

**VAASAN YLIOPISTO**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Aapo Jumppanen

**AIKA, VALTA JA VASTUU**

Asiantuntijoiden esimiesten näkökulmia ajanhallintaan

Johtamisen oppiaineen  
pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

**VAASA 2019**

## SISÄLLYSLUETTELO

	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>4</b>
<b>LYHENTEET</b>	<b>6</b>
<b>TIIVISTELMÄ:</b>	<b>8</b>
<b>1. JOHDANTO JA TUTKIMUSKYSYMYS</b>	<b>11</b>
1.1. Aineisto ja menetelmä	15
1.2. Käsitteet	17
<b>2. AJAN HALLINNASTA SUOMALAISESSA ASiantuntijatyössä</b>	<b>24</b>
2.1. Asiantuntijatyön ja ajanhallinnan muutos suomalaisessa työelämässä 1980-2019	24
2.1.1. Asiantuntijatyön merkityksen kasvu työelämässä	24
2.1.2. Työelämän yksilöllistyminen ja työtahdin kiihtyminen	26
2.1.3. Työaikojen ja paikkojen murros	29
2.1.4. Ylemmät toimihenkilö yksilöllisen uuden työn maailmassa	33
2.2. Asiantuntijan vastuusta organisaation vastuuseen – Ajanhallinnan kehittämisen keinoja asiantuntijatyössä 2010-luvulla	34
2.2.1. Tehtävien priorisoinnilla parempaan ajanhallintaan	35
2.2.2. Työn näkyväksi tekeminen ajanhallinnan keinona	37
2.2.3. Keskeystysten hallinnan kehittäminen	39
<b>3. AJAN JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ</b>	<b>43</b>
3.1. Esimiehet ajan johtajina	43
3.1.1. Leadership- ja management-johtaminen ja aika	45
3.2. Keskijohdon oma ajanhallinta	47
<b>4. AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT</b>	<b>51</b>
4.1. Aineisto	51
4.2. Menetelmä	52
4.2.1. Aineiston keräämisen ja analysoinnin vaihteita ja haasteita	54

4.2.2.	Dialogisen valokuvahaastattelun menetelmä	56
<b>5.</b>	<b>HAASTATTELUAINEISTON TULOKSET</b>	<b>59</b>
5.1.	Ajan eri ulottuvuuksia	59
5.1.1.	Työaika	59
5.1.2.	Aikakäsityksen muutos työelämässä ja yhteiskunnassa	61
5.1.3.	Ajan ulottuvuuksien merkitys oman työn ja siinä kehittymisen kannalta	64
5.1.4.	Ajan laadulliset ulottuvuudet	67
5.1.5.	Ajankäytön häiriötekijöitä ja niiden hallinnan keinoja	70
5.2.	Vallan ja ajan suhde	74
5.2.1.	Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty – Kalenterien käyttö ajan hallinnan ja vallan ilmentymänä	74
5.2.2.	Esimiesaseman ja ajanhallinnan suhde	84
5.2.3.	Omien esimiesten vallankäyttö ja ajanhallinta	88
5.3.	Vastuu omasta ja alaisten ajankäytöstä	90
5.3.1.	Jokainen on vastuussa omasta ajankäytöstään?	90
5.3.2.	Esimies kantaa vastuun alaisten ajankäytöstä	93
<b>6.</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>97</b>
6.1	Johtopäätökset	97
6.1.1.	Määrällinen ja laadullinen aika	97
6.1.2.	Kalenteri ajanhallinnan ja johtamisen keskeisenä työkaluna	97
6.1.3.	Organisaation koon merkitys ajankäytölle	98
6.1.4.	Esimiesten aikapaineet ja niiden hallinta	98
6.1.5.	Yksilöllä suuri vastuu ajankäytöstään	99
6.1.6.	Kiire arvostetun aseman tunnusmerkkinä?	101
6.1.7.	Työn ja perheen yhteensovittaminen	102
6.2.	Sosiaalisesti jäsentynyt aika	102
6.3.	Asiantuntijoiden esimiehet ajan vallan ikeessä?	106
6.4.	Pohdinta	107
	<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>109</b>

**LIITTEET**

LIITE 1. Haastattelukysymykset

119

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1. Asiantuntijoiden esimiesten ajanhallinnan keskeiset kysymykset ja ristiriidat

107



**LYHENTEET**

H1	Suurta teollisuusyritystä edustanut vastaaja
H2	Pientä yhdistystä edustanut vastaaja
H3	Suurta yliopistoa edustanut vastaaja
H4	ICT-alan PK-yritystä edustanut vastaaja
H5	Suurta kunta-alan organisaatiota edustanut vastaaja





---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Aapo Jumppanen
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Aika, valta ja vastuu – Asiantuntijoiden esimiesten näkökulmia ajanhallintaan
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
<b>Työn ohjaaja:</b>	Niina Koivunen
<b>Aloitusvuosi:</b>	2016
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2019
	<b>Sivumäärä: 121</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten asiantuntijoiden esimiehet kokevat ajankäyttönsä hallinnan ja (työ)ajan kolmen keskeisen teeman ajan, vallan ja vastuun näkökulmista.

Tutkimuksen aineisto koottiin teemahaastattelemalla viittä asiantuntijoiden esimiestä viidessä eri organisaatiossa. Tehtyjä teemahaastatteluja täydennettiin dialogisen valokuvahaastattelun keinoin.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin myös Minna Toivasen, Olli Viljasen ja Merja Turpeisen (2016) luomaa aikamatriisi-mallia, jonka mukaan asiantuntijatyön aikakehys rakentuu yksilöllisen, sosiaalisen, organisaatiotason ja makrotason aikamatriisien eli sidosten kautta. Tässä aineistolähtöisessä tutkimuksessa keskitytään ajan sosiaalisiin rakenteisiin ja siihen, kuinka toiminta vaikuttaa ajallisuuden kokemuksiin.

Tutkimustuloksista ilmenee, että asiantuntijoiden esimiesten aikakäsityksessä sekä arjen käytänteissä ajan mitattava kronologinen ulottuvuus, ja laadullinen eli kokemuksellinen ulottuvuus sekoittuvat. Keskeisin ajanhallinnan työkalu on kalenteri. Toiminnan ennakkosuunnittelu ja ajankäytön pelisääntöjen sopiminen olivat myös tärkeitä ulottuvuuksia. Myös pysähtyminen, pohtiminen ja priorisointi olivat keskeisiä keinoja hallita aikapaineita.

Aikaan liittyvä vallankäyttö oli hienovaraista. Vastuu säilytettiin vahvasti yksilön hartioille. Alaisten ajankäyttöön pyrittiin puuttumaan mahdollisimman vähän. Tarvittaessa esimiehet kuitenkin ohjasivat alaisensa takaisin organisaation rytmiin. Merkittävin vallankäytön ulottuvuus esimiesten työssä oli pitkän aikavälin suunnittelu, jota tehtiin esimerkiksi tavoitteiden ja vision määrittelyn avulla.

Tutkimuksen yhteydessä tunnistettiin kaksi merkittävää asiantuntijoiden esimiesten ajankäyttöön liittyvää ristiriitaa. Vastaajat moittivat runsaista sitoumuksista johtuvaa kiirettä. Toisaalta se näytti olevan merkki sosiaalisesta arvostuksesta. Herääkin kysymys siitä, kertoisiko täydellinen henkilökohtainen ajanhallinta työssä epäonnistumisesta? Myös käsitys ajanhallinnasta vahvasti yksilön vastuulla olevana asiana näyttäytyi ongelmallisena. Vastaajat toivat kertomuksissaan esille ajankäytön erilaisia sosiaalisia sidoksia, joihin yksilö ei voi vaikuttaa. Herääkin kysymys, miksi ihmiset jätettiin organisaatioissa yksin vastaamaan ajankäytöstään, vaikka ajan sosiaalinen luonne oli tunnistettu? Vaikuttaa siltä, että asiantuntijaorganisaatioiden ajan johtamisen käytännöissä olisi parantamista näiltä osin.

---

**AVAINSANAT:** Ajan johtaminen, esimiestyö, ajanhallinta, asiantuntijatyö



## 1. JOHDANTO JA TUTKIMUSKYSYMYS

Suomessa asiantuntijatyötä tekevät ylempät toimihenkilöt uskovat yleisesti, että heidän työnsä on ajan hallinnan suhteen hyvin autonomista (Sutela & Lehto 2014: 60; Julkunen ym. 2004). Todellisuudessa asiantuntijoiden kyky hallita aikaa on usein oletettua pienempi. (Toivanen, Viljanen & Turpeinen 2016b)

Asiantuntijatyötä ei kuitenkaan yleensä tehdä yksin, vaan myös muiden työt, aikataulut ja asiakkaiden tarpeet jne. vaikuttavat ajankäyttöön. Yksittäinen asiantuntija onkin aina osa laajempaa verkostoa, jonka aikarakenteet vaikuttavat hänen omaan ajankäyttöönsä. Asiantuntijoiden työn onkin havaittu olevan vahvasti sidoksissa heitä ympäröiviin ajallisiin rakenteisiin, ”matriiseihin”, jotka järjestyvät makrotasolla (Päivät, vuodenajat, globaali markkinatalous jne.), organisaatioiden tasolla (sisäiset rytmit, pelisäännöt, normit), sosiaalisella tasolla (sidokset ja sähköinen viestintä) sekä lopulta myös yksilötasolla. (Toivanen ym. 2016b: 78, 87)

Työterveyslaitoksen tutkijat Annina Ropponen, Barbara Bergbom, Mikko Härmä ja Mikael Sallinen (2018) ovat tutkineet asiantuntijoiden ajankäyttöä kyselytutkimuksen keinoin. Tutkimuksessaan he ovat esimerkiksi osoittaneet, että suurin osa asiantuntijoista kokee tarvetta olla aina saavutettavissa, ja että älypuhelimet ovat lisänneet työhön käytettyä aikaa. He ovat myös osoittaneet asiantuntijatyöhön usein liittyvän työajan pidentymisen heikentävän työhyvinvointia. Toisaalta asiantuntijatyössä koettu merkityksellisyys ja työn imu, sekä vaikutusmahdollisuudet ajanhallintaan työpäivän alkamisen ja loppumisen suhteen on nähty positiivisina tekijöinä. (emt. 5)

Vaikuttaisi siis siltä, että asiantuntijantyötä tekevät saattavat kiinnostavan työnsä kautta ajautua ajanhallinnallisiin ongelmiin, jossa kiinnostus tai velvollisuus omaa työtä kohtaa johtaa esimerkiksi palkattomaan vapaa-ajalla tehtävään työhön ja vähentyneeseen vapaa-aikaan, mikä tosiasiaassa kertoo asiantuntijoiden ajanhallinnan heikentymisestä.

