ihmisiä käsittävään



asiantuntijajoukkoon, jotka työn aika-aasteisiin liittyen kärsivät muun muassa uni- ja muistiongelmista. Tämä on mittava haaste poliittisille päättäjille, työpaikoille, henkilöstöhallinnolle ja työterveyshuollolle, sillä jos aikaan ja sen hallintaan ei puututa rakenteellisin toimenpitein, oireilevien määrä on todennäköisesti suurempi kymmenen vuoden kuluttua kuin tällä hetkellä. Tämä tulee olemaan merkittävä hyvinvointi- ja tuottavuuskysymys tulevalla vuosikymmenellä.

*Ari Väänänen, Aki Koskinen & Minna Toivanen*

## TULEVASTA AJASTA

Uuden vuoden alkaessa kulttuurissamme on tapana katsoa tulevaan. Joku pyrkii näkemään sinne paloista metallia, joku toinen ummistaa silmänsä ja toivoo. Aikakone virittyy kohti toivottua tulevaisuutta.

Tutkimusmetodiksi tuosta ei taida olla. Satiiriin mieltynyt kollegani totesi joskus, että tulevaisuutta on hieman hankala empiirisin menetelmin tutkia. Vaikka ajatus hymyilyttääkin minua, kertoo se myös tutkijan haasteesta tulevaisuuden edessä. Jos silti haluaa tutkia tässä hetkessä tulevaa ja saada aikaan muutoksia tulevaisuudessa, niin haasteen mittakaava alkaa kasvaa silmissä.

Tulevaisuus kiinnostaa myös Osmania\*. Hän syntyi Saddamin hirmuhallinnon alaiseen pohjoisrakilaiseen kurdialueen kaupunkiin 1986. Hän opiskeli sähköinsinööriksi Bagdadissa, tapasi tulevan vaimonsa ja he saivat lapsen. Töitä ei ollut, ja kortteliin kantautuneet öiset ammuskelut rassasivat. Kurdituttavia uhkailtiin. Saddamin jälkeen jättämä Irak oli toistuvaa pelkoa ja jatkuvaa kamppailua köyhyydessä. Osman lähti Pohjois-Irakista loppukesällä 2015 matkalle kohti Eurooppaa. Hänen elämänsä aikakellossa oli täynnä 29 vuotta, 8 kuukautta ja 3 päivää, kun hän astui bussista ulos Tornion sohjoiselle järjestelykeskuksen pihalle marraskuussa.

Jos Osmanin vuodenvaihteeseen olisi kuulunut tulevaisuuden ennustamista, en olisi laittanut hänen asemassaan montaa latia tinojen ennustevoimalle. Sen sijaan katsoisin mennyttä ja faktoja. Katsoisin myös häntä ja meitä nyt. Katsoisin kulttuureja ja historiaa. Katsoisin myös asenteita, heidän ja meidän. Katsoisin pykäläiä ja rajanvetoja. Katsoisin myös Eurooppaa, meidän talouttamme ja työelämää. Tekisin niistä päätelmiä.

Silti elämä tämän hetken ja tulevan välissä tekee omat tempunsa. Kun vuoden päästä ollaan taas tämän ajallisen siirtymän hetkellä, niin voidaan todeta edesmennyttä amerikkalaista baseball-tähteä Yogi Berraa vapaasti kääntäen: "Tulevaisuus ei tosiaankaan ollut sitä, mitä luultiin sen olevan."

*Ari Väänänen, Unelmahautomo-blogissa 13. tammikuuta 2016*

\*Tekstin henkilö on kuvitteellinen. Vaikka Osman ei ole todellinen henkilö, hänen tarinassaan on yhtymäkohtia todellisuuteen.

## OSA III: AIKA JÄRJESTYKSEEN: KOKEILUJA, VINKKEJÄ

### IRTI RUTIINEISTA JA RIPAAUS LUKSUSTA – PÄIVÄ TOIMISTOHOTELLISSA

Työn tekemisen tavat, paikat ja ajat muuttuvat. Joustavat työnteon muodot ja tilat puhuttavat. Joissakin skenaarioissa fyysiset työpaikat ovat tulevaisuudessa jopa harvinaisia. Jo nyt vaeltavat ammattilaiset valtaavat kantakaupungin valoisia kahviloita.

Samaan aikaan Meilahdessa, virastorakennuksen hämärän käytävän varrella, kirjoitan työn vapautuvan ajasta ja paikasta. Jostain syystä tekstini tuntuu paperiselta.

Kuin tilauksesta kollegani AikaJärjestys-hankeesta ehdottaa, että kokeilisimme työskentelyä toimistohotellissa. Hyvä idea, osallistuvaa havainnointia! Varaamme saman tien päiväpassit yhteen Helsingin keskustan työtiloja tarjoavista kohteista.

Kaupunki kylpee aamuauringossa ja tunnelma poikkeaa miellyttävällä tavalla normaalista, kun astelen toimistohotelliin. Sen kaunis ja avara tila virittää mielen kevyelle taajuudelle. Aamiaisbuffet tuntuu ylläsieltä, croissantit ja vastapuristettu tuoremehu täydentävät mannermaista vaikutelmaa. Saattaisin tottua tähän.

Kollegani saapuvat, ja virkistävän aamiaistuokion jälkeen asetumme työhön. Työtilamme on lasiovilla varustettu huone ravintolasalin vieressä, olemme sen ainoita käyttäjiä. Työrauhaa häiritsee hiukan salista kuuluva musiikki, mutta se vaimennetaan pyynnöstä. Näpyttelemme menemään, työ sujuu ainakin yhtä hyvin kuin toimistolla. En tietenkään tiedä miten olisi keskittymisen laita, jos huone olisi täynnä aitoja nomadeja. Epäilen että se ei haittaisi, tuntevat varmasti tilojen käyttäytymiskoodiston.

Joitakin luettuja artikkeleita ja editoituja tekstejä myöhemmin on lounasaika. Lounas ei vedä aivan verroja aamiaiselle, tosin joukkomme kasvissyöjä iloitsee kasvispainotteisesta menusta. Tunnelma on mukavan vapautunut ja jopa hivenen yllellinen, olemme kuin ladies and a gentleman who lunch.

Keskustelu koskettelee vähän tavanomaista yksityisempiä asioita, johtuneeko siitä, että ympärillämme eivät ole työpaikkaruokalan seinät. Kollega kertoo esimerkiksi suunnitelmistaan nikkaroida kesämökillä penkkiin jalat. Toiveissa on, että ne menevät ristiin. Pidämme suunnitelmaa varsin kunnianhimoisena – ja tiedämme hänestä vähän enemmän.

Iltapäivällä työ jatkuu yläkerran suuressa työhuoneessa, se on tyylikkäästi sisustettu. Tosin tuolien ergonomia ei ole optimaalinen. Olemme jälleen tilan ainoita käyttäjiä. Työ sujuu ja kahvia riittää. Ei valittamista.

Työpäivä toimistohotellissa oli onnistunut ja vakituksessa työpisteessä työskentelevälle virkistävä. Rahalla tietysti saa mitä vaan, ja ehkä investoimme kokemukseen uudestaan, mielen virkistämiseksi ja iloisen yhteishengen kasvattamiseksi.

*Kirsi Yli-Kaitala, Unelmahautomo-blogissa 17. elokuuta 2016 (maksoimme kokeilun omasta pussista)*

## 13 TUTKIMUKSESTA AJANHALLINTAA EDISTÄVIIN KÄYTÄNTÖIHIN

Hankkeen tavoitteena oli kuvata asiantuntijatyön ajallista järjestystä, tarkastella ajanhallintaan liittyviä kysymyksiä ja ennakoida niiden kehitystä tulevaisuudessa. Hankkeen tutkimustuloksia hyödyntämällä tunnistettiin lisäksi toimintatapoja, jotka edistävät mielekästä ajankäyttöä työssä. Tutkimustuloksia refleктоitiin työpajoissa, joissa etsittiin osallistujien työpaikoille ja omaan työhön sopivia ajanhallinnan menetelmiä ryhmätyömenetelmien avulla.

Hankkeen tutkimustulokset ja toimiviksi tunnistetut käytännöt loivat pohjan Fokus ka-teissa, aika palasina? -verkko-oppaalle. Opas esittelee konkreettisia keinoja, joilla asiantun-tijaorganisaatio, sen esimiehet, työnteon yhteisöt ja asiantuntijat edistävät mielekästä ajan-käyttöä työssä. Osana hankkeen käytännön orientaatiota järjestettiin mentaalijalan hallinta -kokeilut, joiden aikana selvitettiin, voisiko ajallisen epäjärjestyksen oireita, kuten stressiä ja haasteita keskittymisessä, lievittää mentaaliharjoitusten avulla. Hankkeessa järjestettiin lisäksi työretriittikokeilu yhteistyössä Specia ry:n ja Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry:n kanssa. Työretriitti etsi asiantuntijatyön ajallisiin haasteisiin ratkaisua työnteon aikataulut-tamisesta pomodoro-menetelmän avulla. Menetelmässä työn tekeminen jakautuu ajas-tettuihin jaksoihin, joiden välillä pidetään tauko. Työjakson aikana keskitytään vain käsillä olevaan tehtävään. Onnistunut kokeilu johti kyseiseen tekniikkaan perustuvan Fokuskello-digisovelluksen tuottamiseen. Hankkeessa syntyi myös tulostettava WC-taulu/-infograafi, joka esittelee keinoja, joilla organisaation eri toimijat voivat parantaa työrauhaa ja keskit-tymistä. Lisäksi hankkeessa kehitettiin kysymyspatteristo, joka kartoittaa ajallista epäjärjes-tystä asiantuntijatyössä.

### 13.1 Yksilötason ajanhallinnasta organisaation aikaymmärrykseen

Ajanhallinta on suosittu työelämäkoulutusten aihe, ja siitä on olemassa runsaasti kirjalli-suutta, erityisesti ulkomaisia self-help-tyyppisiä oppaita (ks. esim. Allen 2015). Saatavilla olevan materiaalin näkökulma on kuitenkin usein hyvin yksilölähtöinen. Esitellyissä tekni-i-koissa ei juuri huomioida tekijöitä, jotka ovat yksilön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuo- lella. Ajanhallinta ymmärretään siis pitkälti henkilökohtaisen vastuun piiriin kuuluvaksi, jol- loin ajanhallinnan kykyjen nähdään ilmentävän osin sitä, kuinka tehokas tai tuottava työn- tekijä on (ks. esim. Claessens ym. 2007).

Aikajärjestyksen rakentuminen on kuitenkin jatkuva sosiaalinen prosessi, jota yksilö voi harvoin yksin muuttaa tai hallita (Orlikowski & Yates 2002; Toivanen ym. 2016; myös Hirvonen & Husso 2012). (Työ) aika järjestyy ja sitä järjestetään esimerkiksi tunti-, päivä-, viikko-, kuukausi- tai vuositasolla. Työtehtäviä aikataulutetaan lisäksi monien erilaisten ja eri toimijoiden vuorovaikutussuhteisiin kiinnittyvien aikajärjestysten mukaan. Aikataulutusta tehdään suhteessa omaan organisaatioon ja työyhteisöön sekä työn kohde- ja sidosryhmiin, jotka määrittävät työn tempoa ja rytmiä (Blount & Janicik 2001; Southerton 2012).

Hankkeen käytännön tuotoksissa haluttiin ottaa huomioon ajan sosiaalisen rakentumisen prosessi, joka puuttuu olemassa olevista ajanhallintamateriaaleista lähes täysin. Hankkeen tuotoksissa lähdetäänkin siitä, että ajankäyttöä tulee tarkastella myös organisaatiotasolla. Keskeistä on etsiä ratkaisuja, joissa vastuu ajanhallinnan haasteista kannetaan yhteisesti. Yhteisölähtöinen näkökulma murtaa myyttiä asiantuntijasta aikansa ja aikataulujensa autonomisena hallitsijana, jonka ajanhallinnan kyvyt kertovat myös hänen tuottavuudestaan.

Ajanhallinnan ymmärtäminen organisaatiotason kysymykseksi on entistä ajankohtaisempaa, koska asiantuntijaorganisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti monimutkaisemmaksi. Monimutkainen ympäristö johtaa toiminnan fokuksen hajautumiseen sekä yksilö- että organisaatiotasolla (ks. esim. Mark 2012). Fokuksen hajautuminen sirpaloittaa työtä sekä vaikeuttaa syventymistä ja kokonaisuuksien hallintaa.

Vaikeudet ajanhallinnassa heijastuvat työn tuottavuuteen. Työn tuloksellinen suorittaminen on puolestaan kietoutunut laajan joukon suorituksiin ja aikatauluihin. Kun on tutkittu sitä, mikä tekee asiantuntijatyöstä tuottavaa, nousevat yhä uudestaan esille työryhmien, verkostojen tai osastojen – eivät niinkään yksilöiden – suoritukset. Lisäksi monet työryhmien tuottavuuteen vaikuttavista ominaisuuksista ovat vuorovaikutukseen liittyviä. Esimerkiksi tunne yhteenkuuluvuudesta, esimiehen tuki, mahdollisimman avoin tiedon jakaminen ja luottamus ovat ominaisuuksia, joilla on voimakas yhteys asiantuntijatyön tuottavuuteen. (Ks. esim. Plum & Johnson 2015.)

Työtä tehdään siis yhdessä, organisaation asettamien tavoitteiden eteen. Samalla työn tuloksellisuus riippuu pitkälti vuorovaikutukseen ja yhteisöön liittyvistä tekijöistä. On selvää, ettei ajanhallintaanakaan liittyviä haasteita voida ratkaista vain yksilön ajanhallinnan kykyjä kehittämällä. Toimivien ratkaisujen löytämistä edistää organisaation, esimiehen, työnteon yhteisöjen ja asiantuntijan ajanhallinnan keinojen risteytyminen.

Kuvassa 3 kuvataan yhteisötason ja yksilötason ongelmanratkaisujen prosessia, jota voidaan soveltaa myös ajanhallinnan kysymyksiä ratkaistaessa. Kuva kiinnittää huomion siihen, kuinka yhteisötason ongelmia ratkaisemalla luodaan toimivia yhteisiä käytäntöjä ja parannetaan työn laatua. Tällainen lähestymistapa voi edistää myös työhyvinvointia, kun työn ongelmista henkilökohtaisesti koettu syyllisyys vähenee.



Kuva 3. Yhteisötason ja yksilötason ongelmanratkaisu.

## 13.2 Työpajat

Hankkeessa järjestettiin yhteensä neljä työpajaa, joista kolme marraskuussa 2015 ja yksi huhtikuussa 2016. Työpajoihin osallistui yhteensä 88 eri alan asiantuntijaa ja esimiestä. Ensimmäinen työpaja järjestettiin Helsingin kaupungin Oiva Akatemian esimieskoulutetuille, muihin työpajoihin osallistujat rekrytoitiin Yhteiskunta-alan korkeakoulutettujen, Viestinnän Keskusliiton ja Specia ry:n jäsenistön joukosta.

Työpajoissa etsittiin ratkaisuja asiantuntijoiden ajallisiin haasteisiin. Työskentelyn aluksi tarkasteltiin keskeisiä AikaJärjestys-hankkeen tutkimustuloksia. Aiheeseen virittäydettiin myös pohtimalla osallistujien suhdetta ajanhallintaan ja sitä, miten oman työn aikataulut määrittyvät. Työpajoissa nousi esiin erityisesti asiantuntijatyön sirpaleisuus. Tästä koettiin seuraavan mm. se, että työtehtävät ovat luonteeltaan vaihtelevia ja vaativat erilaista tilaa ja aikaa. Haasteeksi muodostuu helposti ajan löytäminen keskittymistä vaativille tehtäville. Asiantuntijatyön ajanhallinnan ongelmat koettiin laajemmin sellaisiksi, että niiden ratkaiseminen vaatii toimia myös työyhteisötasolla.

Työpajojen keskeinen anti kirjattiin koosteeseen, joka oli kiinnostuneiden saatavilla osoitteessa [www.ttl.fi/aikajarjestys](http://www.ttl.fi/aikajarjestys) siihen saakka, kunnes hankkeessa syntynyt verkko-opas ilmestyi. Kooste esittelee työyhteisöille ja yksilöille suunnattuja ajanhallintakeinoja ja esimiehen roolia ajanhallinnan edistäjänä. Työpajojen anti loi perustaa hankkeen muille käytännön tuotoksille.



### 13.3 Mentaalivalmennukset

Mentaalivalmennuksilla viitataan mielenhallinnan tekniikoihin, jotka edistävät keskittymistä ja vähentävät stressiä. Hankkeen yhteydessä järjestettyjen mentaaliajan hallinta -kokeilujen tavoitteena oli tutkia, voisiko ajallisen epäjärjestyksen oireita lievittää mielen harjaannuttamisen avulla. Asiantuntijatyössä toimiville työntekijöille<sup>7</sup> ja esimiehille tarjottiin mentaalivalmennuksia lähi- ja verkko-opetuksena. Lähivalmennus koostui kuuden viikon ohjelmasta, joka sisälsi viikoittaiset lähivalmennukset (à 1,5 h), verkkoalustan kautta jaettava oppimateriaalin ja miltei päivittäistä harjoittelua. Verkkovalmennus sisälsi vain verkkoalustalla suoritettavan kuuden viikon ohjelman tehtävineen ja oppimateriaaleineen (videota, artikkeleita, äänitteitä). Harjoitukset koostuivat kognitiivisia ja metakognitiivisia taitoja kehittävästä äänitteistä ja pohjautuivat mindfulness-menetelmään.

Valmennusten vaikuttavuusarvioinnit viittaavat siihen, että valtaosa valmennuksiin osallistuneista koki stressin vähentyneen ja keskittymiskyvyn parantuneen kokeilun aikana. Lisäksi hankalista työtehtävistä palautuminen helpottui jonkin verran molempien valmennusten seurauksena. Vertailu kokeilun kahden erilaisen toteutustavan välillä antaa viitteitä siitä, että verkkovalmennus voi olla yhtä tehokas interventio kuin lähivalmennus ja erityisen sopiva kiireistä asiantuntijatyötä tekeväälle.

Stressin vähenemisen ja paremman palautumisen kokemuksia voivat selittää osallistujien avovastauksissa kuvaama etäännyminen ja vatvovasta ajattelusta irti päästäminen. Koettu stressin lasku ilmeni puolestaan esimerkiksi parantuneena unensaantina ja -laatuna. Keskittymiskyvyn kohentumista osallistujat selittivät puolestaan rauhoittumisen ja ajattelun selkiintymisen kautta. Kokeilu tarjosi tärkeää tietoa asiantuntijatyön sisäisen työrauhan turvaamisesta ja vahvisti käsitystä siitä, että myös mentaaliseen ajanhallintaan tulee kiinnittää huomiota itsen johtamisen yhtenä olennaisena osa-alueena.

### 13.4 Fokus kateissa, aika palasina? -verkko-opas

Fokus kateissa, aika palasina -verkko-oppaassa ajankäytön mielekkyyttä edistävät keinot on koottu kolmen asiakokonaisuuden alle. Kokonaisuudet ovat priorisointi, työn näkyväksi tekeminen ja keskeytysten hallinta. Niiden alla esitellään konkreettisia keinoja, jotka on suunnattu organisaation ylimmälle johdolle, esimiehille, työnteon yhteisöille ja asiantunti-

---

<sup>7</sup> Kokeilu järjestettiin yhteistyössä Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry:n ja Specia ry:n kanssa. Kahdesta lähivalmennusryhmästä toiseen osallistui myös Helsingin kaupungin työntekijöitä ja esimiehiä. Lähivalmennus toteutettiin kahdelle ryhmälle. Osallistujia oli yhteensä 25, joista 17 vastasi valmennuksen arviointiin. Osallistujia verkkovalmennuksessa oli 32, joista 20 vastasi arviointiin.

joille. Opas ohjaa näkemään ajan rajallisena resurssina, jolloin sen mahdollisimman tehokas ja tuottava käyttö edellyttää toiminnan ydintehtävien kirkastamista – niin organisaatio- kuin yksilötasolla. Ajanhallinnan toimijakartta (kuva 4) esittelee oppaassa kuvatut keinot kiteytetysti.



Kuva 4. Ajanhallinnan toimijakartta.

## 13.5 Työretiriittikokeilu

Työretiriittikokeilun tavoitteena oli minimoida ulkoisia ja sisäisiä häiriötekijöitä kollektiivisen keskittymisen ja rytmitetyn työnteon avulla. Työretiriitit olivat sosiaalisia yksinpuurtamistilaisuuksia, joissa tehtiin yhteisellä rytmillä omia projekteja. Työskentely tapahtui ns. pomodoro-tekniikalla 25 minuutin jaksoissa, joiden välissä pidettiin viiden minuutin tauko. Kunakin työrupeaman aikana suoritettava tehtävä määriteltiin ennalta, ja työjakson aikana valitsi työrauha. Kokeilut järjestettiin yhteistyössä Specia ry:n ja Yhteiskunta-alan korkeakoulu-  
lutetut ry:n kanssa, ja osallistujat koostuivat näiden ammattijärjestöjen jäsenistä. Kahteen koko päivän kokeiluun osallistui yhteensä 25 eri alojen asiantuntijaa.

Osallistujien kokemuksia kartoitettiin kyselylomakkeella. Palautekyselyn mukaan valtaosa osallistujista koki työnteon työretiriitissä tavanomaista työskentelyä tehokkaammaksi.

Osallistujilta kerätyt avoimet vastaukset osoittivat, että työnteko koettiin työjaksojen aikana intensiiviseksi pääosin työnteon rytmityksen vuoksi. Usein laajoista työtehtävistä



koostuva asiantuntijatyö tehostui työn jaksottamisen ja suunnitelmallisuuden kautta. Osallistujien keskittymistä syvensi puolestaan rauhoitetun ympäristön lisäksi tilassa vallinnut kollektiivinen keskittyminen. Työretiriittikokeilu edustaa yhteisöllisen ja yksilöllisen rajapinnassa olevaa ratkaisumallia ajanhallinnan haasteisiin.



## TYÖRETRIITISTÄ EVÄITÄ ARKITYÖHÖN?

Kesäkuun alussa meitä lähti sekalainen seurakunta Suomenlinnan lautalla kohti AikaJärjestys-hankkeen järjestämää työretriittiä. Kukin meistä oli valinnut omia työtehtäviään retriitillä tehtäväksi, emmekä suurelta osin tunteneet toisiamme ennalta.

Työretriittiä kuvataan sen Facebook-sivuilla näin: "Työretriitit ovat päivän mittaisia sosiaalisia yksinpuurtamistilaisuuksia. Keskitymme yhdessä töihin ja pidämme taukoja yhtä aikaa."

Retriitillä käytetään ns. pomodoro-tekniikkaa, joka on saanut nimensä tomaatin näköisestä muna-kellosta. Ideana on työskennellä 25 minuuttia ja pitää sen jälkeen viiden minuutin tauko ajastimen avustuksella. Tärkeää on myös valita kunkin työjakson alussa tehtävä, jonka tulee työjakson aikana tekemään.