Vaikka ristiriita asiantuntijoiden ajanhallinnan ihanteiden ja koetun todellisuuden välillä on tunnistettu, ei sitä ole yksilötasolla Suomessa eikä sanottavissa määrin muuallakaan tutkittu.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli pureutua työhistoriaan nivoutuvien teemahaastattelun kautta kysymykseen siitä, miten asiantuntijoiden esimiehet kokevat ajankäyttönsä hallinnan ja työajan, ja millä tavoin he tuottavat puheensa kautta kuvaa asiantuntijatyöstä

ja sen ajallisista rajoitteista. Tehtyjä teemahaastatteluja täydennettiin dialogisen valokuvaastattelun keinoin, jokaisen vastaajan ottaessa aiemmin annettujen ohjeiden mukaisesti kaksi valokuvaa, joista he kertoivat haastattelutilanteessa omin sanoin.

Esimiesten ajanhallintaa lähestytään tässä tutkimuksessa kolmen keskeisen käsitteen ajan, vallan ja vastuun näkökulmista, jotka muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Asiantuntijatyössä käytetään usein valtaa, joka nojaa henkilön asemaan tiedollisena auktoriteettina eli niin sanottua asiantuntijavaltaa (”expert power” vrt. Raven 1993: 235). Monet asiantuntijat kohoavat myös jossain uransa vaiheessa esimiestehtäviin, jolloin valta ja vastuu entisestään lisääntyvät. Taustaoletuksena on, että vallan ja vastuun myötä asiantuntijan kyky hallita omaa aikaansa saattaa tosiasiallisesti entisestään heikentyä, vaikka hänen muodollinen asemansa organisaatioissa paranee. Esimiesasemassa toimivien onkin esimerkiksi todettu tekevän muita merkittävästi pidempiä työpäiviä (Ropponen, Bergbom, Härmä & Sällinen 2018: 4-5).

Sabine Sonnentagin mukaan aika on eräs keskeisimpiä organisaatioiden toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Silti sen tutkimus on ollut suhteellisen vähäistä ja sen on nähty olevan melko teoreettista ja kaukana arkitodellisuudesta. Aihepiiriä käsittelevä empiirinen tutkimus on tosin lisääntynyt 1990-luvulta lähtien, samalla kun sen menetelmät ovat kehittyneet. (Sonnentag 2012: 361-362) Tämän tutkimuksen eräs tavoite onkin omalta osaltaan kiinnittyä näihin uusimpiin organisaatioiden ajankäytön tutkimuksen näkökulmiin, sekä tuoda niihin oma panos suomalaisen asiantuntijatyön johtamisen näkökulmasta.

Sonnentagin mukaan organisaatioiden ajallisessa tutkimuksessa käytetään ainakin neljää keskeistä lähestymistapaa. Niistä ensimmäinen keskittyy aikaan liittyviin konstruktioihin (”time-related constructs”). Käytännössä tällöin voidaan tutkia esimerkiksi yksilön aikanaikakulmaa, kiirettä, aikapohjaista työ- ja perhe-elämän yhdistämisen konfliktia tai moniajtoa (”polychronicity”). Tutkimukset voivat myös painottaa aikaa (menneisyys, nykyisyys, tulevaisuus) yleisellä tasolla tai esimerkiksi tiimien johtamisen aikakäytänteitä. Aikaan liittyvien konstruktioiden tutkimus on usein kiinnostunut organisaatioiden sisällä olevista ajallisista ilmiöistä sinällään, eikä välttämättä kiinnitä niiden välisiin suhteisiin juurikaan huomiota. Tälle lähestymistavalla tyypillistä on myös se, ettei aineistoa välttämättä tarkastella tarkoin määriteltyjen tutkimusasetelmien tai lähestymistapojen kautta. (Sonnentag 2012: 362) Aikaan liittyvien konstruktioiden tutkimus voidaankin nähdä luonteeltaan enemmän kuvailevana ja ajankäytön ymmärtämiseen pyrkivänä, kuin eksakteihin kysymyksiin jonkin tietyn teorian kautta täsmällisiä vastauksia hakevana tapana tutkia ajankäyttöä organisaatioissa.

Ajallisen tutkimuksen toiseksi lähestymistavaksi Sonnentag nimeää aikasensitiiviset prosessit. Niiden tutkimuksessa ollaan kiinnostuttu ennen kaikkea siitä, miten eri toiminnot nivoutuvat osaksi ajallista jatkumoa organisaatioissa. Käytännössä voidaan tutkia vain yhden prosessin ajallisia kytköksiä tai kartoittaa useiden toimintojen ajallisia vaikutuksia. Mielenkiinto voidaan suunnata myös niihin tapoihin, joilla yksilöt tai ryhmät synkronoivat ajankäyttönsä toisten sisäisten tai ulkoisten prosessien tai askelmerkkien mukaan, muodostaen yhteen suuntaan samaan aikaan junan matkustajien lailla liikkuvan kokonaisuuden ("entrainment"). Alan tutkimuksissa on esimerkiksi voitu osoittaa, että sähköisen viestinnän käytössä ihmiset pyrkivät tahdistamaan viestintänsä keskustelukumppaniensa kanssa. (Sonnentag 2012: 362)

Aikaviiveiden ("time lags") tutkimus muodostaa kolmannen lähestymistavan. Sen piirissä ollaan kiinnostuneita ajankäyttöön liittyvistä kausaalisista suhteista, esimerkiksi siitä milloin asiat tapahtuvat ja miten tapahtumat vaikuttavat toisiinsa ajallisesti, tai kuinka kauan tutkittavien prosessien kehittyminen vaati aikaa. Esimerkiksi henkilöiden välisen luottamuksen kehittymistä on tarkasteltu niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. (Sonnentag 2012: 363)

Neljäs ja viimeinen lähestymistapa keskittyy ajallisen kontekstin ("temporal context") tarkasteluun. Tällöin ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka ajallinen ympäristö on vaikuttanut tutkittavaan käyttäytymiseen organisaatiossa ja siihen kytkeytyviin sosiaalisiin ja taloudellisiin tekijöihin. Ajallinen konteksti myös määrittelee sen ajanjakson, jolloin saatuja tutkimustuloksia voidaan pitää pätevinä. Samalla se kyseenalaistaa erilaisten teoreettisten mallien yleispätevyyden. Ajallinen konteksti voi pitää sisällään useita erilaisia kerroksia. Laajan historiallisen kontekstin, taloudellisen kontekstin, organisaation ajallisen kontekstin ja siihen kytkeytyvät laajemmat organisaation toimintapuitteet kuin myös yksittäisen tiimin ja jopa yksilön ajallisen kontekstin.

Historiallisella kontekstilla on havaittu olevan suuri merkitys organisaatioiden prosesseille ja toiminnalle. Esimerkiksi sosiaalisten ja taloudellisten muutosten on havaittu vaikuttavan lakkoherkkyyteen. Taloudellisen kontekstin voidaan nähdä puolestaan kytkeytyvän yleiseen talouden kehitykseen esimerkiksi sen ylä- ja alamäkiin tai erilaisiin kansantalouden sääntelyprosesseihin, joilla on vaikutusta yritysten toiminnalle. Esimerkiksi Suomessa 1990-luvun lama muovasi perustavanlaatuisella tavalla yritysten toimintaympäristöä, mutta myös niiden toimintaa. Organisaation ajallisen kontekstin tutkimuksella tarkoitetaan puolestaan tietyn organisaation puitteissa tapahtuneiden tai tapahtumassa

olevien prosessien tai tapahtumien tutkimista. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uusien teknologioiden käyttöönottamisen tai organisatoristen muutosten tarkastelua. Organisaation laajempien ajallisten puitteiden tutkimuksella voidaan tarkoittaa puolestaan esimerkiksi jonkin toimialan sisäisen verkostoitumisen vaikutuksia yksittäisen yrityksen toiminnalle tiettyinä ajanjaksona. Tiimien ajallisia konteksteja on puolestaan tutkittu esimerkiksi niiden monimuotoisuuden ajallisen muutoksen näkökulmasta. Yksilöiden ajankäytön konteksteja on puolestaan tarkasteltu esimerkiksi yksilöiden elämäkokemusten ja stressin näkökulmasta. (Sonnentag 2012: 364)

Tämä aineistolähtöinen tutkimus nojaa ennen kaikkea aikaan liittyvien konstruktioiden hahmottamiseen yksilötasolla. Myös aikasensitiiviset prosessit ovat merkittävänä kiinnostuksen kohteena, ovathan vastaajat vahvasti sidoksissa ympäristönsä aikavaatimuksiin, joihin sopeutuminen näyttelee keskeistä roolia heidän ajankäytössään. Merkityksellinen on myös yksilöiden ja jossain määrin organisaatioiden ajallinen konteksti eri ulottuvuuksissaan. Tutkittavan kohteen ajallisen kontekstin luomisessa tässä tutkimuksessa lähdetään siitä historiantutkimuksen ja monien konstruktivististen yhteiskuntatieteiden jakamasta näkökulmasta, että kyseessä on ennen kaikkea tutkijan itsensä muotoilema konstruktio ja tulkinta, johon valitut merkittävänä pidetyt tekijät olisi voitu valita myös toisin (Hobson & Lawson 2008: 428; Jumppanen 2009: 37-38). Koska tämä tutkimus kuitenkin keskittyy yksilöihin ja heidän kokemuksiinsa asiantuntijoiden esimiehinä, heitä ympäröivän ajallisen kontekstin muodostaminen ei tässä työssä näyttele kovin merkittävää osaa. Sen sijaan tarkastelu keskittyy ajan sosiaalisiin rakenteisiin ja siihen, kuinka toiminta vaikuttaa ajallisuuteen (Toivanen ym. 2016b: 78).

Ajan merkitystä asiantuntijoiden esimiesten työssä peilataan tässä tutkimuksessa yhden keskeisen organisaatioiden sosiaalisen ulottuvuuden eli vallan näkökulmasta (Boje & Rosile 2001; Clegg 2006; Clegg, Vieira da Cunha & Pina e Cunha 2002), mutta myös siihen liittyvän vastuun näkökulmasta. Esimiesten valta suhteessa aikaan näkyy esimerkiksi heidän mahdollisuudessaan vaikuttaa suoraan ja välillisesti alaistensa ajankäyttöön. Toisaalta vastuu tarkoittaa sitä, että esimiehet ovat sidoksissa aikaan eri tavalla kuin alaiset. Valta tuo mukanaan laajempia velvollisuuksia niin alaisia kuin ylempää johtoa kohtaan. Myös vastuu asiakkaita ja muita organisaation ulkopuolisia sidosryhmiä kohtaan kasvaa. Vallan kasvaessa myös vastuullisuuden sidokset kasvavat, mikä luo esimiehille uudenlaisia ajankäytön sopeuttamisen tilanteita. Tällöin voi käydä niin, että toimitaan ajan tai aikapaineiden ehdoilla omaehtoisen päätöksenteon sijaan (Toivanen ym. 2016b: 79).