Työpäivä ei tunnu loputtoman pitkältä, kun sen jakaa 25 minuutin pätkiin. Tuon ajan jaksaa syventyä töihin. Toisaalta myös "pakotetut" tauot olivat hyviä, koska niitä ei tule arkityössä pidettyä. Ne tuntuivat lisäävän työtehoa koko päivän ajan. Retriitti antoi virtaa vielä seuraaviinkin päiviin. Loppuviikosta alkoi kuitenkin jo tuntua väsymystä. Retriitti onkin työtapanana melko intensiivinen.

Yleisenä huomiona työretriitillä tuli esiin, että lounaan jälkeinen "kooma" puuttui – runsaasta hiilihydraattipitoisesta lounaasta huolimatta. Kävely idyllisessä ympäristössä kiireettömälle lounaalle olikin osa retriitin viehätystä. Retriitin virkistävä vaikutus syntyikin varmasti osaltaan normaalista poikkeavasta työympäristöstä Suomenlinnan merellisessä maisemassa.

Hieman pidempää etätyöjaksoa saaristoympäristössä koskevassa tutkimuksessa onkin aiemmin havaittu monia myönteisiä vaikutuksia: koetun aikapaineen, keskeytysten, työhön liittyvien kielteisten tunteiden, uupumisen ja stressin vähenemistä sekä työtyytyväisyyden lisääntymistä.

Huomasin itsekin, että muiden läsnäolo, hiljaa omiin töihinsä keskittyneinä, lisäsi omaa keskittymistä. Arkityössäkkin täysin tyhjä toimisto herpaannuttaa ainakin oman työskentelyni, mutta tasainen työnteon taustahäly lisää työtehoja.

Yksi työretriitin tehokkuutta lisäävistä tekijöistä oli työkaverien aiheuttamien keskeytysten poissaolo. Kun työskennellään yhteisessä työhuoneessa, voisikin sopia tällaisista hiljaisista työjaksoista, jolloin annettaisiin toisille työrauha. Työjaksojen välisellä tauolla voisi sitten jutella. Kollektiivinen sopiminen toisi myös lisäpontta työjaksoista ja tauoista kiinni pitämiselle.

Vaikka kaikki tekivät retriitillä omia töitään, siellä syntyi mukava me-hengen tunne. Tunnetta siivitti fasilitaattorin reipas kehotus tauon loppumisen merkiksi: "Nyt mennään taas!" Tästä virisi ajatus, että retriittirytmitystä voisi käyttää myös tiimityössä ajoittain. Hiljaisen työskentelyn sijaan tehtäisiin intensiivisesti töitä porukalla työjaksojen ajan, ja niiden välissä pidettäisiin yhteinen tauko.

*Marja Känsälä, Unelmahautomoblogissa 8. kesäkuuta 2015*

## 13.6 Fokuskello-digisovellus

Työretreitissä hyödylliseksi koettu pomodoro-menetelmä synnytti ajatuksen pomodoro-tekniikkaan perustuvasta digisovelluksesta. Fokuskello-nimen saanut digisovellus toteutettiin yhteistyössä Metropolia Ammattikorkeakoulun kanssa. Metropolia Ammattikorkeakoulu kuvitti myös kellon käyttöohjeen.

Kello avautuu omaan selainikkunaansa osoitteessa [www.ttl.fi/ajanhallinta](http://www.ttl.fi/ajanhallinta) ja toimii myös mobiililaitteissa.



Kuva 5. Fokuskello ([www.ttl.fi/ajanhallinta](http://www.ttl.fi/ajanhallinta)).

## Tehosta työtäsi Fokuskellon avulla

**PÄÄTÄ, MIHIN TEHTÄVÄÄN HALUAT KESKITTYÄ**



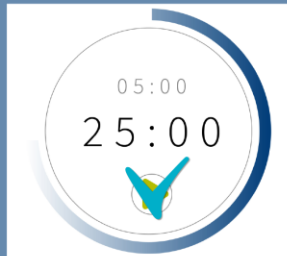
*Kannattaa miettiä etukäteen, mitä haluaa saada aikaiseksi.*

**ASETA TYÖJAKSON JA TAUON PITUUS SEKÄ VALITSE JAKSOJEN MÄÄRÄ**



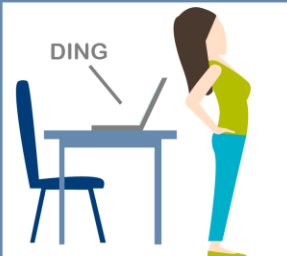
*Pomodoro-tekniikassa oletus on, että 25 min jaksoa seuraa 5 min tauko. Kokeile, mitkä ajat sopivat sinulle.*

**KÄYNNISTÄ KELLO JA KÄY TYÖHÖN**



*Keskity valitsemaasi tehtävään jakson ajan ilman keskeytyksiä.*

**KUN JAKSO PÄÄTTYY, KUULET MERKKIÄÄNEN, PIDÄ SILLOIN TAUKO**



*Tee asioita, jotka vievät ajatuksesi pois tehtävästä.*

**KÄY TAKAISIN TYÖHÖN, KUN TAUKO PÄÄTTYY**



*Tee niin monta jaksoa kuin on tarpeen.*

**PYSÄYTÄ KELLO JA PIDÄ PIDEMPI TAUKO NELJÄNNEKSEN JAKSON JÄLKEEN**



*Syö, juo tai tee muuta virkistävää. Tauko antaa energiaa!*

Kuva 6. Fokuskellon käyttöohjeet.

## 13.7 Ajattelurauhaa-WC-taulu

Hankkeen toteuttamisen aikana käytiin runsaasti julkista keskustelua sen aihepiiriin kuuluvista teemoista. Paljon huomiota saivat mm. työaikaan liittyvät kysymykset sekä työajan ja tuottavuuden suhde. Keskusteluissa olivat esillä myös tekniikan vaikutukset keskittymiskykyyn sekä työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyamisen seuraukset.



Muiden tuotostensa lisäksi hanke halusi ottaa osaa tähän keskusteluun julisteella, jossa esitellään, miten eri toimijat organisaatiossa voivat parantaa työrauhaa ja keskittymistä. Hieman humoristinen, WC-taulun idealla toteutettu juliste on tulostettavissa maksutta osoitteessa [www.ttl.fi/ajanhallinta](http://www.ttl.fi/ajanhallinta). Julisteen toteutuksen taustalla on ajatus siitä, että kiireisellä työpaikalla WC on mahdollisesti ainoa paikka, jossa voi koota ajatuksiaan.



## HAETKO SINÄKIN VESSASTA AJATTELURAUHAA? EI HÄTÄÄ.

Keskittyminen on mahdollista myös toimiston puolella.  
Fiksussa organisaatiossa turvataan ajattelun laatu yhdessä.



### Ylempi johto

Kunnioittakaa aikaa. Hiljaiset huoneet ja etätyömahdollisuus tukevat keskittymistä. Muistakaa, työrauha parantaa työn tuottavuutta.



### Esimies

Kannusta kertomaan keskittymistä häiritsevistä ongelmista. Puhukaa niistä rohkeasti ja ratkaiskaa ne yhdessä.



### Työryhmät ja tiimit

Luokaa ajankäytölle pelisäännöt, kokeilkaa "ei saa häiritä" -signaaleja, jolloin ei notkuta kollegan ovella.



### Asiantuntijat

Palauta fokus oleelliseen. Kokeile sähköposti- ja somepaastoa, jos työ sallii. Älä mieti ajankäytön ongelmia yksin, etsikää ratkaisuja esimiehen ja kollegoiden kanssa.

LISÄÄ AJANHALLINTATYÖKALUJA MAKSUTTA:  
[www.ttl.fi/ajanhallinta](http://www.ttl.fi/ajanhallinta)



Kuva 7. WC-taulu ([www.ttl.fi/ajanhallinta](http://www.ttl.fi/ajanhallinta)).



## 13.8 Tietoiskuvideot

WC-taulua ja muita hankkeen käytännön tuotoksia markkinoitiin lyhyiden tietoiskun kaltaisten videoiden avulla. Videoita levitettiin mm. Työterveyslaitoksen sosiaalisen median tileillä ja yhteistyöjärjestöjen viestintäkanavissa. Videot kiinnittivät huomion johonkin tutkimuksen osoittamaan keskeiseen ajankäytön ongelmaan ja ohjasivat etsimään ratkaisuja hankkeen tuotoksista.

## 13.9 Verkkosivu [ttl.fi/ajanhallinta](http://ttl.fi/ajanhallinta)

Hankkeiden tuotoksia varten luotiin verkko-osoite [www.ttl.fi/ajanhallinta](http://www.ttl.fi/ajanhallinta), jossa kaikki hankkeen käytännön tuotokset ovat ilmaiseksi saatavilla. Sivua ylläpidetään ja kehitetään myös jatkossa niin, että se tarjoaa tutkittuun tietoon perustuvia ja ajan tasalla olevia ratkaisuja asiantuntijatyön ajankäytön kysymyksiin.



## VÄHÄN KAIKKEA YHTÄ AIKAA VAI OLENNaiseen Keskittyyen?

Tutustun työpäiväni aikani neurotieteen löydöksiin ja aivojen kykyyn selviytyä tietotyöläisiä kuormittavasta informaatiotulvasta. Aivan niin, ajattelen, kun minulle selviää, että aivot innostuvat varsin alkukantaisella tavalla uutuuksista. Siksi siis lievä odotuksen ja jännityksen sekainen tunne, kun kuulen kilahduksen merkiksi sähköpostin tai WhatsApp-viestin saapumisesta. Siis viestin, jonka lukeminen keskeyttää työni mutta jota on vaikea vastustaa.

Luen kiinnostuneena tietoa siitä, kuinka on luonnollista ja aivoille edullista, että keskittynyttä tilaa seuraa hetken haaveilumoodi. Luovat ratkaisut kuulemma syntyvät tiukan keskittymisen ja haaveilun sarjojen tuloksena. Minulle selviää myös, miksi multitasking (tai suomalaisittain moniajo) on aivojen fysiologian kannalta turmiollista ja miten tärkeää on uni.

Pyrin opastamaan asiantuntijoita ja organisaatioita hallitsemaan, tai oikeastaan järjestämään, aikaansa paremmin. Perehdyn siksi aivojen toimintaan. Olen myös tutustunut erilaisiin ajanhallintaa edistäviin menetelmiin, joista toiset lupaavat uuden elämän avautumista niitä seuraaville. Ei sen vähempää.

Summa summarum, asioita pitäisi saada aikaan, jos priorisoi tekemisensä, järjestää keskittymisrauhan takaavaa aikaa, osaa delegoida ja sanoa ei. On yhtä tärkeää hallita mielen sisäisiä kuin ulkoisia häiriötekijöitä. Korvat täytyy sulkea somekanavien kuiskutukselta ja opetella tavoittelemaan kauempana siintävää palkintoa. Muistin ulkoistaminen, eli kaiken mahdollisen ylös kirjoittaminen, luo mielenrauhaa ja parantaa keskittymistä. Näillä eväillä yksittäisen asiantuntijan pitäisi siis pärjätä ärsykeitä tulvivassa ympäristössä.

Huomaan, että vinkkejä yksilöille kyllä riittää, mutta jään kaipaamaan työyhteisöille ja organisaatioiden johdolle suunnattuja ohjeita. Sillä kukapa täällä yksin mitään hallitsee, aikaansa viimeksi. AikaJärjestys asiantuntijatyössä -hankkeessa koemme näet, että ajanhallinnasta täytyy ottaa yhteisvastuu. On osin organisaation vastuulla järjestää asiantuntijalle olosuhteet, jotka antavat ajattelurauhan ja mahdollistavat luovat ratkaisut. Samoin esimiehet, tiimit ja työryhmät voivat tehdä paljon sen eteen, että työpaikalla vallitsee aikaa kunnioittava kulttuuri. Meillä siis riittää töitä, kun etsimme ratkaisuja ja kehitämme keinoja, joiden avulla suomalaiset työpaikat ymmärtävät, että moniajo ei ole ideaali. Jos fokus on kateissa ja aika palasina, voi työn tuottavuuskin sukeltaa miinukselle.

*Kirsi Yli-Kaitala*

*Kirsi Yli-Kaitala, Olli Viljanen & Merja Turpeinen*



## 14 LOPUKSI

Työaika on viime vuosina ollut vahvasti esillä niin julkisessa keskustelussa kuin tutkimuksessakin. Keskustelua on käyty erityisesti työajan pidentämisestä, työaikalainsäädännön uudistamisesta ja ylipäättään työajan roolista nykyisessä työelämässä. Tutkimuksen saralla taas 2000-luvulla on Suomen osalta selvitetty varsin kattavastiöntekijöiden työajan rakennetta, sen pituutta ja tempoa kvantitatiivisten aineistojen pohjalta. On tutkittu muun muassa työajan venymistä (Julkunen ym. 2004; Lehto 2007; Keinänen 2009), lyhennettyjä työaikoja (Anttila 2005; Anttila ym. 2005) ja osa-aikatyötä (Wilska 2005; Melasniemi-Uutela 2007), epätyypillisiä työaikoja ja niiden hyvinvointivaikutuksia (Härmä ym. 2011; Karhula ym. 2016), työaikajoustoja (Sutela 2004; Mamia & Melin 2006; Uhmavaara ym. 2005), työaika-autonomiaa ja hallintaa (esim. Ala-Mursula; Nätti ym. 2015) sekä aikapulaa ja kiirettä (Järnefelt & Lehto 2002; Julkunen ym. 2004; Leppänen 2011; Nätti ym. 2007, 2015; Ylikännö 2015). Lisäksi työelämän tutkimuksissa työaika on lähestytty laajasti työn ja muun elämän rajojen hämärtyksen kautta (esim. Anttila 2004, 2005; Ojala 2014; Tammelin 2009). Aikaa on tarkasteltu laajemmin myös elämäntilanteen näkökulmasta, jolloin keskiössä on ollut työhön ja muihin elämänalueisiin käytetty aika ja sen riittävyys (esim. Anttila ym. 2007; Nätti ym. 2007; Oinas 2010; Oinas ym. 2015).

AikaJärjestys-hankkeessa fokus oli toisaalla. Työajan ulkoisten raamien sijaan olimme kiinnostuneita siitä, millaisissa ajallisissa olosuhteissa asiantuntijat työskentelevät, miten aika muotoutuu työajan ulkoisten raamien sisällä, millaisia erilaisia ajallisia haasteita siellä kohdataan ja miten niitä on pystytty onnistuneesti ratkaisemaan. Lisäksi hankkeessa täsmennettiin työn hallinnan ja autonomian käsitteiden sisältöä sidoksissa asiantuntijatyössä. Tämän tutkimustoiminnan pohjalta on kehitetty ja tunnistettu keinoja ja toimintatapoja, jotka edistävät mielekästä ajankäyttöä työssä. Nämä parempaa ajanhallintaa ja aikaymmärrystä tukevat keinot ja ajanhallinnan toimijakartta on koottu tiiviiseen verkko-oppaaseen, joka toivottavasti osaltaan tukee työpaikkojen toiminnan kehittämistä ja luo parempia edellytyksiä tulokselliselle asiantuntijatyölle ja asiantuntijoiden jaksamiselle.

### 14.1 Ennakoimaton, sidoksinen asiantuntijatyö

Asiantuntijatyö näyttöäytyi monipuolisen ja laajan aineistomme valossa säädeltyä mutta ennakoimattomana. Viikoittainen työaika oli yleensä periaatteessa määritelty; työaikoja seurattiin vähintään kirjaamalla ne itse. Enemmistöllä työajat myös vaikuttivat pysyvän kohtuullisissa aikaraameissa. Näiden työaikaraamien sisällä työ oli kuitenkin usein ennakoimattomaa, yllätyksellistä ja vaikeasti aikataulutettavissa. Työt olivat ajallisesti kietoutuneet



muiden töihin, sähköpostin kautta työpöydälle ilmestyi nopeaa reagointia vaativia tehtäviä, organisaation rytmi ja yhteiskunnan syke tahdittivat työn tekemistä, "aika hajosi tuhannen palasiin".

Eräs keskeinen ulottuvuus asiantuntijatyössä näyttikin olevan aikaan liittyvä problematiikka, joka liittyi kompleksisiin, eritasoisiiin sidoksiin ja toiminnan synkronointiin. Työaika ja työ rakentuivat asiantuntijatyössä erilaisten tahojen ja toimijoiden kehystämänä. Vaikka työ oli perinteisessä mielessä autonomista, se saattoi olla oman työpaikan ja työtovereiden lisäksi useiden yhteistyötahojen, verkostojen, asiakaskontaktien ja niihin liittyvien aikarakenteiden takia hyvin sidoksista. Asiantuntijuus tapahtuukin yhä useammin kollektiivisesti, ihmisten välissä ja ihmisten välisissä suhteissa (Hakkarainen ym. 2012). Työ sisältää verkostomaista toimintaa, palavereita, yhteistä uuden luomista ja reagointia yhteistyökumppaneiden toimintaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa onkin havaittu, että tietotyöntekijöillä kuuluu työajasta suurin osa joko sähköiseen tai kasvokkaiseen kommunikaatioon (Wajcmanin & Rosen 2011).

Sidokset ja suhteet rakentuvat ja niitä ylläpidetään 2010-luvun asiantuntijatyössä entistä useammin digitaalisten välineiden kautta. Digitalisaatio on laajentanut mahdollisuuksia reaaliaikaiseen vuorovaikutukseen ja työntekoon ajasta ja paikasta riippumatta: asiantuntija on kiinnittynyt eri tavalla työhönsä kuin aikaisemmin. Tieto, kontaktit, ajatukset ja ideat virtaavat jouhevammin ihmisten välillä, organisaatioiden ja maiden rajat voivat digitalisaation myötä rikkoutua. Aineistomme asiantuntijoilla työ kulkikin usein mukana taskussa, tieto oli saatavilla verkon kautta hetkessä ja kollega oli tavoitettavissa lähes jatkuvasti. Asiantuntija oli kytköksissä moneen suuntaan, ja kun asiat tapahtuivat "online", saattoi vauhti työssä kiihtyä. Lisäksi työ sirpaloitui, ja keskeytykset ja moniajo eli usean asian yhtäaikainen tekeminen lisääntyivät. Nämä puolestaan heijastuivat kielteisesti hyvinvointiin ja jaksamiseen. Mukana kulkeva tekniikka tekeekin työnteosta aiempaa joustavampaa, mutta se luo ja vahvistaa samalla oletusta, että asiantuntija on jatkuvasti tavoitettavissa useiden kanavien kautta.

Ulkoisten, sidoksiin ja suhteisiin liittyvien keskeytysten ohella asiantuntijan syventymistä katkoivat ja työtä fragmentoivat itse aiheutetut sisäiset häiriöt, jolloin työntekijä oma-aloitteisesti, ilman ulkoista syytä, vaihtaa työtehtävää tai keskeyttää muuten meneillään olevan työn. Asiantuntijan keskittyminen tai huomio ei aina pysynyt kulloinkin käsillä olevassa tehtävässä, vaan mieli saattoi laukata jo tulevan työpäivän haasteisiin tai menneen tapaamisen analysointiin. Mieli ei myöskään tunnistanut työ- ja vapaa-ajan välistä rajaa, joten työasioiden pohtiminen saattoi kantautua kotiin tai idea syntyä varsinaisen työajan ulkopuolella. Luovuutta ei voinut pakottaa eikä aikatauluttaa. Kun työnteon ennustetaan yhä enemmän ylittävän ajan ja paikan rajoitteet, erityisesti aineettomia tuotteita ja palveluita tuottavan asiantuntijatyön kohdalla, voidaan olettaa mielen aikajärjestyksen painoarvon kasvavan tulevaisuudessa.



Monen asiantuntijan työtä leimasi kiire. Kiirekokemukset ja ajalliset haasteet liittyivät niin työn tempoon, keston kuin ajoitukseenkin. Työtä saattoi olla yksinkertaisesti liikaa suhteessa aikaan ja resursseihin, jolloin esimerkiksi työpäivät venyivät tai työtä jouduttiin tekemään liian kovalla tempolla. Asiantuntijakyselymme tulosten mukaan useimmin ajalliset haasteet liittyivät kuitenkin ajoitukseen. Asiantuntijoilla oli usein jonossa tekemättömiä töitä, päällekkäisiä työtehtäviä ja tiukkoja aikatauluja. Työt jakautuivat epätasaisesti ja ruuhkautuivat. Myös eri osapuolten aikataulujen yhtensovittaminen oli usein ongelmallista. Asiantuntijoilla ajallisen epäjärjestyksen kokemukset olivat siis hyvin yleisiä. Toisinaan kiire ja aikahaasteet näyttäytyivät asiantuntijuuden ja sen ylläpitämisen uhkana. Jos mahdollisuudet tehdä työ hyvin heikentyvät, työn mielekkyys ja merkityksellisyys voivat kadota ja työntekijä on vaarassa kuormittua. Aikahaasteisiin liittyikin usein hyvinvoinnin ongelmia.

Asiantuntijakyselymme vastanneet asiantuntijat kärsivätkin huolestuttavan paljon erilaisista psyykkisistä oireista, samoin työstä palautuminen oli varsin heikolla tasolla. Haastatteluaineisto puolestaan kuvasi osaltaan asiantuntijoiden kokemuksia riittämättömyydestä, hallinnan tunteen menetyksestä ja vastuun kantamisen raskaudesta. Jatkuva itsensä johtaminen voikin itsessään olla yksi hyvinvoinnin riskitekijä. Ihminen voi uupua rajattomuuteen ja jäädä yhä enemmän yksin työssään, kun kukaan ei ole asettamassa rajoja ja riittävän työsuorituksen kriteerejä.

## 14.2 Ajan parempi hallinta kaikkien vastuulla

Asiantuntijoiden puheessa työstä ja ajanhallinnasta korostuivat yksilön oma vastuu ja valinnat sekä osaaminen, motivaatio ja yksilölliset piirteet. Ajan rakentuminen on kuitenkin myös jatkuva sosiaalinen prosessi, joten yksilö voi harvoin yksin muuttaa tai hallita häntä ympäröiviä aikarakenteita (Toivanen ym. 2016; Orlikowski & Yates 2002; myös Hirvonen & Husso 2012). Työpaikoilla sosiaalisesti rakentunut yhteinen aika (Blount & Janicik 2001) sekä työn kohde- ja sidosryhmien rytmit ohjaavat ja luovat puitteita ajanhallinnalle (Souterton 2012). Työpaikka ja -organisaatio ovat keskeisiä asiantuntijatyön ajallisten olosuhteiden luoja.

Jos työn- ja ajanhallinnassa sekä vastuunkantamisessa painotetaan yksilöllisiä tekijöitä, on vaarana, että työn kuormittavuuteen liittyvät kysymykset ymmärretään kapeasti yksilön valintoihin, osaamiseen tai ominaisuuksiin liittyviksi kysymyksiksi. Ongelmallista tämä on tilanteissa, joissa yksittäinen työntekijä on riippuvainen muiden työpanoksesta, työn organisoinnista, työyhteisön kulttuurista sekä työn kohde- ja sidosryhmien aikatauluista ja ajankäytöstä.