### 1.1. Aineisto ja menetelmä

Tutkimusta varten valittiin viisi haastateltavaa siten, että he ovat toimineet asiantuntija-tehtävissä vähintään viisi vuotta ja tämän lisäksi he ovat toimineet myös oman alansa esimiestehtävissä vähintään kolmen vuoden ajan. Tämä rajaus mahdollisti niin asiantuntijatyön, kuin asiantuntijoiden esimieheksi kasvamiseen liittyvän vallan ja vastuun lisääntymisen ja sen koettujen ajankäyttövaikutusten henkilöhistoriallisen tarkastelun.

Aineiston pääasiallisena keräämisen menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua eli teema-haastattelua (Liite 1). Haastattelu oli jäsennelty neljään osaan. Ensimmäisessä osiossa jokaiselle haastateltavalle esitettiin samat taustakysymykset (ikä, sukupuoli, koulutus, työkokemus jne.). Tämän jälkeen siirryttiin toiseen osioon, jossa tarkasteltiin ajan säätelyn mahdollisuuksia ja merkityksiä asiantuntijatyössä. Osion aluksi haastateltavien kanssa käytiin läpi heidän työaikaan ja ajanhallintaan liittyviä kokemuksia. Kolmannessa osiossa siirryttiin keskustelemaan (muodollisen) vallan lisääntymisen ja sen myötä kasvaneen vastuun vaikutuksista ajankäyttöön. Neljännessä ja viimeisessä osiossa pureuduttiin vastuun merkitykseen esimiesten ajanhallinnalle.

Teemahaastattelu on menetelmä, jonka avulla voidaan tutkia ”kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Se sopii myös heikosti tiedostettujen asioiden kuten arvostusten, ihanteiden ja perustelujen tutkimukseen. (Hirsijärvi & Hurme 2008: 47-48; Hirsijärvi & Hurme 1985: 35-36) Henkilökohtaisen ajanhallinnan kokemuksia ja niihin mahdollisesti liittyvistä ristiriitoista voidaan pitää potentiaalisesti arkoina aiheina, joihin saattaa liittyä myös haastateltavien huonosti tiedostamia seikkoja, joten menetelmää voidaan pitää näiltä osin tehtävään sopivana. Haastattelu kohdistetaan haastattelijan valitsemiin teemoihin eli tässä tapauksessa se suunnattiin ajan, vallan ja vastuun kysymyksiin. Teemakohtaiset kysymykset olivat ennalta laadittuja, mutta niiden muotoa ja esittämisjärjestystä muokattiin tarpeen mukaan. (vrt. Hirsijärvi & Hurme 2008: 47-48; Hirsijärvi & Hurme 1985: 35-36).

Teemahaastattelu prosessi on pitkälti esikuvansa kohdennetun haastattelun (”the focused interview”) mukainen. Ensinnäkin on tiedettävä, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen (Merton, Fiske ja Kendall 1956: 3-4 Hirsijärven & Hurmeen 2008: 47 mukaan). Tässä tapauksessa haastateltavat olivat asiantuntijoiden esimiehiä, joilla tiedettiin olevan kokemusta ajanhallinnan haasteista. Toiseksi tutkijan tulee tutustua tutkittavan ilmiön kokonaisuuteen, sen prosesseihin, rakenteisiin ja osiin. Kolmannessa vaiheessa tutkija analysoi tutkimustilanteen kannalta määrääviä piirteitä ja niiden seurauksia haastateltaville

ja muodostaa haastattelurungon. Tämä tutkittavan ilmiön ja sen vaikutusten tuntemuksen osoittaminen haastateltavien edustamalle kohderyhmälle tapahtui tässä tutkimuksessa ennen kaikkea keskeisten käsitteiden ja aiemman tutkimuksen tulosten pohjalta, jotka ovat kiistatta osoittaneet asiantuntija- ja esimiestyön ajan hallintaan liittyvät haasteet. Viimeisessä, neljännessä vaiheessa tutkija suuntaa haastattelun haastateltavien ennalta tutkittomiin subjektiivisiin kokemuksiin niistä tilanteista, joiden tutkija on omassa etukäteisanalyysissään nähnyt olevan merkittäviä. Tämä osuus tutkimuksessa toteutui tutkimushaastattelujen toteuttamisen kautta. (Vrt. Merton, Fiske & Kendall 1990: 3-4)

Tehdyt haastattelut litteroitiin ja aineisto analysoitiin käyttämällä laadullista sisällönanalyysiä. Aluksi litteroidut tekstit luettiin kattavan kokonaiskuvan saamiseksi. Tämän jälkeen aineisto koodattiin tai esikäsiteltiin kiinnittäen huomiota niihin sanoihin, jotka näyttivät liittyvän tutkimuksen kannalta keskeisiin ajatuksiin ja käsitteisiin. Tätä prosessia tuettiin tekemällä muistiinpanoja ja muodostamalla tekstistä luokituksia eli kategorioita. Kategorioita yhteen ryhmittelemällä muodostettiin puolestaan laajempia klustereita, joiden tulkinta muodosti tutkimuksen keskeiset tulokset. (Vrt. Hsieh & Shannon 2005: 1279)

Teemahaastattelumenetelmää täydennettiin dialogisen valokuvahaastattelun menetelmällä. Sen avulla on mahdollista saada vastaajalähtöisempää aineistoa kuin pelkkien tutkijan kysymysten varaan rakentuvien haastattelujen kautta. Menetelmässä vastaajia pyydetään ottamaan etukäteen valokuvia tutkijoiden määrittelemistä aihealueista, joista sitten keskustellaan varsinaisessa haastattelutilaisuudessa. (Soronen & Koivunen 2018) Tämän tutkimuksen yhteydessä pyysin vastaajia ottamaan kaksi valokuvaa heidän oman työnsä ajanhallinnan kannalta keskeisistä asioista. Haastattelutilanteessa kuvista keskusteltiin vapaamuotoisesti heti haastateltavien taustatietoja koskeneen aloitusosion läpikäymisen jälkeen. Kuvat katsottiin läpi värillisinä paperitulosteina. Sekä tutkijalla että vastaajalla oli omat kopionsa. Kuvista keskustelun jälkeen haastattelua jatkettiin teemahaastattelun muodossa.

Dialogisen valokuvahaastattelumenetelmän on todettu parantavan haastattelutilanteen sujuvuutta esimerkiksi tasoittamalla haastattelijan ja vastaajan epätasapainoista asemaa. Se voi myös antaa haastattelijalle lisää itsevarmuutta. Kuvien käytön tärkein anti lienee kuitenkin se, että niiden kautta vastaajista tulee aiempaa aktiivisempia tiedon tuottajia. Pelkkiin kysymyksiin vastaamisen sijaan he kertovat pitkälti omin sanoin kuvista ja niihin liittyvistä merkityksistä. Täten he voivat merkittäväällä tavalla vaikuttaa myös tutkijan esittämiin mahdollisiin kuviin liittyviin jatkokysymyksiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita



sitä, että tulkinnan valta siirtyisi tutkijalta vastaajalle. Vaikka haastatteliija vain kuuntelisi näennäisen passiivisesti vastaajan näkemyksiä kuvista esittämättä tarkentavia kysymyksiä, on tuotetusta aineistosta tehtävän analyysin tekeminen kuitenkin aina tutkijan vastuulla. Tutkija on se, joka loppujen lopuksi analysoi vastaajan kuville antamat merkitykset. (Soronen & Koivunen 2018: 7)

## 1.2. Käsitteet

Theodore Asimakoun (2017) mukaan organisaatiotutkimuksessa käytetään kolmea erilaista ajan metaforaa, jotka perustuvat aiempaan yhteiskuntatieteellisen tutkimukseen. Syklisen aikametaforan mukaan aika on subjektiivinen määre, ja sosiaalinen konstruktio. Aika koostuu niistä tapahtumista, jotka ihmiset kokevat merkittäviksi. Tässä aikametaforassa ajan kolmesta ulottuvuudesta: menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta ensimmäinen nähdään merkittävimmäksi. Syklisen aikametaforan mukaan ihminen rakentaa nykyisyyden ja tulevaisuuden menneisyyden luonnollisten tai symbolisten tapahtumien varaan, joiden nähdään myös toistuvan tietyin väliajoin. Menneisyyden vaikutus siirtyy muihin ajan ulottuvuuksiin erilaisten rituaalien, tarinoiden ja myyttien toistamisen kautta. Tämän aikametaforan mukaan myös tulevaisuus on vahvasti menneisyyden ennalta määräämää, eikä siksi voi tarjota mitään kovin radikaalia muutosta. Tämä aikakäsitys on tyypillinen esimoderneissa yhteiskunnissa. (116)

Modernille ajalle tyypillinen ajan metafora on luonteeltaan lineaarinen. Sen mukaan ihmiskunta etenee ajassa eteenpäin kohti nähtävissä olevaa ja kontrolloitavaa tulevaisuutta ja edistystä, jonka päässä häämöttää päätepiste. Menneisyydellä ei ole tässä käsityksessä juuri merkitystä, sillä se näyttäytyy lähinnä vanhentuneina käytänteinä. Myös hankalasti määrittyvä nykyisyys on alisteinen tulevaisuuden tavoitteille. Lineaarinen aikametafora on luonteeltaan pitkälti luonnontiede- ja teknologia- ja teknologialähtöinen. Se perustuu olettamukseen ajan objektiivisesta luonteesta. Ajan ei siis nähdä kiinnittyvän tapahtumiin, vaan sitä voidaan tarkasti mitata ja hallinnoida erilaisin teknisin apuvälinein. Se kumoaa syklisen aikametaforan oletuksen ajan tapahtumaluonteesta, ja esittää ajan yhtä suurien yksiköiden katkeamattomana jatkumona. Toisaalta sosiaalisesti konstruoiduilla tapahtumilla nähdään edelleen olevan merkitystä, vaikka ne eivät sinällään määrittelekään aikaa. Sekä syklinen että lineaarinen aikametafora ovatkin organisaatiotutkimuksen kannalta sangen lähellä toisiaan, molemmat korostavat jatkuvuutta, ennustettavuutta ja kontrollia sekä standardien asettamista ajalle. Liiketaloudellisesta näkökulmasta aika näyttäytyy lineaarisen aikametaforan mukaan myös yhtenä tuotteena muiden joukossa, kuten sanonta aika

on rahaa alleviivaa. Ajan ollessa keskeinen taloudellinen hyödyke myös sitä voidaan mitata, hinnoitella ja käydä sillä kauppaa. Rahan säästäminen on myös ajan säästämistä, sillä tehokkuus on asioiden tekemistä nopeammin, pienemmässä ajassa. Aina tämä rationalisointi ei onnistu parhaalla mahdollisella tavalla, vaan ajan puute voi näkyä esimerkiksi heikentyneenä laatuna. Lineaarisen aikametaforan heikkoutena voidaan pitää sen determinismiä tulevaisuuden suhteen. Mitään radikaalista uutta on vaikea luoda, mikäli uskomme, että tulevaisuus on hallittavissa nykyisyydestä käsin. (Asimakou 2017: 116-117)