Ajanhallinnan näkökulmasta tilanne edellyttää organisaation johdon, esimiesten, työryhmien ja verkostojen sekä yksittäisten asiantuntijoiden ajanhallinnan keinojen risteytymistä,

toisin sanoen vastuun jakamista ajanhallinnasta. Asiantuntijat itse ovat jo tunnistaneeet tämän tarpeen, sillä 82 % kyselyyn vastanneista uskoi hyötyvänsä yhteisistä ajankäytön pelisäännöistä. Asiantuntijat myös kaipasivat enemmän esimiehen tukea ajanhallintaan. Vastaajista 74 % arvioi esimiehen tuesta olevan hyötyä, mutta vain 44 % katsoi saavansa sitä.

Tulokset myös osoittavat, että esimiehen kanssa yhdessä tehtävä työn suunnittelu on yhteydessä hyvään ajanhallintaan. Itsenäinen asiantuntijatyö tarvitseeikin hyvien itsen johtamisen taitojen rinnalle laajaa esimiehen tukea. Esimiehen tehtävänä on kirkastaa työntekijöiden kanssa työn prioriteetit, sopia ajankäytön pelisäännöistä työyksikössä, kannustaa alaisia tuomaan esiin ajankäytön ongelmat ja etsiä yhdessä ratkaisuja ajankäytön haasteisiin. Työstä, sen tavoitteista, sisällöstä ja laatuvaatimuksista tulisikin olla lähtökohtaisesti esimerkiksi esimiehen kanssa yhdessä määritelty näkemys, jota päivitetään säännöllisesti.

Jos työntekijöillä on jatkuva kiire tai muita ajallisia haasteita työssä, tulisi työpaikoilla yhdessä miettiä, mistä nuo haasteet pääsääntöisesti johtuvat. Taustalla voi olla esimerkiksi työn huono organisointi, epäselvät tehtäväkuvat, liian pieni henkilöstömitoitus, epäsojivat työtilat tai -välineet tai osaamispuutteita. Toimivia ratkaisuja tulisi aina miettiä yhdessä esimiehen ja laajemmin työpaikan tasolla, ajanhallintaa ei saisi jättää yksittäisen työntekijän ratkaistavaksi. Työpaikan yhteiset aikarakenteet luovat toiminnalle yhteiset aikakehykset, joiden mukaan toimitaan, mutta lisäksi ne luovat tilaa yhteiselle ja yhteisöllisyydelle (ks. Toivanen ym. 2016).

### 14.3 Asiantuntijat toimivat eri aloilla, erilaisissa työympäristöissä ja töissä

Suomessa korkeakoulutetut asiantuntijat toimivat hyvin eri aloilla ja erilaisissa työtehtävissä. Aika ja ajan sosiaaliset rakenteet voivat näyttäytyä varsin erilaisina eri aloilla ja erilaisissa töissä. Tämä tutkimus kiinnittyi kysely- ja haastatteluaineistojen osalta lähinnä yhteiskunta-, kasvatus- ja sosiaalitieellisen taustan omaaviin asiantuntijoihin, jotka työskentelevät muun muassa tutkimuksen, media-alan, julkisen hallinnon ja koulutuksen parissa. Näillä aloilla ajalliset olosuhteet ja haasteet voivat olla ainakin jossain määrin erilaisia kuin esimerkiksi teknisellä puolella. Tämä eri alojen ja ammattien erilaisuus selittää varmasti osaltaan kyselymme asiantuntijoiden hyvinvoinnin ongelmien korkeaa tasoa verrattuna asiantuntijatyöhön yleensä.

Korkeakoulutettujen asiantuntijoiden joukko on tulostemme mukaan volyymiltaan jo hyvin merkittävä, vajaa viidennes työssä käyvistä, ja arviomme mukaan myös edelleen kasvava joukko. Työolotutkimuksen perusteella vähintään kaksi kolmesta työikäisestä tulee



kamppailemaan merkittävien aika-aasteiden kanssa myös jatkossa. Todennäköisesti heidän osuutensa myös kasvaa 2020-luvulla, kun töiden painopiste siirtyy edelleen asiantuntijätöiden suuntaan. Selkeä enemmistö koulutetuista asiantuntijoista tulee todennäköisesti kohtaamaan työssään hyvinvointia uhkaavia, aikaan liittyviä haasteita.

Aikaan liittyvälle tutkimus- ja kehittämistoiminnalle onkin tarvetta myös jatkossa. Tarvitaan syventävää ja toisaalta eri toimialoja koskevaa tietoa, jolloin voidaan etsiä kohdennettumia, alakohtaisesti toimivia ratkaisuja. Myös työpaikkakohtaisen kehittämistoiminnan kautta voidaan luoda konkreettisia, spesifejä näkökulmia ajallisiin rakenteisiin liittyviin haasteisiin ja niiden ratkaisumalleihin. Ajan kokemukset ovat myös toiminnan ja käytäntöjen kokemista, ja työpaikka on yksi keskeinen areena, joka luo järjestystä toimintaan. Kuten eräs haastateltavamme totesi:

*... että jos just sovittais selkeet pelisäännöt, että hei, tehdäänkö nyt sellanen sopimus, että jokainen ottaa yhden päivän viikossa... buukkaa niitä tapaamisia itsellensä. Jos se olisi jotenkin sovittu tällä tavalla, että se olisi hyväksyttyä tehdä sit niin... niin, sit se olisi ehkä helpompi pitää itekin kiinni sitten, joo... Eli se olisi jotenkin semmonen yleinen totuus, että me tehdään näin, meidän työpaikalla tehdään näin... Se olisi helpompi, siihen tulisi jotain rytmii ja sellasta vertaistukiohjausta siihen omaan työhön.*

Työpaikan aikarakenteet eivät ole pysyviä. Aina on mahdollista tehdä toisin, muotoilla rakenteita uudelleen. Toimintaa ja näin ollen myös aikaa voidaan nopeuttaa, hidastaa, tasapainottaa ja jossain määrin myös hallita. Laadukas asiantuntijatyö edellyttää riittävästi aikaa. Ajan määrän lisäksi tulee työpaikoilla varmistaa, että tuo käytettävissä oleva aika on laadullisesti yhteensopiva työn tavoitteisiin nähden. Ihmisillä ja myös työpaikoilla on viime kädessä aktiivinen rooli ajallisten olosuhteiden muotoutumisessa.

*Minna Toivanen*

## LÄHTEET

- Adam, B. (1990). *Time and Social Theory*. Cambridge: Polity Press.
- Ala-Mursula, L. (2006). *Employee worktime control and health*. Väitöskirja, Oulun yliopisto.
- Alasoini T, Järvensivu A. & Mäkitalo J. (2012). Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. Helsinki: työ- ja elinkeinoministeriö.
- Allen, D. (2015). *Getting things done. The art of stress-free productivity*. London: Piatkus.
- Allvin, M. (2008). *New rules of work: exploring the boundaryless job*. Teoksessa Näswall, K, Hellgren, J. & Sverke, M. (toim.) *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Allvin, M, Aronsson, G, Hagström, T, Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). Gränslöst arbete - Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet. Tukholma: Liber.
- Amabile, T.M, Hadley, C.N. & Kramer, S.J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, August, 52–61.
- Antila, J. (2004). Aina valmiina? Yhteydenpito työasioissa vapaa-ajalla. *Työpoliittinen Aika-*kauskirja, 2, 53–80.
- Antila, J. (2005). Veteen piirretty viiva? Työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua. *Työpoliittinen tutkimus nro 272*. Helsinki: työministeriö.
- Anttila, T. (2005). *Reduced Working Hours. Reshaping the Duration, Timing and Tempo of Work*. Jyväskylä studies in education psychology and social research 258. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto.
- Anttila, T, Nätti, J. & Väisänen, M. (2005). The experiments of reduced working hours in Finland. Impact on work-family interaction and the importance of the sociocultural setting. *Community, Work and Family*, 8, 2, 187–209.
- Baird, B, Smallwood, J, Mrazek, M. D, Kam, J. W, Franklin, M. S. & Schooler J. W. (2012). Inspired by distraction: mind wandering facilitates creative incubation. *Psychological Science*, 23, 10, 1117–1122.
- Barley, S.R, Meyerson, D, E. & Grodal, S. (2011). E-mail as a source and symbol of stress. *Organization Science*, 22, 4, 887–906.
- Blount, S. & Janicik, G.A. (2001). When plans change: examining how people evaluate timing changes in work organizations. *Academy of Management Review*, 26, 4, 566–585.



- Boxall, P. & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 28, 6, 963–984.
- Bryant, A. & Kazan, A. (2013). *Self Leadership: How to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out*. New York: McGrawHill.
- Chesley, N. (2014). Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress. *Work, Employment and Society*, 28, 4, 589–610.
- Cipriani, R. (2013). The many faces of social time: A sociological approach. *Time & Society*, 22, 1, 5–30.
- Claessens, B, van Eerde, W, Rutte, C. & Roe, A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 6, 2, 255–276.
- Coviello, D, Ichino, A. & Persico, N. (2010). Don't Spread Yourself Too Thin: The Impact of Task Juggling on Workers' Speed of Job Completion. The National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 16502.
- Csikszentmihályi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Performance*. New York: Harper & Row.
- De Paola, M. & Gioia, F. (2016). Who performs better under time pressure? Results from a field experiment. *Journal of Economic Psychology*, 53, 37–53.
- Demanet, J, DeBaene, W, Arrington, C. M. & Brass, M. (2013). Biasing free choices: the role of the rostral cingulate zone in intentional control. *Neuroimage*, 72, 207–213.
- Ehrenberg, A. (2007). Itseksi tulemiseen uupuminen. Yhteiskunnallis-historiallinen näkökulma masennukseen. *Tiede & edistys*, 32, 2, 89–102.
- Frederick, S, Loewenstein, G. & O'Donoghue, T. (2002). Time discounting: A critical review. *Journal of Economic Literature*, 40, 351–401.
- Florida, R. (2005). *Luovan luokan esiinmarssi: miten se muuttaa työssäkäyntiä, vapaa-aikaa, yhteiskuntaa ja arkielämää*. Helsinki: Talentum.
- Geraldi, J.G. (2008). The balance between order and chaos in multi-project firms: A conceptual model. *International Journal of Project Management*, 26, 348–356.
- Giambra, L. M. (1995). A laboratory based method for investigating influences on switching attention to task-unrelated-imagery and thought. *Consciousness and Cognition*, 4, 1–21.
- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Stanford (CA): Stanford University Press.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: an essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press.