Postmodernin organisaatiotutkimuksen mukaan lineaarinen aikametafora on tullut vanhanaikaiseksi ajan tiivistyessä globalisaation ja informaatioteknologian myötä. Ajan onkin nähty muuttuvan entistä kiivastahemmaksi suorastaan välittömäksi, kuten siinä tapahtuvan viestinnänkin. Samalla monet tehtävät ovat muuttuneet päällekkäisiksi. (Asimakou 2017: 117) Esa Väliiverrosen (2013) mukaan elämme nykyisin online-maailmassa, jossa ajan pysäyttäminen on mahdotonta esimerkiksi uutisvoittojen saavuttamiseksi. Ihmiset elävät nykyisin monien rinnakkaisten aikojen maailmassa, jossa yksilöllisyys ja erilaiset alakulttuurit ovat keskeisellä sijalla. (20) Toisaalta tiivistyneen ajan metafora on edelleen enemmänkin lineaarisen aikametaforan variaatio kuin sen korvaajana, sillä siihen liittyvät samat rajoitteet suhteessa ajan eri ulottuvuuksiin (Asimakou 2017: 117). Tästä päivästä käsin rakentuva vahva tulevaisuusorientaatio jättää menneisyyden huomioida ja alistaa tulevaisuuden nykyhetken palvelijaksi.

Yhtenä uusimpana aikakäsityksenä on esitetty postmoderni spiraalinen aikametafora, jonka mukaan ajan määrittely työorganisaatioissa ei ole yksiselitteistä, johtuen esimerkiksi tapahtumiin liittyvästä ennakoimattomuudesta ja epävarmuudesta. Aikaan liittyy myös vääjäämättä tietty päättämättömyyden elementti, koska jokaisena hetkenä olisi mahdollista toimia useilla eri tavoilla, joista jokainen voisi johtaa erilaisiin todellisuuksiin. (Asimakou 2017: 117-118) Aika on siis erilaisten valintojen määrittelemää todellisuuksien muodostumista.

Aikaa lähestytään tässä tutkimuksessa sekä mitattavana suureena, että koettuna asiana. Aikaa voidaan siis mitata minuutteina tai vuosina, tai sitä voidaan lähestyä kokemusten kautta. Myös ajan ympärille muodostuneet sosiaaliset rakenteet ja toiminnan muotoileva ajallisuus ovat merkittäviä tekijöitä. Toiminnan sosiaalinen organisoiminen edellyttääkin ajallista koordinaatiota ja ajallisen järjestyksen luomista. (Toivanen ym. 2016b: 78) Toisin sanoen jokainen järjestäytyneen yhteiskunnan ja organisaation jäsen on sidottu ajallisesti toisten kanssa harjoitettavaan sosiaaliseen kanssakäymiseen. Tästä seuraa vääjäämättä se, ettei ajanhallinta voi koskaan olla vain yksilön omissa käsissä.

Ajan kokemus kuitenkin vaihtelee. Yksilö voi nähdä ajan avoimena, jolloin hän kokee käyttävänsä aikaa omien ja yhteisönsä tarpeiden mukaisesti. Mikäli hän taas kokee joutuvansa toimimaan ulkopuolelta tulevien aikapaineiden mukaan muiden asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi, näyttäytyy aika helposti pakottavana kehyksenä ja toisten päämäärien palvelemisena. Minna Toivasen, Olli Viljasen ja Merja Turpeisen mukaan jännite yksilön ajanhallinnan autonomisuuden ja sidoksisuuden välillä määrittelee sen, kokeeko asiantuntija ohjaavansa aikaa, vaiko aika asiantuntijaa. (Toivanen ym. 2016b: 79)

Valta nähdään tässä tutkimuksessa Betram H. Ravenin (1993) määritelmän mukaan, mahdollisena vaikutusvaltana ("potential influence") eli kykynä vaikuttaa toisten ihmisten toimintaan. Raven on kehittänyt edelleen Jack Frenchin kanssa vuonna 1959 julkaisemaansa sosiaalisen vallan luokittelua. Sen mukaan valta voi perustua pakkoon ("coercion"), palkitsemiseen ("reward"), legitimaatioon ("legitimacy"), asiantuntijuuteen ("expert"), samastumiseen ("reference") tai tietoon ("informational"). Pakkovalta ("force"), eli esimerkiksi fyysisen voiman käyttäminen vaikutettavaan ei kuulu sosiaalisen vallan lähteiden luokitukseen, vaan tässä luokittelussa vaikutettavalla on aina mahdollisuus kieltäytyä yhteistyöstä oman tahtonsa mukaan. Myöskään manipulaatio, jossa vaikuttamisen kohteen ympäristöä muutetaan perustavalla tavalla omien tavoitteiden saavuttamiseksi ei kuulu tähän luokitukseen samasta syystä. (Raven 1993: 235).

Ravenin mukaan vallan lähteissä on erilaisia variaatioita. Pakkoon ja rangaistuksen uhaan, kuten vaikkapa alentamiseen tai irtisanomiseen perustuva valta ei välttämättä ole millään tavalla sidottu sitä käyttävän persoonallisuuteen ("impersonal coercion"). Samoin palkitseminen voi olla luonteeltaan sellaista, ettei se pohjautu palkitsijan henkilöön. (Raven 1993: 233-234) Yrityksessä voi olla esimerkiksi käytössä säännöt, jotka säätelevät esimiesten palkitsemis- ja rankaisemiskäytäntöjä. Toisaalta niin pakko, kuin palkitsemisenkin voivat olla sidottuina palkitsijan persoonallisuuteen. Esimerkiksi itselle tärkeän ihmisen hyväksyntä tai hylkääminen voivat olla hyvinkin voimakkaita palkkioita tai rangaistuksia. (Raven 1993: 234)

Legitiimi valta voi puolestaan perustua muodolliseen asemaan ("formal legitimacy"), vastavuoroisuuteen ("legitimacy of reciprocity"), oikeudenmukaisuuteen ("equity") tai riippuvuuteen ("dependence"), jolla tarkoitetaan velvollisuutta auttaa itseä heikompia. Asiantuntijavalta sekä samastumisvalta voivat puolestaan saada sekä positiivisia, että negatiivisia muotoja. Voimme esimerkiksi toteuttaa esimiehen pyynnön, koska oletamme tämän tietävän meitä enemmän, tai koska ihailemme esimiestämme ja haluamme tulla hänen kaltaisekseen. Tällöin on kyse positiivisesta asiantuntija- tai samastumisvallasta.

Toisaalta jos epäilemme esimiehen käyttävän ylivertaisia tietojaan vain omaksi hyväkseen, voimme toimia juuri vastakkaisella tavalla, kun hän pyytää. Samoin, jos emme pidä hänestä henkilönä, saatamme pyrkiä käyttäytymään mahdollisimman eri tavalla ollaksemme mahdollisimman erilaisia kuin esimiehemme ("disidentification"). (Raven 1993: 235)

Tiedollinen valta tai suostuttelu perustuu tietoon tai loogiseen argumentaatioon, jota vaikuttava henkilö voi kohdentaa vaikutettavaan. Myös tämä valta on jaettavissa kahteen erilaiseen muotoon: Suoraan tai epäsuoraan. Ensimmäisessä oma vaikuttamisyritys tuodaan ilmi mahdollisimman selkeästi, kun taas jälkimmäisessä vaikutuksen kohteelle voidaan tarjota esimerkiksi hienovaraisia vihjeitä siitä, kuinka tulisi toimia. On myös mahdollista antaa toisten kuulla asioita sattumalta, kuin ohimennen. On olemassa viitteitä siitä, että epäsuoraa tiedollista valtaa käyttävät usein henkilöt, jotka ovat heikommassa asemassa kuin vaikutettavat. Sairaaloissa hoitajat esimerkiksi pyrkivät vaikuttamaan lääkäreihin epäsuorin keinoin. Tämä on ymmärrettävää, sillä heikommassa asemassa olevan suora tiedollinen vaikuttaminen voi johtaa henkilöiden välisiin ristiriitoihin, ja on todennäköisesti myös vähemmän tehokas lähestymistapa. (Raven 1993: 235-236)

Tämän tutkimuksen näkökulmasta valta näyttäytyy ennen kaikkea vallan käyttämisen ja vallan kohteena olemisen ajallisuuden kautta. Esimiehet sekä käyttävät aikaan liittyvää valtaa muihin, että ovat itse oman organisaationsa ajankäyttöön liittyvän vallan kohteina. Sosiaalisen vallan kuusi ulottuvuutta toimivat teoreettisina työkaluina, joiden avulla huolehditaan siitä, että vallan eri ulottuvuudet tuleva huomioiduksi niin haastattelukysymysten laadinnassa, kuin tutkimuksen tulosten tarkastelussa.