- González, V.M. & Mark, G. (2004). "Constant, Constant, Multi-tasking Craziness": Managing Multiple Working Spheres. *Proceedings of ACM CHI'04*, 113–120.
- Green, F. (2004). Why has work effort become more intense? *Industrial Relations*, 43, 4, 709–741.
- Green, F. (2006). *Demanding Work. The paradox of job quality in the affluent economy*. Princeton: Princeton University Press.
- Greimas A.J. (1982). Pariisin semioottisen koulukunnan esseitä. Toim. E. Tarasti. Taidekasvatus. Julkaisu 6. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hakanen, J. (2009). Työn imun arviointimenetelmä. Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon\\_imun\\_arviointimenetelma/Documents/Tyon\\_imu\\_arv\\_men.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Tyon_imu_arv_men.pdf). Luettu 17.10.2016.
- Hakkarainen, K, Lallimo, J. & Toikka, S. (2012). Asiantuntijuus, kollektiivinen luovuus ja jaetut tietokäytännöt. *Aikuiskasvatus*, 32, 4, 246–256.
- Hellgren, J, Sverke, M. & Näswall, K. (2008). Changing work roles: new demands and challenges. Teoksessa Näswall, K, Hellgren, J. & Sverke, M. (toim.) *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hirvonen, H. & Husso, M. (2012). Hoitotyön ajalliset kehykset ja rytmiristiriidat. *Työelämän tutkimus*, 10, 2, 3–17.
- Hirvonen, H. & Husso, M. (2012b). Living on a knife's edge: Temporal conflicts in welfare service work. *Time & Society*, 21, 3, 351–370.
- Härmä, M, Kandolin, I, Sallinen, M, Laitinen, J, Hakola, T. (2011). *Hyvinvointia vuorotyöhön*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Janhonen, M. (2010). Tiedon jakaminen tiimityössä. *Työ ja ihminen tutkimusraportti 39*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Julkunen, R. (2008). *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R, Nätti, J. & Anttila, T. (2004). *Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Järnefelt, N. & Lehto, A-M. (2002). Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. *Tutkimuksia 235*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Järvensivu, A. & Toivanen, M. (2013). *Mielekäs työ osana elämää*. Teoksessa: Kauppinen T. ym. (toim.) *Työ ja terveys Suomessa 2012*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Karhula, K, Ropponen, A, Härmä, M, Hakola, T, Pylkkönen, M, Sallinen, M. & Puttonen, S. (2016). 12 tunnin vuorojärjestelmien turvallinen ja työhyvinvointia edistävä toteuttaminen teollisuudessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Keinänen, P. (2009). Palkansaajien työajan muutokset ja työaikamuodot. Teoksessa Pärnänen, A. & Okkonen, K-M. (toim.) Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet. Helsinki: Tilastokeskus.

Kenyon, S. (2008). Internet use and time use. The importance of multitasking. *Time & Society*, 17, 2/3, 283–318.

Killingsworth, M. A. & Gilbert, D. T. (2010). A wandering mind is an unhappy mind. *Science*, 330, 6006, 932.

Koch, C.J. & Kleinmann, M. (2002). A stitch in time saves nine: Behavioural decisionmaking explanations for time management problems. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 199–217.

Laboratory of Neuro Imaging. Internet-osoite: [www.loni.usc.edu/about\\_loni/education/brain\\_trivia.php](http://www.loni.usc.edu/about_loni/education/brain_trivia.php)

Lee, H. & Sawyer, S. (2010). Conceptualizing time, space and computing for work and organizing. *Time & Society*, 19, 3, 293–317.

Lehto, A-M. (2007). Pitkittyvät työajat ja tasa-arvo. Teoksessa Sutela, H. & Lehto, A-M. Tasa-arvo työn takana. Helsinki: Tilastokeskus.

Leppänen, M. (2011). Kolmas pyörä: työ, oppiminen ja kiire. Kiireen yhteys työssä oppimiseen. Väitöskirja, Vaasan yliopisto.

Levitin, D. (2014). *The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload*. New York: Dutton.

Lewis, J.D. & Weigert, A.J. (1981). The structures and meanings of social time. *Social Forces*, 60, 2, 432–462.

Lyly-Yrjänäinen, M. (2016.) Työolobarometri - syksy 2015. Helsinki: työ- ja elinkeinoministeriö.

Mamia, T. & Melin, H. (2006). Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus 316. Helsinki: työministeriö.

Mark, G, Gudith, D. & Klocke, U. (2008). The cost of interrupted work: More speed and stress. Paper presented at the Proceedings of the twenty-sixth annual SIGCHI conference on human factors in computing systems (CHI '08), Florence, Italy, pp. 107–110.

- Mark, G.J, Voids, S. & Cardello, A.V. (2012). A pace not dictated by electrons: An empirical study of work without email. *ACM DL*, 555–564.
- Mastekaasa, A. (2011). How important is Autonomy to Professional Workers. *Professions & Professionalism*, 1, 1, 36–51.
- Mazmanian, M, Orlikowski, W. & Yates, J.A. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24,5, 1337–1357.
- Melasniemi-Uutela, H. (2007). Osa-aikatyö – vapaaehtoista vai pakkoa? *Hyvinvointikat-saus*, 3, 58–61.
- Melin, H, Blom, R. & Kiljunen, P. (2007). Suomalaiset ja työ. Raportti ISSP 2005 Suomen aineistosta. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 3.
- Michie, S. & Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60, 3–9.
- Moen, P, Kelly, E.L. & Lam, J. (2013). Healthy work revisited: Do changes in time strain predict well-being? *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 2, 157–172.
- Mooneyham, B.W. & Schooler, J.W. (2013). The costs and benefits of mind-wandering: a review. *Canadian Journal of Experimental Psychology*, 67,1, 11–18.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40, 40–54.
- Noonan, J. (2015). Thought-time, money-time, and the temporal conditions of academic freedom. *Time & Society*, 24,1, 109–128.
- Nupponen, J. (2014). Korkeasti koulutetut työttömät. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Uusimaa. Haettu 11.5.2016.
- Näswall, K, Hellgren, J. & Sverke, M. (2008). The individual in the changing working life: introduction. Teoksessa Näswall, K, Hellgren, J. & Sverke, M. (toim.) *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nätti, J, Anttila, T. & Oinas, T. (2007). Aikapula. Yleisyys, ennustajat, seuraukset ja hallinta palkansaajilla. Projektin loppuraportti.
- Nätti, J, Oinas, T. & Anttila, T. (2015). Time pressure, working time control and long-term sickness absence. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 0, 1–6. doi: 10.1136/oemed-2014-102435.



- Oinas, T. (2010). Sukupuolten välinen kotityönjako kahden ansaitsijan perheissä. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* (402). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Oinas, T. Tammelin, M. & Anttila, T. (2015). Epätyypillinen työaika ja lasten kanssa vietetty aika. Teoksessa Anttila, A-H, Anttila, T, Liikkanen, M. & Pääkkönen, H. (toim.) *Ajassa kiinni ja irrallaan – Yhteisölliset rytmit 2000-luvun Suomessa*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Ojala, S. (2014). *Ansiotyö kotona ikkunana työelämään. Kotona työskentelyn käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Orlikowski, W.J. & Yates J.A. (2002). It's About Time: Temporal Structuring in Organizations. *Organization Science*, 13, 6, 684–700.
- Pennanen, M. (2011). *Recovery from work stress. Antecedents, processes and outcomes*. Academic Dissertation. University of Tampere.
- Perminova, O, Gustafsson, M. & Wikström, K. (2008). Defining uncertainty in projects – a new perspective. *International Journal of Project Management*, 26, 1, 73–79.
- Plum, K. & Johnson, J. (2015). Measuring knowledge worker productivity. [http://www.all-steeloffice.com/SynergyDocuments/WPA\\_Insight\\_WorkerProductivity.pdf](http://www.all-steeloffice.com/SynergyDocuments/WPA_Insight_WorkerProductivity.pdf). Haettu 14.6.2016.
- Pyöriä, P. & Ojala, S. (2015). 24/7-yhteiskunta on myytti. *Tieto & trendit – talous- ja hyvinvointikatsaus*, 1, 43–45.
- Rosa, H. (2003). Social acceleration: Ethical and political consequences of a desynchronized high-speed society. *Constellations. An International Journal of Critical and Democratic Theory* Jg, 10, 1, 3–52.
- Roxburgh, S. (2004). There just aren't enough hours in the day: The mental health consequences of time pressure. *Journal of Health and Social Behavior*, 45, 115–131.
- Rubinstein, J, Meyer, D. & Evans, J. (2001). Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching. *Journal of Experimental Psychology*, 27, 4, 763–797.
- Saari, T. (2012). Työaika osana tietotyön psykologisia sopimuksia. *Hallinnon tutkimus*, 31, 3, 189–202.
- Saraiva, R. & Iglesias, F. (2016). Cooperation under pressure: Time urgency and time perspective in social dilemmas. *Time & Society*, 25, 2, 393–405.
- Schooler, J.W, Reichle, E.D. & Halpern, D.V. (2005). Zoning-out during reading: Evidence for dissociations between experience and meta-consciousness. Teoksessa Levin, D. (toim.)

Thinking and seeing: Visual metacognition in adults and children. Cambridge: MITPress, 204–226.

Siltaloppi, M. & Kinnunen, U. (2007). Työkuormituksesta palautuminen: psykologinen näkökulma palautumiseen. Teoksessa Leppänen, A. & Takala, E-P. (2007). Työ ja ihminen, 21, 1, 17–29.

Smallwood, J, Obonsawin, M.C. & Heim, S.D. (2003). Task-unrelated-thought: The role of distributed processing. *Consciousness and Cognition*, 12, 169–189.

Smallwood, J, Fitzgerald, A, Miles, L. K. & Phillips, L. H. (2009). Shifting moods, wandering minds: negative moods lead the mind to wander. *Emotion*, 9, 2, 271–276.

Smollan, R.K, Sayers, J.G. & Matheny, J.A. (2010). Emotional responses to the speed, frequency and timing of organizational change. *Time & Society*, 19, 1, 28–53.

Southerton, D. (2006). Analysing the Temporal Organization of Daily Life: Social Constraints, Practices and their Allocation. *Sociology*, 40, 3, 435–454.

Southerton, D. (2012). Habits, routines and temporalities of consumption: From individual behaviours to the reproduction of everyday practices. *Time & Society*, 22, 3, 335–355.

Southerton, D. & Tomlinson, M. (2005). 'Pressed for time' - the differential impacts of a time squeeze'. *The Sociological Review*, 53, 2, 215–239.

Sulkunen, P. & Törrönen, J. (1997). Arvot ja modaalisuus sosiaalisen todellisuuden rakentamisessa. Teoksessa Sulkunen, P. & Törrönen, J. (toim.) *Semiottisen sosiologian näkökulmia*. Tampere: Gaudeamus, 72–95.

Stewart, G.L, Courtright, S.H. & Manz, C.C. (2011). Self-leadership: A Multilevel review. *Journal of Management*, 37, 185–222.

Sutela, H. (2004). Työajat joustavat. *Hyvinvointikatsaus*, 2, 33–41.

Sutela, H. & Lehto, A-M. (2014). Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus.

Tammelin, M. (2009). Working Time and Family Time. Experiences of the Work and Family Interface among Dual-Earning Couples in Finland. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 355.

Tilastokeskus (2012). Työssäkäynti 2010. Suomen virallinen tilasto. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu 11.5.2016.

Toivanen, M, Janhonen, M, Järvensivu, A. & Suvi, V. (2014). Rajoja rikkovaa työtä – kun tehdään yhteistyötä yli hallinnollisten rajojen. *Hallinnon tutkimus*, 33, 3, 271–278.

Toivanen, M, Viljanen, O. & Turpeinen, M. (2016). Aikamatriiseja asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus* 14, 1, 75–92.

Tuomivaara, S, Hynninen, K, Leppänen, A, Lundell, S. & Tuominen, E. (2005). Asiantuntijan luovuus koetuksella. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tuomivaara, S. & Leppänen, A. (2005). Luova asiantuntijatyö ja työssä jaksaminen. Teoksessa Tuomivaara, S, Hynninen, K, Leppänen, A, Lundell, S. & Tuominen, E. (2005). Asiantuntijan luovuus koetuksella. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tyrkkö, A. & Karlqvist, L. (2016). Gender differences in time pressure and health among journalists. *Time & Society*, 24, 2, 244–271.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016a). Työ- ja elinkeinoministeriön työttömyystilastot. Haettu 15.6.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016b). Korkeasti koulutettujen työmarkkinapolut. Työllisyys, työttömyys ja syrjäytymisriski. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 22/2016.

Uhmavaara, H, Niemelä, J, Melin, H, Mamia, T, Malo, A, Koivumäki, J. & Blom, R. (2005.) Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus 277. Helsinki: työministeriö.