Kuten Stewart Clegg, João Viera da Cunha ja Miguel Pina e Cunha ovat tuoneet esille, vallankäyttöön organisaatioissa liittyy aina paradokseja. Näistä keskeisimpänä he ovat pitäneet organisaatioiden tapaa korostaa yksilön roolia vapaana ja luovana itsenäisenä toimija ja samaan aikaan rajoittaa heidän toimijuutensa organisaation määrittelemillä säännöillä ja kontrollilla. (Clegg, Viera da Cunha & Pina e Cunha 2002). Cleggin ja kumppaneiden mukaan organisaatiot rajoittavat yksilön toimintaa rakenteidensa ("structures") kautta. Näihin rajoittaviin rakenteisiin kuuluvat esimerkiksi rutiinit, resurssien allokointi, tulkintamallit ja normit. Toisaalta yksilöt pyrkivät aktiivisina toimijoina, subjekteina, muuttamaan rakenteita jokapäiväisessä toiminnassaan. (Clegg et al. 2002: 484)

Historiallisesti rakenteellinen kontrolli on ollut merkittävä tekijä johtamisen kehittämisessä. Erityisesti taylorismissa työntekijöiden kontrolli ja valvonta oli viety yksittäisten työntekijöiden toiminnan tasolle hyvin pikkutarkasti. Työntekijöiden tuli luopua työnsä

hallinnasta ja luovuttaa se keskijohdolle, joka tunsi työn, sen mittaamisen ja suunnittelun menetelmät. Mittaamista ja johdon kontrollia painottavien mallien vastapainoksi syntyi puolestaan työvoiman arvoteoria ("labour theory of value"). Siinä palkkatyöntekijät nähtiin omaehtoisina vapaina toimijoina tai subjekteina, jotka joutuvat pakon edessä myymään työvoimaansa ja alistumaan "epävapaiden" ja heidän työnsä tuottamaa ylijäämää hyväksikäyttävien organisaatioiden tahtoon. Tämä näkemys ei ole kuitenkaan saanut juurikaan tukea johtamisen tai organisaatioiden tutkimuksen teorioissa, vaan työnantajan kontrollia alleviivaava näkemys on ollut vallitseva organisaatiotutkimuksen diskurssi. (Clegg et al. 2002: 484) Asettuminen organisaatiolähtöisen kontrollin kannalle johtamisen tutkimuksessa kertoo siitä, että lähtökohtaisesti alan tutkimus on suunnattu yritysten kilpailukyvyyn kehittämiseen. Tällöin työntekijät näyttäytyvät ennen kaikkea yhtenä tuotantotekijänä ja potentiaalisena kilpailuedun lähteenä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointiinkin tähtäävä tutkimus on useimmiten tarkoituspärisesti tuotannollis-välineellistä. Tyytyväinen ja hyvinvoiva työvoima kun on myös tuottavaa. Tämä ei ole sinällään uutta, sillä jo Henry Ford otti käyttöön autotehtaissaan vuonna 1926 viisipäiväisen 40 tunnin työviikon huolehtiakseen alaistensa saavan riittävästi palauttavaa ja työtä tehostavaa vapaa-aikaa. (Brunelle 2017: 2)

Päällisin puolin tarkastellen ajatus yksilöiden vapautta rajoittavasta organisaatioiden vallasta tai kontrollista näyttäisi sopivan huonosti ajallisista ja muista kahleista vapaana pidetyn itsenäisen asiantuntijatyön ja sen parissa työskentelevien esimiesten roolin tarkasteluun (Ropponen ym. 2018: Julkunen 2008). Asiantuntijatyötä kuvataan usein myös suhteellisen autonomisena esimiesten tiedollisesta vallasta. Alaisten voidaan esimerkiksi sanoa hallitsevan oman asiantuntemusalsansa esimiehiään paremmin. Organisaatioiden on myös kuvattu muuttuneen yhä matalammiksi hierarkialtaan. Esimiesten tiukan kontrollin ja valvonnan ei myöskään nähdä sopivan nopeata, itsenäistä tai suorastaan improvisoitua päätöksentekoa edellyttävään turbulentiin työympäristöön. (Julkunen 2008: 120-124; Brunelle 2017: 1-2; Clegg et al.2002: 489). Esimiesten rooliksi onkin esitetty esimerkiksi asioiden mahdollistajan tai valmentajan tehtävää.

Vaikuttaisi siis siltä, ettei kontrollilla ja vallalla ole juuri merkitystä moderneissa asiantuntijaorganisaatioissa ja niiden johtamisessa. Käytännössä asia ei ole kuitenkaan niin yksinkertainen. Kontrolli on vain muuttanut muotoaan. Ennen kaikkea palkkatyön tapahtuipa tämä asiantuntijana tai esimiehenä, perimmäinen logiikka ei ole muuttunut. Työ jossakin organisaatioissa tarkoittaa edelleen sen päämääriä tukevaa toimintaa palkkaa tai muuta korvausta vastaan. Tämä perustehtävä määrittelee jokaisen organisaation jäsenen subjektiivisen vapauden rajat. Itsensä kehittäminen ja ajallinen vapaus toteutuvat vain

niissä puitteissa, joissa se on organisaation perustehtävän kannalta hyödyllistä. Ja vaikka ulkoinen kontrolli niskaan hengittävine kellokalleineen on helpottanut, ei kontrollin kokemus ole hävinnyt. Yksittäiset asiantuntijat ovat entistä enemmän vastuussa omasta tekemisestään ja kontrolloivat omia suorituksiaan sekä tavoitteiden saavuttamista (Julkinen 2008). Myös tekninen kehitys on tehnyt asiantuntijoiden työn toisaalta vapaammaksi, toisaalta helpommin kontrolloitavaksi. Sähköposti, matkapuhelin ja videoneuvotteluohjelmat ovat höllentäneet sidoksia fyysiseen työpaikkaan (Toivanen, Yli-Kaitala, Viljanen, Väänänen, Turpeinen, Janhonen & Koskinen 2016a: 35, 48, 50). Toisaalta niiden avulla on mahdollisuus olla yhteydessä ja valvoa työn tekemistä hienovaraisesti jopa ympäri-vuorokautisesti.

Asiantuntijatyön valvontaan ja arviointiin eli tulosohtaukseen on myös keksitty kokonaan uusia organisaatiotason keinoja. Hyvänä esimerkkinä tästä käyvät yliopistojen erilaiset rahoitukseen sidotut julkaisu- ja aktiviteettijärjestelmät, joiden avulla ohjataan hyvin tehokkaasti niissä tehtävää asiantuntijatyötä. Myös Cleggin et al. kuvaamat yksilön toimintaa organisaatioissa rajoittavat rakenteet, rutiinit, resurssien allokointi, (organisaatiokohtaiset)tulkintamallit ja normit ovat edelleen olemassa. Valta ja kontrolli kuuluvat siis edelleen asiantuntijaorganisaatioiden arkeen. Toisaalta yhtä lailla siihen kuuluvat aktiivisen subjektin roolissa toimivat työntekijät, jotka pyrkivät muovaamaan työpaikkansa rakenteita itsensä kannalta sopiviksi. Kontrollilla on siis aina rajansa ja vastavoimansa. Ajatus organisaatioiden kehittymisestä dialogisena prosessina, jossa voima ja vastavoima tai teesi ja antiteesi muodostavat loputtoman synteiesien tai hetkellisten tasapainotilojen jatkumon, kuvaakin mielestäni erinomaisesti tätä kontrollin ja yksilön subjektiivisen vapauden välistä kamppailua työpaikoilla (Clegg et al. 2002: 484-485).

Vastuu määritellään tässä tutkimuksessa Richard Hackmanin ja Greg Oldhamin (1976) luoman työn piirteiden teorian (”Job Characteristics Theory” tai JCT) mukaan. Sen mukaan koettu vastuu on yksi kriittinen psykologinen tekijä siinä, missä määrin yksilö kokee olevansa tilivelvollinen ja vastuussa tekemänsä työn tuloksista. Kun työntekijät kokevat olevansa enemmän vastuussa työstään, he ovat myös vahvemmin sisäisesti motivoituneita työhönsä, kokevat olevan tyytyväisempiä siihen ja tuntevat suurempaa huolta sen laadusta. Teorian mukaan autonomia on se työn piirre, joka vahvistaa vastuuta tehtävän suorittamisesta. (Hackman & Oldham 1976: 256; Fuller, Marler & Hester 2006: 1091).

Fullerin, Marlerin ja Hesterin mukaan vastuun tunteita voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Retrospektiivisesti menneisyyden näkökulmasta, keskittyen siihen, miten on

käyttäytytty tai mitä on tehty. Vastuuta voidaan tarkastella myös tulevaisuuden näkökulmasta, jolloin keskitytään siihen, mitä mahdollisesti tullaan tekemään, tai miten käyttäytymään. Vastuuntunto on tärkeätä organisaation toiminnan kannalta, sillä vaikka työntekijä voidaan laittaa vastuuseen ("assign accountability"), ei ketään voida pakottaa vastuullisuuteen ("responsibility"). Kyseessä on siis yksilön sisäinen tekijä, joka omaksutaan vapaaehtoisesti. Tämä johtaa siihen, että työntekijä joka ei koe olevansa vastuussa työstään, ei koe epäonnistuneensa, jos organisaation asettamat tavoitteet jäävät saavuttamatta. Sen sijaan oman vastuunsa sisäistänyt työntekijä pitää itseään vastuullisena omasta toiminnastaan ajan kaikilla ulottuvuuksilla. Niinpä hän pyrkii menneisyyden ja nykyisyyden huomioimisen ohella ennakoimaan vastuullisesti myös tulevaa toimintaansa. (Fuller, Marler & Hester 2006: 1091)

Vastuun kysymyksiä lähestytään tässä tutkimuksessa ennen kaikkea niihin liittyvien kolmen ajan ulottuvuuden: menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden kannalta. Haastateltavilta pyritään selvittämään, miten he näkevät vastuullisen työnsä ja ajanhallinnan yhdistämisen. Esimerkiksi lisääkö vastuu oman ajankäytön hallintaa vai vähentääkö se sitä? Tai onko esimerkiksi jokin ajan ja vastuun ulottuvuuksista muita korostuneempi, ja miksi?

## 2. AJAN HALLINNASTA SUOMALAISESSA ASiantuntijatyössä

### 2.1. Asiantuntijatyön ja ajanhallinnan muutos suomalaisessa työelämässä 1980-2019

#### 2.1.1. Asiantuntijatyön merkityksen kasvu työelämässä

Asiantuntijatyötä voidaan tarkastella työnä joka edellyttää korkeakoulutusta. (Toivanen ym. 2016a: 21) Myös tässä tutkimuksessa noudatetaan tätä sangen väljää määrittelyä. Asiantuntijatyössä toimimisessa on usein nähty olevan kyse yksilön poikkeuksellisista ominaisuuksista ja taidoista, jotka saavutetaan omassa ammatissa toimien. Toisaalta tätä nykyä monet ongelmat ovat niin monimuotoisia, ettei niiden ratkaisemiseen yhden henkilön asiantuntemus tahdo riittää. Asiantuntijatyön voidaankin nähdä olevan muutoksessa. Aiempi käsitys yksinäisestä sankariasiantuntijasta oli pa tämä opettaja, tutkija, lääkäri tai konsultti on siis romuttumassa. Yksinään toimimaan tottuneiden asiantuntijoiden tuleekin oppia uusia yhteistyötaitoja, kuten vuorovaikutusta, tiedon jakamista ja sen suhteuttamista. Asiantuntemus onkin tämän päivän työelämässä ennen muuta taitoa toimia erilaisissa tilanteissa yhteistyössä muiden kanssa sekä muodostaa kollektiivista asiantuntemusta osana yhteisöä. (Koivunen 2005: 32, 42) Tämän muutoksen voidaan nähdä vaikuttavan myös asiantuntijoiden ajankäyttöön. Jos aikaisemmin asiantuntija saattoi hallita alansa suhteellisen suvereenisti, ei hänellä ollut samanlaista tarvetta yhteistoimintaan ja toisten aikataulujen huomioimiseen kuin asiantuntijoilla tänä päivänä.