Vartia, M, Kandolin, I, Toivanen, M, Bergbom, B, Väänänen, A, Pahkin, K, Vesala, H, Haapanen, A. & Viluksela, M. (2012). Psykososiaaliset tekijät suomalaisessa työyhteisössä. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.

Viljanen, O. & Toivanen, M. (2017). Kadonnutta aikaa etsimässä. Teoksessa Helander, M., Levä, I. & Saksela-Bergholm, S. (toim.). Työaikakirja. Helsinki: Into Kustannus.

Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35, 1, 155–174.

Vyas, M.V, Garg, A.X, Iansavichus, A.V, Costella, J, Donner, A, Laugsand, L.E, Janszky, I, Mrkobrada, M, Parraga, G, Hackam, D.G. (2012). Shift work and vascular events: systematic review and meta-analysis. *BMJ*, 26, 345: e4800. doi: 10.1136/bmj.e4800.

Väänänen, A, Koskinen, A, Joensuu, M, Kivimäki, M, Vahtera, J, Kouvonen, A. & Jäppinen P. (2008). Lack of predictability at work and risk of acute myocardial infarction: an 18-year prospective study of industrial employees. *American Journal of Public Health*, 98, 12, 2264–71.

Väänänen, A, Toivanen, M. & Kokkinen, L. (2013). Työelämän muuttuva rakenne. Teoksessa Kauppinen T. ym. (toim.). Työ ja terveys Suomessa 2012. Helsinki: Työterveyslaitos.

Wajcman, J. (2006). New connections: social studies of science and technology and studies of work. *Work, Employment and Society*, 20, 4, 773–86.



Wajcman, J. & Rose, E. (2011). Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies*, 32, 7, 941–961.

van Wijk, G. (2016). Open-ended tasks and time discipline. *Time & Society*, 25, 2, 141–168.

Wilska, T.-A. (2005). Joutaako työ-joutaako perhe? Nuorten aikuisten epätyypillisen työn ja työelämän joustojen tarkastelu erityisesti perheiden ja perheellistymisen kannalta. Helsinki: Väestöliitto.

Ylijoki, O.-H. ja Mäntylä, H. (2003). Conflicting time perspectives in academic work. *Time & Society*, 12, 1, 55–78.

Ylikännö, M. (2015). Kenellä on kiire? Suomalaisten kiireen kokemukset ja ajankäyttö. Teoksessa Anttila, A-H, Anttila, T, Liikkanen, M. & Pääkkönen, H. (toim.) *Ajassa kiinni ja irrallaan – Yhteisölliset rytmit 2000-luvun Suomessa*. Helsinki: Tilastokeskus.



## LIITTEET

Liite 1

### **Hankkeen tutkimusryhmä Työterveyslaitoksella:**

Projektipäällikkö, tutkija Minna Toivanen

Tutkija Kirsi Yli-Kaitala (vanhempainvapaalla 19.12.2014–31.12.2015)

Tutkija Olli Viljanen (7.1.2015–31.12.2015)

Vanhempi tutkija Ari Väänänen

Erikoistutkija Merja Turpeinen

Erikoistutkija Minna Janhonen

Erytysasiantuntija Aki Koskinen

Erikoistutkija Marja Känsälä (vanhempainvapaalla 28.9.2015–8.11.2016)

### **Hankkeen ohjausryhmä:**

Asiantuntija Kerttuli Harjanne, Työturvallisuuskeskus

Organisaatiokonsultti Jukka-Pekka Heikkilä, Humap Oy

Toiminnanjohtaja Simon Huldén, Specia ry

Toimitusjohtaja Kenneth Johansson, Työsuojelurahasto

Työmarkkinalakimies Petteri Kauppinen (11/2014 saakka Nina Pärssinen), Sivistystyönantajat

Työmarkkinajohtaja Elina Nissi (11/2014 saakka Jaana Villikka), Viestinnän Keskusliitto

Toiminnanjohtaja Simo Pöyhönen / Kehittämisasiantuntija Aki Reinimäki, Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry

Oivalluttaja, valmentaja Marja Viluksela, Ajatuspari

## AikaJärjestys asiantuntijatyössä -kyselylomake

TAUSTATIEDOT: sukupuoli, syntymävuosi, lapset, postinumero, työssäkäynti, viimeisin ammatti, esimies-  
asema, ammattiasema, sektori, organisaation koko, työvuodet, työsuhde

### TYÖAIKA, AIKATAULUT JA AJALLISET HAASTEET TYÖSSÄ

Kuinka monta tuntia viikossa työskentelet tavallisesti päätoimessasi (mukaan lukien päätoimeen liittyvät  
kotona tekemäsi työt ja ylityöt)? \_\_\_\_\_

Miten työaikasi on määritelty?

1. minulla on määritelty viikoittainen työaika (työehtosopimuksen mukainen, esim. 37,5 h)
2. minulla on käytössä kokonaistyöaika, jossa ei lasketa päivittäistä tai viikoittaista työaikaa (esim. 1 600  
h /vuosi)
3. minulla ei ole etukäteen sovittua kiinteää työaikaa (tarvittaessa töihin kutsuttava)
4. en osaa sanoa
5. jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

Miten työaikasi toteutumista seurataan?

1. kellokortilla tai kulunvalvonnalla
2. työajat kirjataan itse
3. työaikoja ei seurata

Miten organisoit työtäsi?

<b>täysin eri mieltä</b>	<b>melko eri mieltä</b>	<b>en eri en- kä samaa mieltä</b>	<b>melko samaa mieltä</b>	<b>täysin samaa mieltä</b>
------------------------------	-----------------------------	---	-----------------------------------	------------------------------------

Suunnittelen työpäiväni sisältöä ja työn kulkua  
etukäteen

En aikatauluta työtäni, teen mitä vastaan tulee

Teen ne työt, jotka täytyy tehdä, huolimatta  
siitä miten paljon aikaa niihin kuluu

Voin tarvittaessa siirtää työtehtävän  
valmistumisen määräaika

Miten työsi aikataulut rakentuvat?

	<b>täysin eri mieltä</b>	<b>melko eri mieltä</b>	<b>en eri en- kä samaa mieltä</b>	<b>melko samaa mieltä</b>	<b>täysin samaa mieltä</b>
Työni aikataulut rakentuvat suurelta osin laajempaan työkokonaisuuteen liittyvän ennalta määritellyn aikataulun pohjalta (esim. projektin)					
Suunnittelen tulevat aikataulut yhdessä yhteistyökumppaneiden/työryhmän kanssa					
Työni sisältää paljon ulkoisesti asetettuja aikatauluja ja määräaikoja					

Määritteletkö yhdessä esimiehesi kanssa työsi tavoitteet, tehtävät ja aikataulut?

1. aina
2. melko usein
3. silloin tällöin
4. en juuri koskaan, esimies määrittelee
5. en juuri koskaan, määrittelen itse
6. minulla ei ole esimiestä

Missä määrin muut tahot, kuten yhteistyökumppanit ja niiden aikataulut, vaikuttavat työhösi?

	<b>ei lainkaan</b>	<b>jonkin verran</b>	<b>melko paljon</b>	<b>paljon</b>	<b>ei sovi</b>
Siihen, mitä työtehtäviisi kuuluu					
Siihen, missä järjestyksessä teet työsi					
Työtahtiisi					
Aikatauluihisi					
Siihen, miten työt jaetaan ihmisten kesken					
Siihen, keiden kanssa työskentelet					
Työpäiväsi pituuteen					
Omaan työmäärääsi					



Missä määrin seuraavat asiat ja tahot vaikuttavat työsi aikataulujen muodostumiseen?

	<b>erittäin vähän / ei lainkaan</b>	<b>melko vähän</b>	<b>jossain määrin</b>	<b>melko paljon</b>	<b>erittäin paljon</b>
Omat mieltymykset ja preferenssit					
Oma jaksaminen ja hyvinvointi					
Esimieheni antamat tehtävät ja toiveet					
Työtovereiden työtahti ja töiden eteneminen (esim. viivästymiset)					
Ulkoisten yhteistyökumppaneiden työtahti ja töiden eteneminen (esim. viivästymiset)					
Asiakkaiden toiveet					

Entä vaikuttavatko seuraavat työympäristötekijät aikatauluihisi?

	<b>erittäin vähän / ei lainkaan</b>	<b>melko vähän</b>	<b>jossain määrin</b>	<b>melko paljon</b>	<b>erittäin paljon</b>
Organisaation aikataulut (esim. vuosikello, sovitut määräajat)					
Oman työpaikan toimintatavat ja -kulttuuri					
Muutokset toimintaympäristössä (esim. taloustilanne, uudet säädökset, organisaatiomuutokset)					
Sähköiset työkalut (esim. sähköposti, pikaviestiohjelmat, sähköinen kalenteri)					
Sosiaalisessa mediassa toimiminen (esim. Twitter, Facebook ym.)					
Tekniikan toimivuus (esim. verkkoyhteydet)					
Jokin muu, mikä?					



Millaiseksi koet työmäärän ja -tahdin?

<b>täysin eri mieltä</b>	<b>melko eri mieltä</b>	<b>en eri enkä samaa mieltä /EOS</b>	<b>melko samaa mieltä</b>	<b>täysin samaa mieltä</b>
--------------------------	-------------------------	--------------------------------------	---------------------------	----------------------------

Työmääräni jakautuu epätasaisesti siten, että työni ruuhkautuvat

Minulla on usein jonossa tekemättömiä töitä

Työni sisältää tiukkoja aikatauluja

Työskentelytahtini on liian kova

Kuinka usein sinun täytyy kiirehtiä saadaksesi työsi tehtyä?

1. ei koskaan
2. melko harvoin
3. silloin tällöin
4. melko usein
5. hyvin usein
6. en osaa sanoa

Millaisia ajallisia haasteita kohtaat työssäsi?

<b>täysin eri mieltä</b>	<b>melko eri mieltä</b>	<b>en eri enkä samaa mieltä</b>	<b>melko samaa mieltä</b>	<b>täysin samaa mieltä</b>
--------------------------	-------------------------	---------------------------------	---------------------------	----------------------------

Minulla on liian monta päällekkäistä työtehtävää työn alla

Työpäiväni venyvät usein

Eri osapuolten aikataulujen yhteensovittaminen on usein ongelmallista

Työssäni tapahtuu usein viivästyksiä, jotka vaikuttavat muiden aikatauluihin

Aikatauluni on kaottinen



Missä määrin työsi on selkeää ja ennakoitavissa?

	<b>täysin eri mieltä</b>	<b>melko eri mieltä</b>	<b>en eri en- kä samaa mieltä</b>	<b>melko samaa mieltä</b>	<b>täysin samaa mieltä</b>
Olen selvillä oman työni tehtävistä ja tavoitteista					
Saan tehtyä työni pääsääntöisesti suunnitellussa aikataulussa					
Minun on vaikea suunnitella, kuinka kauan aikaa työtehtävät vievät					
Saan työhöni liittyvät tiedot riittävän ajoissa					
Joudun muuttamaan usein suunnitelmiani					
Kohtaan työssäni yllätyksiä ja ennakoimattomia tehtäviä					
Aikatauluissani on joustoa muutoksia ja ennakoimattomia tapahtumia varten					

#### KESKITTÄMINEN TYÖSSÄ

Arvioi kuinka suuri osuus (%) työajastasi kuluu (ei tarvitse summutua sataan):

Syventymistä ja keskittymistä vaativaan työhön (%) (voit klikata liukupalkkia sopivasta kohdasta)

0 \_\_\_\_\_ 100

Nopeaa reagointia vaativaan työhön (%) (voit klikata liukupalkkia sopivasta kohdasta)

0 \_\_\_\_\_ 100



Arvioi seuraavia työskentelyäsi kuvaavia väittämiä.