Asiantuntijatyön muutoksen voidaan nähdä kytkeytyvän osaksi laajempaa 2000-luvulla tapahtunutta työelämän muutosta. Raija Julkusen mukaan varsinkin englanninkielisessä maailmassa on nostettu esille käsite jälkiteollinen tai uusi työ. Sille on ominaista esimerkiksi subjektiivisuus, immateriaalisuus, liikkuvuus, yhteistoiminnallisuus, kansainvälisyys, organisoimattomuus ja sääntelemättömyys sekä joustavuus. Edellä mainituista viimeinen kytkeytyy voimakkaasti palkan ja paikan jouston lisäksi myös ajalliseen joustoon, millä voidaan tarkoittaa kaikkea työaikaan liittyviä muutoksia liukuvasta työajasta aina työajan hämärtymiseen. (Julkunen 2008: 19, 107)

Myös Tilastokeskuksen (2014) tekemä kansallinen työolotutkimus kertoo merkittävistä muutoksista suomalaisessa työelämässä ja työajan hallinnassa viimeisen kahden-kolmenkymmenen vuoden aikana. Vielä 1980-luvun alkupuolella miehet olivat enemmistönä



palkansaajista, mutta 1990-luvulta lähtien naisia on ollut lähes poikkeuksetta miehiä enemmän. Naisten asema työelämässä näyttäisi myös entisestään vahvistuvan. Myös ammattijakauma on muuttunut. Vuosien 1977 ja 2008 välillä teollisen työn osuus oli vähentynyt 29 prosentista 14 prosenttiin. Samaan aikaan erilainen toimihenkilötyö on lisääntynyt merkittävästi. Tarkasteltaessa palkansaajia sosioekonomisen aseman mukaan, tämä muutos tulee hyvin näkyväksi. Vuonna 1984 työntekijöitä palkansaajista oli 48 prosenttia, mutta vuonna 2013 enää vain 29 prosenttia. Samaan aikaan alempien toimihenkilöiden osuus oli kasvanut 37 prosentista 41 prosenttiin. Suurin muutos oli kuitenkin tapahtunut ylempien toimihenkilöiden suhteellisessa osuudessa, joka oli kaksinkertaistunut 15 prosentista peräti 30 prosenttiin. Samaan aikaan suomalaisten palkansaajien koulutustaso on kasvanut huimasti. Esimerkiksi vuonna 1977 peräti 55 prosentilla palkansaajista ei ollut perusasteen jälkeistä koulutusta, mutta vuonna 2013 tällaisia peruskoulupohjalta työskenteleviä oli enää vain 11 prosenttia. Samaan aikaan korkea-asteen koulutuksen suorittaneita oli 48 prosenttia työvoimasta. Naispalkansaajista peräti 54 prosenttia oli suorittanut korkea-asteen koulutuksen, kun vastaava luku miehillä oli vain 41 prosenttia. Suomalaisen työvoiman koulutustaso onkin eurooppalaisella mittapuulla arvioiden nykyisellään erittäin korkea. (Sutela & Lehto 2014: 11-12, 14, 14, 18)

Suomalaisessa työelämässä ylempien toimihenkilöiden tekemän asiantuntijatyön määrä on siis merkittävästi kasvanut viime vuosikymmeninä. Siihen on omalta osaltaan vaikuttanut myös julkisen sektorin kasvu, ovathan esimerkiksi koulutus, lastenpäivähoito sekä sosiaali- ja terveystalvet pitkälti kuntien ja valtion tuottamia. Kuntasektorin palveluksessa työskentelevien osuus onkin noussut 22 prosentista 28 prosenttiin vuosien 1984 ja 2013 välillä. Sen sijaan esimerkiksi vuosien 1984 ja 2013 välillä valtion merkitys työntantajana on vähentynyt 13 prosentista viiteen prosenttiin. Toisaalta tarkasteltaessa työntajasektoreita yksityinen-julkinen jaon kautta voidaan havaita, mikäli yliopistoja pidetään julkisina työntajina, että yksityinen sektori on työllistänyt 65-66 prosenttia palkansaajista koko ajan vuosien 1984-2013 välillä. Mielenkiintoisesti voidaan myös todeta, että korkeakoulutetusta naistyövoimasta vain 53 prosenttia työllistyi yksityiselle sektorille, kun taas korkeakoulutettuja miehiä tällä sektorilla oli 79 prosenttia. Vastaavasti julkisella sektorilla työvoimaan kuuluvista naisista työskenteli 47 prosenttia ja miehistä 21 prosenttia. (Sutela & Lehto 2014: 14-16)

Työn muuttuminen Suomessa yhä enemmän korkeakoulutusta vaativaksi asiantuntijatyöksi on myös tarkoittanut työhön suhtautumisen muutosta. Korkeakoulutuksen suorittaneista vain 4 prosenttia piti palkkaa työn sisältöä tärkeämpänä, kun perusasteen tutkinnon suorittaneista 25 prosentille oli palkka työn sisältöä tärkeämpää. Onkin mahdollista,

että Suomessa työ sinällään on 2010-luvulla tärkein motivaatiotekijä palkan sijaan. (Sutela & Lehto 2014: 24) Työelämän on myös nähty 2000-luvulla vaativan jatkuvaa kehittymistä ja kouluttautumista. On puhuttu paljon elinikäisen oppimisen ja jatkuvan kasvun tarpeesta. (Sutela & Lehto 2014: 51)

Työelämän muutos on tarkoittanut myös työntekijän aseman muutosta. Esimerkiksi vielä 1960-1970-luvuilla suomalaisessa teollisuudessa työturvallisuuden kehittäminen oli edelleen merkittävä kysymys. Erilaisten hierarkioiden vähentäminen työpaikoilla ja esimerkiksi työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä pääsi myös vauhtiin noina vuosikymmeninä. Myös työaikoja lyhennettiin ja lauantai lakkasi olemasta työpäivä. Kun työntekijän aseman kehittämisen painopiste vielä 1970-luvun alussa oli ollut työelämän epäkohtien poistamisessa, alettiin aikakauden loppupuolella jo puhua yksittäisen työntekijän tasolla työn rikastamisesta ja inhimillistämisestä. Tultaessa 1980-luvun lopulle huomio alkoi kiinnittyä entistä voimakkaammin työntekijöiden yksilöllisiin kokemuksiin. Toimihenkilöiden osalta alettiin puhua entistä voimakkaammin työstä henkisen hyvinvoinnin lähteenä sekä Maslowin tarvehierarkian huippuna olevana itsensä toteuttamisena. (Väänänen & Turtiainen 2014: 268–272).

### 2.1.2. Työelämän yksilöllistyminen ja työtahdin kiihtyminen

Suomeen 1990-luvun alussa iskenyt talouslama vaikutti työntekijöiden asemaan perustavanlaatuisella tavalla. Niukkuus ja kiristynyt kansainvälinen kilpailu sekä elinkeinorakenteen muutos yhä palvelu- ja tietotyövaltaisemmaksi muokkasivat työelämän kokonaiskuvaa. Työntekijöiltä alettiin odottaa yrittäjämäistä asennetta, yksilöllistä vastuunottamista, parempaa tuottavuutta ja ennakoivaa proaktiivista otetta työhön. Heidän tuli olla myös valmiita kehittämään jatkuvasti itseään ja olemaan innovatiivisia. Erityisesti palvelu- ja asiantuntijatyössä sosiaaliset ja psykologiset tekijät nostettiin keskiöön. Kriittiset työntutkijat näkivät tässä ongelman. Työn persoonallistuminen eli työn ja työntekijän sulautumisen sanottiin johtaneen ”minuuden kolonisaation”, työ oli tunkeutunut yksilön persoonallisuuteen ja alistanut tämän. Käytännössä tämä tarkoitti pehmeiden henkilökohtaisten ominaisuuksien aiempaa voimakkaampaa painottamista. Jatkuvien organisaatiomuutosten ja irtisanomisten pyörteissä niistä tuli joustovalmiuden ohella keskeisiä työmarkkinoilla menestymisen kannalta, koska ne olivat siirrettävissä työpaikasta toiseen. Verkostoitumiskykyä ja tunneälyä alettiin painottaa aiempaa voimakkaammin hyvän työntekijän ominaisuuksina. Organisaatioiden henkilöstöresursseista pyrittiin saamaan myös irti entistä enemmän psykososiaalisia suoritteita. Tätä tarkoitusta varten hyödynnettiin

esimerkiksi työnhyvinvointijohtamisen, tunnejohtamisen ja dialogisen johtamisen menetelmiä. Myös johtamisen yhteistoiminnallista luonnetta alettiin painottaa aiempaa voimakkaammin. Paradoksaalista kyllä samaan aikaan kun työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin ja itsenäiseen asemaan alettiin kiinnittää aiempaa enemmän huomioita, työelämässä koetun pahanolon todettiin lisääntyneen. Syyksi tähän ilmiöön on esitetty muun muassa niin työmarkkinoiden muutosta aiempaa yksilökeskeisemmiksi, työnteon psykologisoimista, kuin myös erilaisia sukupolvikokemuksia siitä, mitä kuormittavalla työllä tarkoitetaan. (Väänänen & Turtiainen 2014: 272-275, 276-287)

Yksilön vastuun kasvattamisen omasta työstään ja työn personoitumisen voidaan olettaa vaikuttavan esimerkiksi asiantuntijoiden ajankäyttöön. Yrittäjämäisen työtavan voidaan nähdä esimerkiksi tarkoittavan sitä, ettei työtuntien laskeminen ole tarpeen. Vastaavasti mikäli työ koetaan voimakkaasti itsensä toteuttamisen keinoksi, on mahdollista, että sitä tehdään myös palkatun työajan ulkopuolella. Pahimmillaan tai kenties parhaimmillaan, mikäli allekirjoitamme väitteen työstä elämän tärkeimpänä sisältönä, työ voi ulottua sitä tekevän asiantuntijan jokaiseen hetkeen. Tällöin ihminen elää elämänsä täysin työnsä kautta.

Voidaan kuitenkin olettaa, ettei tällainen elämäntyön tekeminen kuitenkaan koske kaikkia asiantuntijoita, vaan he säätelevät työaikaansa normaaleissa puitteissa. Yleisesti ottaen korkeakoulutusta vaativia asiantuntijatoita tekevillä onkin keskimääräistä paremmat mahdollisuudet hallita työaikaansa esimerkiksi työjärjestyksen tai työtahdin kautta. He voivat myös vaikuttaa työtehtävien sisältöön ja menetelmiin todella paljon. Esimerkiksi ammattiryhmätasolla tarkastellen eri alojen erityisasiantuntijoista ja johtajista peräti 40-50 prosenttia kykeni vaikuttamaan työtehtäviinsä, kun taas asiakaspalvelutehtävissä työskentelevistä vain 14 prosenttia koki voivansa vaikuttaa niihin. Toisaalta sosioekonomista taustaa laajempuna kokonaisuutena katsoen erot tasoittuivat. Ylemmistä toimihenkilöistä 50 prosenttia koki voivansa vaikuttaa työnsä sisältöihin, kun taas työntekijäasemassa olevista 30 prosenttia koki voivansa vaikuttaa niihin. (Sutela & Lehto 2014: 60-61)

Työajan hallintaan liittyvät ulottuvuudet kuten työjärjestykseen vaikuttaminen on Suomessa melko tasaisesti jakautunut eri palkansaajaryhmien kesken. Tosin erityisasiantuntijat ja asiantuntijat opettajia lukuun ottamatta ovat niitä ammatteja, joissa voidaan eniten vaikuttaa työjärjestykseen. Ylipäätään korkeakoulutetut, ylemmät toimihenkilöt ja valtiolla työskentelevät ovat tässä suhteessa muita palkansaajaryhmiä paremmassa asemassa. Työtahtiin vaikuttamisen mahdollisuudet paranevat niin ikään sosioekonomisen aseman

ja koulutuksen lisääntymisen myötä. Toisaalta etenkin naisvaltaisten hyvinvointipalveluiden tuottamisen parissa oli paljon niitä, jotka kokivat voivansa vaikuttaa vain vähän työtahtiinsa. Tämä tasoitti eroja ammattiryhmien ja sosioekonomisten asemien välillä esimerkiksi sitä kautta, että korkeakoulutusta vaativaa asiantuntijatyötä tekevät opettajat ja lääkärit kokivat voivansa vaikuttaa keskimääräistä vähemmän työtahtiinsa. (Sutela & Lehto 2014: 60-61)

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen yhtenä kysymyksenä on vuodesta 2003 asti ollut, missä määrin palkansaaja voi vaikuttaa omiin työaikoihin sekä projektien, tavarantoimistusten ja palveluiden aikatauluihin. Kysymykseen saaduista vastauksista on ilmennyt, että ylemmät toimihenkilöt ja johtavassa asemassa olevat ovat muita itsenäisempiä tässä suhteessa. Tosin kuntasektorilla työskentelevät korkeakoulutetut naiset voivat vaikuttaa esimerkiksi työnsä kannalta merkittäviin aikatauluihin (12 %) tai työaikoihinsa (26 %) paljon tai melko paljon harvemmin kuin palkansaajat keskimäärin (17/39 %). Vuodesta 2013 lähtien työolotutkimuksessa on kysytty myös mahdollisuuksista vaikuttaa työmäärään. Tulosten mukaan kaikista palkansaajanaisista vain 16 prosenttia saattoi vaikuttaa melko paljon tai paljon työmääräänsä, kun taas miehistä 27 prosenttia ilmoitti voivansa vaikuttaa siihen. Jälleen kerran julkisen sektorin naiset ja varsinkin terveydenhuollossa työskentelevät asemasta ja ammatista riippumatta kokivat mahdollisuutensa muita ryhmiä heikommiksi. (Sutela & Lehto 2014: 60-61)

Suomalaisessa työelämässä kiire ja työpaineet ovat kasvaneet 1977 vuodesta vuoteen 2013. Erityisesti kiirettä koetaan kuntien terveydenhoidon ja opetusalan naisvaltaisissa tehtävissä, joissa työskentelee myös paljon asiantuntijoita ja erityisasiantuntijoita. Suomalaisien naispalkansaajien kokema kiire on eurooppalaista huippuluokkaa. Tämän on arvioitu johtuvan niin vahvasta orientaatiosta työhön, kuin naisten keskittymisestä julkisen sektorin palveluammatteihin, joihin Suomessa on kohdennettu voimakkaita säästövaatimuksia 1990-luvun lamasta lähtien. Kyse saattaa olla myös vääristä työn organisoinnin tavoista. Julkisen sektorin palvelutehtäviin on viime vuosina sovellettu esimerkiksi lean-tuotantomallia, joka on alkujaan syntynyt japanilaisessa autoteollisuudessa. Malliin on perinteisesti totuttu yhdistämään resurssien leikkaaminen ja työn intensiteetin kasvattaminen. Lean-ajattelussa työntekijöille säilytetään myös entistä enemmän vastuuta. Heidän tulee olla innovatiivisia, aktiivisia, monitaitoisia ja aina valmiita osallistumaan työnsä kehittämiseen. (Tammelin, Anttila & Mänttari-van der Kuip 2016: 2-4) Kun aiempaa pienemmällä henkilöstöpanoksella tuotetaan samat palvelut, nousee yksittäisen palkansaajan työn merkitys aiempaa tärkeämmäksi.

Leanin kaltaiset tuotannon tehostamisen keinot näyttäisivät kuitenkin olevan voittopuoleisesti negatiivisia työntekijöiden terveydelle ja hyvinvoinnille. Esimerkiksi kiireen ja työn intensiteetin on havaittu kasvaneen. Mielenkiintoisesti on koettu myös työn autonomian menettämistä, mikä on ristiriidassa lean-ajattelussa painotettavan vahvan yksilön vastuun kanssa. Toisaalta esimerkiksi ylempien toimihenkilöiden kohdalla on voitu havaita myös positiivisia tekijöitä, kuten työn kiinnostavuuden ja haastavuuden kasvamista. (Tammelin ym. 2016: 2-4)

Mia Tammelinin, Timo Anttilan ja Maija Mänttärin van der Kuipin (2016) mukaan tuotantoteollisuuden ehdoilla kehitetty Lean ei sinällään sovellu julkisen sektorin palveluprosessien kehittämiseen, koska siinä ei olla kiinnostuneita palveluprosessin avainhenkilöistä: työntekijöistä ja asiakkaista. He peräänkuuluttavakin inhimillisemmän lean-mallin kehittämistä julkisen sektorin hyvinvointipalveluiden kehittämiseksi. (2-4) Tammelinin ja kumppaneiden esittämä kritiikki voi omalta osaltaan myös selittää sitä, miksi etenkin kunnissa sosiaali- ja terveystalveluiden puolella työskenteleviä naisia vaivaa muita ammattiryhmiä enemmän kiire ja kokemus oman työajan hallinnan heikkoudesta. Huonosti omalle toimialalle sopivien työn organisaatiomallien soveltamista, kun ei voida pitää kovin hyvänä tapana johtaa työtä tai henkilöstöä.

Kiireen aiheuttamat haitat, kuten asioihin paneutumisen vaikeus, koulutusmahdollisuuksien puutteet, tai työn tason laskeminen kiusaavat korkeakoulutettuja suomalaisessa työelämässä. Kiire myös vähentää sosiaalista kanssakäymistä ja mahdollisuuksia perehtyä asiakkaiden ongelmiin sekä lisää työperäistä ahdistusta vapaa-ajalla. Tosin ero perus- ja keskiasteen koulutuksen saaneisiin ei ollut erityisen suuri. Korkeakoulutettujen kokema työssäjaksaminen ei ollut myöskään erityisen huono, vaan se oli samalla tasolla kuin toisen asteen koulutuksen saaneilla. (Sutela & Lehto 2014: 69-74) Kenties mielenkiintoisen työn imu kannattelee kiireisiä asiantuntijatyön tekijöitä?

### 2.1.3. Työaikojen ja paikkojen murros

Asiantuntijatyön lisääntymisen ohella suomalaisessa työelämässä yksi merkittävä muutostrendi on viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana ollut työaikojen ja paikkojen muuttuminen aiempaa monimuotoisemmiksi. Tähän on vaikuttanut mm. yhteiskunnan muuttunut aikakäsitys, niin sanottu 24/7 yhteiskunta, jossa työ- ja vapaa-aika on liudentunut ja perinteinen päivätö on vähenemään päin. Tosin ylemmistä toimihenkilöistä 84 prosenttia tekee edelleen päivätöitä, joten tämän muutoksen ei voida nähdä tilastollisesti merkittävällä tavalla vaikuttaneen asiantuntijatyöhön. Joskin päivätöitä tekevien osuus oli

laskenut kahdella prosentilla vuosien 2008-2013 välillä. Työaikasidosten heikentymisen lisäksi myös suhde työpaikkoihin on muuttumassa. Työnteko ei ole enää samalla tavalla sidottua yhteen tiettyyn fyysiseen paikkaan kuin aiemmin. Yhdessä työaikojen ja paikkojen merkityksen liudentuminen voi mahdollistaa aiempaa sujuvamman työ- ja vapaa-ajan yhdistämisen. Pahimmassa tapauksessa se kuitenkin tarkoittaa sitä, että työ valuu aiempaa voimakkaammin palkansaajien vapaa-aikaan ja kasvattaa työn kuormittavuutta kohtuuttomasti. (Sutela & Lehto 2014: 143; Julkunen 2004: 91-92)

Ajan vähentymisestä ja työn intensiteetin lisääntymisestä tai laajemmin koko työelämän huononontumisesta on kirjoitettu niin meillä kuin muuallakin sangen paljon. (Esim. Green 2004; Järnefelt 2002a; Järnefelt 2002b; Leppänen 2011; Southerton & Tomlinson 2005; Siltala 2004, 2017; Julkunen 2008, 9) Toisaalta on olemassa myös vahvoja viitteitä siitä, että palkansaajien ajanhallinta olisi Suomessa joiltakin osin myös merkittävästi parantunut viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana. Samoin työtyytyväisyys on kehittynyt suotuisasti vuosien 2008 ja 2013 välillä kaikkien palkansaajien tasolla. Erityisen tyytyväisiä ammattiryhmiä löytyy ylempiä toimihenkilöitä edustavista ammattiryhmistä. (Sutela & Lehto 2014: 210-213)