	<b>ei koskaan</b>	<b>melko harvoin</b>	<b>silloin tällöin</b>	<b>melko usein</b>	<b>hyvin usein</b>
Tuntuu vaikealta vaihdella syventymistä ja nopeaa reagointia vaativien tehtävien välillä					
Tuntuu vaikealta keskittyä yhteen työtehtävään kerrallaan					
Minun on vaikea päättää useammasta tehtävästä, minkä suorittaminen on tärkeintä					
Yritän tehdä montaa asiaa yhtä aikaa					

Missä määrin olet tavoitettavissa työssäsi?

	<b>ei koskaan</b>	<b>melko harvoin</b>	<b>silloin tällöin</b>	<b>melko usein</b>	<b>hyvin usein</b>
Olen työssäni tavoitettavissa älypuhelimien tmv. kautta					
Pyrin reagoimaan sähköposteihin välittömästi					

Joudutko keskeyttämään meneillään olevan tehtävän suorittamisen muiden väliin tulevien tai kiireisempien asioiden takia?

1. en juuri koskaan
2. melko harvoin
3. silloin tällöin
4. melko usein
5. jatkuvasti
6. en osaa sanoa

Saatko mielestäsi tehtyä työsi riittävän hyvin?

1. päivittäin
2. viikoittain
3. kuukausittain
4. harvemmin
5. en koskaan
6. en osaa sanoa

Miten koet tulevan ja menneen työssäsi?

	<b>ei koskaan</b>	<b>melko harvoin</b>	<b>silloin tällöin</b>	<b>melko usein</b>	<b>hyvin usein</b>
Tulevien työtehtävien ennakointi häiritsee keskittymistäni työssä					
Menneiden työtehtävien palaaminen mieleeni häiritsee keskittymistäni työssä					
Työni on niin intensiivistä, että en ehdi suunnitella tulevia töitäni enkä arvioida mennyttä					
Unohdan työssäni ajan kulun					

Miten arvioisit työpaikkasi toimintaa yleisemmin?

	<b>täysin eri mieltä</b>	<b>jokseenkin eri mieltä</b>	<b>en eri en- kä samaa mieltä</b>	<b>jokseenkin samaa mieltä</b>	<b>täysin samaa mieltä</b>
Työpaikallani on mahdollisuus tehdä keskittymistä vaativaa työtä					
Työpaikallamme on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden					
Työpaikallamme työt on organisoitu hyvin					

Seuraavassa on esitetty lista sanoja. Valitse niistä kolme, jotka kuvaavat mielestäsi parhaiten työpaikkasi työaikakulttuuria.

- |   |  |                                       |
|---|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> suurpiirteinen   | <input type="checkbox"/> sirpaleinen   | <input type="checkbox"/> hektinen     |
| <input type="checkbox"/> hidas            | <input type="checkbox"/> nopea         | <input type="checkbox"/> dynaaminen   |
| <input type="checkbox"/> pysyvä           | <input type="checkbox"/> ketterä       | <input type="checkbox"/> poukkoileva  |
| <input type="checkbox"/> jäykkä           | <input type="checkbox"/> täsmällinen   | <input type="checkbox"/> joustava     |
| <input type="checkbox"/> kaoottinen       | <input type="checkbox"/> tasapainoinen | <input type="checkbox"/> muovautuva   |
| <input type="checkbox"/> harmoninen       | <input type="checkbox"/> turvallinen   | <input type="checkbox"/> epävakaa     |
| <input type="checkbox"/> harkitseva       | <input type="checkbox"/> turvaton      | <input type="checkbox"/> hierarkkinen |
| <input type="checkbox"/> oikeudenmukainen | <input type="checkbox"/> ennakoiva     | <input type="checkbox"/> hätäinen     |





## TYÖN LUONNE

	<b>ei lainkaan</b>	<b>vain vähän</b>	<b>jossain määrin</b>	<b>melko paljon</b>	<b>pää- asiassa</b>
Työskentelen projekteissa					
Teen yhteistyötä omassa organisaatiossa työskentelevien kanssa					
Teen yhteistyötä oman organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa					
Työni on kansainvälistä työtä					
Työni on liikkuvaa (edellyttää matkustamista)					
Teen asiakastyötä					
Teen rutiiniluonteista työtä					
Työhöni sisältyy pääasiallisiin työtehtäviin kuulumattomia hallinnollisia tehtäviä (esim. matkalaskut ja työajan kirjaus)					
Työhöni sisältyy työtehtäviä, jotka eivät mielestäni kuulu työnkuvaani					
Työskentelen yksin					
Työhöni sisältyy laajaa asiantuntemusta vaativia tehtäviä					
Osallistun kokouksiin tai tapaamisiin					
Käytän tietokoneohjelmia, tietoteknisiä järjestelmiä tai työkaluja					

Kuinka paljon voit vaikuttaa seuraaviin asioihin työssäsi?

	en lainkaan	jonkin verran	melko paljon	paljon	ei sovi
Siihen, mitä työtehtäviisi kuuluu					
Siihen, missä järjestyksessä teet työsi					
Työtahtiisi					
Aikatauluihisi					
Siihen, miten työt jaetaan ihmisten kesken					
Siihen, keiden kanssa työskentelet					
Työpäiväsi pituuteen					
Omaan työmäärääsi					

#### AJANHALLINNAN KEINOT

Mitkä ovat mielestäsi toimivia/hyviä keinoja parempaan ajanhallintaan? Mitä sinulla on jo käytössä, minkä arvioisit erityisesti toimivan ja helpottavan ajanhallintaa?

	Onko käytössä?		Arvio		
	kyllä	ei	ei juuri helpota / helpottaisi ajanhallintaa	auttaa/auttaisi jossain määrin	on/olisi suuri apu ajan- hallinnassa

Tehtävä- ja muistilistat (to do -listat)

Useiden tehtävien tekeminen  
samanaikaisesti

Omien työtehtävien etenemisen  
systemaattinen seuranta

Ajan varaaminen yllätyksille ja  
muutoksille

Ajan varaaminen keskittymistä  
vaativille tehtäville



---

Tulevan työpäivän suunnittelu

etukäteen

Työtehtävien priorisointi

Työn rajaaminen (esim. työtehtävistä  
kieltäytyminen)

Työn laadusta tinkiminen

---

Entä miten arvioisit seuraavia työpaikka-/työyhteisötason keinoja?

<b>Onko käytössä?</b>		<b>Arvio</b>			
kyllä	ei	ei juuri helpota / helpottaisi ajanhallintaa	auttaa/auttaisi jossain määrin	on/olisi suuri apu ajan- hallinnassa	

---

Mahdollisuus etätyöhön

Esimiehen tuki ja apu ajanhallinnassa

Selkeät työtehtävät ja työnjaot

Projektinhallintatyökalut tmv. tekniset  
sovellukset

Työyhteisön tai projektin yhteiset  
tehtävälistat

Vuosikello

Riittävä tiedonkulku projektin tai  
työryhmän aikatauluista ja niiden  
muutoksista

Ajankäytön pelisääntöjen sopiminen  
työyhteisössä, projektissa tai  
verkostossa

Työntekoa tukevat kokouskäytännöt

Mahdollisuus keskittymistä  
helpottavaan työympäristöön

---

Muut ajanhallinnan keinot, mitkä? \_\_\_\_\_



## HYVINVOINTI JA PALAUTUMINEN

	<b>en koskaan vuodessa</b>	<b>muutamana kerran kuussa</b>	<b>kerran muutamana kerran kuussa</b>	<b>muutamana kerran viikossa</b>	<b>päivittäin</b>
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni					
Olen innostunut työstäni					
Tunnen itseni tyytyväiseksi, kun olen syventynyt työhöni					

Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi, tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?

1. en lainkaan
2. vain vähän
3. jonkin verran
4. melko paljon
5. erittäin paljon
6. en osaa sanoa

Kuinka monta päivää olet ollut sairaana töissä viimeksi kuluneen puolen vuoden aikana?

1. en yhtään
2. en ole sairastanut
3. en osaa sanoa
4. päivien lukumäärä \_\_\_\_\_

Palaudutko työn aiheuttamasta kuormituksesta työpäivän tai työvuoron jälkeen?

1. hyvin
2. kohtalaisesti
3. huonosti
4. en osaa sanoa

Onko sinulla ollut viimeisen kuukauden aikana pitkäaikaisesti tai toistuvasti

	<b>kyllä</b>	<b>ei</b>	<b>en osaa sanoa</b>
voimattomuutta tai väsymystä			
unettomuutta tai nukahtamisvaikeuksia			
muistin tai keskittymiskyvyn heikkenemistä			
mielenkiinnon puutetta tai merkityksettömyyden tunnetta			
ärtyisyyttä			

Miten onnistut irrottautumaan työstäsi?

	<b>en koskaan</b>	<b>harvoin</b>	<b>joskus/silloin tällöin</b>	<b>melko usein</b>	<b>usein/aina</b>
Onnistun irrottautumaan työstäni hyvin					
Mietin alitajuisesti tai tietoisesti kotonakin työasioita					

#### AIKAPERSPEKTIIVI

Ihmiset suhtautuvat aikaan eri tavoin. Arvioi seuraavien väittämien paikkansapitävyyttä sinun kohdallasi.

	<b>ei pidä lainkaan paikkansa</b>	<b>ei juurikaan pidä paikkansa</b>	<b>siltä väliä</b>	<b>pitää jokseenkin paikkansa</b>	<b>pitää täysin paikkansa</b>
Saan työt valmiiksi ajallaan edistämällä niitä tasaisesti					
Tulevaisuuden varalle on oikeastaan mahdotonta suunnitella, koska asiat muuttuvat niin paljon					
Teen päätöksiä hetken mielijohteesta					
Arvostan jokaista hetkeä elämässä					
Menneisyyteni sisältää kaiken kaikkiaan enemmän myönteisiä kuin kielteisiä asioita					



Ajallista epäjärjestystä mitattiin seuraavien väittämien kautta (osio: TYÖAIKA, AIKATAULUT JA AJALLISET HAASTEET TYÖSSÄ):

- Työmääräni jakautuu epätasaisesti siten, että työni ruuhkautuvat.
- Työ sisältää tiukoja aikatauluja.
- Minulla on usein jonossa tekemättömiä töitä.
- Minulla on liian monta päällekkäistä työtehtävää työn alla.
- Eri osapuolten aikataulujen yhteensovittaminen on usein ongelmallista (esim. yhteisten palavereiden sopiminen).

Työllä on oma aikansa ja aikataulunsa. Työn aikatauluttaminen on asiantuntijoilla ollut periaatteessa omassa hallinnassa. Työt ovat kuitenkin usein kietoutuneet muiden aikatauluihin, asiakkaiden tarpeisiin ja muuttuvaan työympäristöön. Millaisissa ajallisissa olosuhteissa asiantuntijat oikeastaan työskentelevät ja millaisia aikahaasteita he kohtaavat 2010-luvun Suomessa? Miten asiantuntijat jaksavat? Tässä julkaisussa etsitään vastauksia muun muassa näihin kysymyksiin. Julkaisu pohjautuu Työsuojelurahaston rahoittamaan AikaJärjestys asiantuntijatyössä -hankkeeseen (2014–2016), jossa tarkasteltiin työn aikatauluttamista, ajoitusta ja ajallisia haasteita - AikaJärjestystä - tämän päivän asiantuntijatyössä.



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

Työterveyslaitos  
Arbetshälsainstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

PL 40, 00251 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

ISBN 978-952-261-700-2 (nid.)

ISBN 978-952-261-699-9 (PDF)