Palkansaajien lähtökohtaisesti parantuneesta ajanhallinnasta kertoo esimerkiksi, se että mahdollisuus vaikuttaa työn aloitus- ja lopettamisaikaan vähintään puolella tunnilla on kasvanut merkittävästi 1980-luvulta 2010-luvulle. Koska kaikissa töissä ei niiden luonteen vuoksi jouston mahdollisuutta ole, on jopa ajateltu, että työaikajoustoissa on saavutettu tietynlainen saturaatiopiste, sillä tässä mittarissa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia 2000-luvun aikana. Jotakin ajanhallinnan tilanteesta kertoo myös se, että palkansaajamiehistä 70 prosenttia ja -naisista noin puolet koki voivansa poistua työpaikaltaan lyhyesti omia asioitaan hoitamaan. Riittävästi taukoja katsoi puolestaan voivansa pitää 66 prosenttia nais- ja 85 prosenttia miespalkansaajista. Toisaalta mahdollisuudet joustaa työajoissa omia tarpeita ajatellen olivat rajatut. Naisista vain 37 prosenttia ja miehistä 47 prosenttia koki työaikojen joustavan omien tarpeidensa mukaan. Ylemmillä toimihenkilöillä mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihin olivat kuitenkin erittäin hyvät. Tässä sosioekonomisessa ryhmässä 87 prosentilla miehistä ja 76 prosentilla naisista oli mahdollisuus vaikuttaa työnsä tulo- ja lähtöaikoihin. Toisaalta ylempien toimihenkilöiden työajat myös joustivat työtehtävien vaatimuksesta muita ryhmiä useammin. Sen sijaan esimiesten vaatimuksesta ylempät toimihenkilöt joustivat työajoissaan muita ryhmiä harvemmin. Voidaankin olettaa, tässä tutkimuksessa haastateltujen asiantuntijoiden esimiesten olevan pitkälti omien työaikojensa määrittelijöitä. (Sutela & Lehto 2014: 145-148)

Ylityön tekeminen on yksi ajanhallintaan liittyvä ulottuvuus. Ylemmät toimihenkilöt tekevät muita sosioekonomisia ryhmiä vähemmän palkattua ylityötä. Sen sijaan heistä puolet teki palkatonta ylityötä vuosina 2008 ja 2013, joskin sitä tekevien osuus on laskenut viime vuosina. Tämä on paljon, sillä alemmista toimihenkilöistä reilu neljännes ja työntekijöistä vain noin joka kymmenes teki korvauksetonta ylityötä. Ylemmät toimihenkilöt saavat myös muita ryhmiä useammin yhteydenottoja varsinaisen työaikansa ulkopuolella. Heistä lähes joka toiseen (48 %) oli otettu yhteyttä useammin kuin kerran sähköpostilla tai puhelimitse viimeisen kahden kuukauden sisällä. Sen sijaan 23 prosenttiin ei ollut otettu yhteyttä lainkaan. Niistä ylemmistä toimihenkilöistä, jotka saivat usein työajan ulkopuolisia yhteydenottoja, 22 prosenttia koki, että yhteydenotto edellytti nopeaa reagointia. Alemmilla toimihenkilöillä ja työntekijöillä vastaava luku oli 16 prosenttia. (Sutela & Lehto 2014: 150-151, 155-156)

Raija Julkusen (2004) mukaan työaikakäytännöt ovat haurastuneet jo 2000-luvun alussa. Erityisesti ylempien toimihenkilöiden työaikajärjestelyt ovat muuttuneet aiempaa epäselvemmin määritellyiksi. Esimerkiksi teollisuuden johtajat, hallintovirkamiehet tai yliopistojen professorit ovat muodollisesti työaikalain ulkopuolella. Heille on määritelty kokonaistyöaika. Se perustuu ajatukselle, jonka mukaan heidän työstään saama korvaus on niin suuri, että he ovat kokonaisvastuussa työtunteja laskematta. (87, kts. myös Uhmaavaara ja Jokivuori 2003) Kokonaistyöaikaa oli myös laajennettu jo tuolloin muihin kuin johtavassa asemassa oleviin. ”Professionaalis-manageraalisen keskiluokan” edustajien huipulla oleville ylityö on vierasta, sillä sitä ei tunneta kokonaistyöajassa. Sen sijaan lähempänä tavallista työntekijää olevien asiantuntijoiden asemassa olevat saivat yleensä vielä ajallisen korvauksen. Suorittavaa työtä lähestyttäessä ylitöistä maksaminen yleisty (Julkunen 2004, 88-89). Myös työpaikan koko näyttää vaikuttavan ylitöiden tekemiseen. Pienillä työpaikoilla on havaittu tehtävän enemmän palkatonta asiantuntijatyötä kuin suuremmilla (Ropponen, Bergbom, Härmä, Sallinen, 2014: 4, 29).

Asiantuntijat eivät kuitenkaan välttämättä koe palkatonta työskentelyä ongelmaksi. Esimerkiksi Iso-Britanniassa tehdyn tutkimuksen mukaan nuoret alle 35-vuotiaat asiantuntijat eivät nähneet pitkiä työpäiviä ongelmallisina, sillä työ oli heille yksi nautinnon ja ammatillisuudesta koetun ylpeyden lähde. Samoin työyhteisöön kuulumisen voitiin nähdä merkittävänä voimavarana. Pitkät työtunnit saatettiinkin kokea ”laatuajaksi”. Ilmeisesti Iso-Britanniassa tämä pätee myös varttuneempiinkin asiantuntija- ja esimiestyötä tekeviin, sillä näissä tehtävissä toimivista lähes 90 prosenttia ylitti määritellyn työajan 1,3 tunnilla päivässä vuonna 2007. Vaikuttaa myös siltä, että vuonna 2008 alkanut maailmanlaajuinen laskusuhdanne on lisännyt tehtyjen työtuntien määrää maassa vielä entisestään.

(Sturges 2013, 343: 349-354) Tämä herättää kriittisen epäilyksen siitä, missä määrin ylitöiden tekeminen on vapaaehtoista ja työn imuun perustuvaa työntekijän positiivista ajanhallintaa ja missä määrin taas pohjautuu enemmänkin pelkoon oman työmarkkina-aseman epävarmuudesta (vrt. Siltala 2017).

Työelämän tietoteknistyminen ja siihen kytkeytyvä työnteon irtautuminen ajasta ja paikasta on ollut yksi suurimpia suomalaisen työelämän muutoksia 1980-luvun alusta 2010-luvun alkuun. Kun vuonna 1984 tietotekniikkaa työssään käytti vain vajaa viidennes palkansaajista, käyttää sitä tänään yhdeksän kymmenestä. Tietotekniikan käyttäminen työssä on vahvasti sidottu sosioekonomiseen asemaan. Ylemmistä toimihenkilöistä peräti 80 prosenttia käytti sitä vähintään puolet työajastaan vuonna 2013. Alemmista toimihenkilöistä puolestaan 64 ja työntekijöistä 29 prosenttia. Tietotekniikan voimakas asema ylemmien toimihenkilöiden työssä näkyy myös muita ryhmiä suurempina tietoteknisten ongelmien aiheuttamina haittoina. (Sutela & Lehto 2014: 157-158; Julkunen 2008: 130) Voidaankin ajatella, että ”tekniikan” toimivuus on yksi keskeinen asiantuntijatyön ajanhallintaan vaikuttava ulottuvuus. Jos tietokoneet seisovat, voi merkittävä osa työstä jäädä tekemättä.

Ylempien toimihenkilöiden työajan seuranta on muihin sosioekonomisiin ryhmiin verrattuna selvästi vähäisempää. Jopa 36 prosenttia tähän ryhmään kuuluvista on sellaisia, joiden työaikoja ei seurata ollenkaan. Alemmilla toimihenkilöillä tämä osuus on 24 ja työntekijöillä 19 prosenttia. Ylempien toimihenkilöiden vastuu työajan seurannasta onkin siirtynyt enenevässä määrin työntekijöille itselleen. Tämän voidaan nähdä tuoneen lisää vapautta, kun työantajan kontrolli on heikentynyt. Toisaalta samalla vastuu työaikojen kohtuullisena pitämisestä on siirtynyt kasvavissa määrin työntekijöille itselleen, millä voi olla myös negatiivisia seurauksia. (Sutela & Lehto 2014: 158-159) Keskiluokkaisuun johto- ja asiantuntijatoihin on totuttu liittämään vahvasti työaika-autonomia, joka edellyttää itseohjautuvuutta ja itsekuria. Suomalaisissa yrityksissä se oli vielä 2000-luvun alussa nähty myös toimihenkilöille kuuluvana etuoikeutena, jonka antamista työntekijöille vastustettiin. Mahdollisuus hallita työhön liittyvää aikaa onkin ollut etuoikeus, jolla on pyritty sitouttamaan organisaation kannalta keskeisiä henkilöitä työantajaansa. (Julkunen 2004: 92) Työn itsesäätelyn lisääntyessä asiantuntijatyössä 2000-luvulla, ollaan myös sen ongelmiin todennäköisesti alettu kiinnittää aiempaa enemmän huomiota.



#### 2.1.4. Ylemmät toimihenkilö yksilöllisen uuden työn maailmassa

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen valossa suomalaisten ylempien toimihenkilöiden, tämän tutkimuksen keskeisen viiter ryhmän ajanhallinnasta muodostuu ristiriitainen kuva. Toisaalta työn sisältö ja työssä jaksaminen näyttävät kannattelevan korkeata koulutusta vaativa asiantuntijatyötä tekeviä. Mahdollisuudet vaikuttaa niin työaikaan, aikatauluihin, työjärjestykseen kuin tehtävien sisältöihin näyttäisi olevan pääosin hyvällä tasolla. Toisaalta varsinkin julkisella sektorilla sosiaali- ja terveystyöparissa työskentelevillä naisilla mahdollisuudet vaikuttaa ajankäyttöön ovat usein sangen heikolla tasolla. Yleisesti ottaen työtyytyväisyys ja -jaksaminen näyttäisi olevan kuitenkin hyvällä tasolla ja työn valvonta on entistä useammin asiantuntijoiden omissa käsissä. Näiden positiivisten tekijöiden vastapainona ajanhallintaa haittaa kiire, joka estää asioihin paneutumista ja jonka koetaan johtavan työnlaadun heikkenemiseen. Työasiat myös tunkeutuvat muita ryhmiä helpommin asiantuntijoiden vapaa-aikaan, ja palkatonta ylityötä tehdään paljon. Vastuun omien työaikojen seurannasta voi myös johtaa niiden laiminlyömiseen ja liiallisen työskentelyyn. Jonkinlaisena yhteenvetona voidaan todeta, että asiantuntijatyötä tekeviin korkeasti koulutettuihin ylempiin toimihenkilöihin kohdistuu hyvin voimakas yksilöllisen vastuun odotus. Vapaus ja valta jota korkea työmarkkina-asema tuovat, näyttäisivät höllentävän työntekijöiden harjoittamaa valvontaa ja vastuunottamista tästä organisatioiden kehittämisen kannalta keskeisestä palkansaajaryhmästä.

Mihin tämä vastuun siirtäminen organisaatiotasolta yksilötasolle sitten perustuu? Yksi mahdollisuus on, että alati nopeammaksi muuttuvat toimintaympäristöt edellyttävät yksilöiltä aiempaa omaehtoisempaa ja vastuullisempaa toimintaa. (Julkunen 2008: 120) Suomalaisen tai laajemmin länsimaisen työelämän yksilöllistyminen voidaan nähdä myös poliittisena arvokysymyksenä. valtiovallan purkaessa hyvinvointivaltion rakenteita, yksilön vastuu omasta toimeentulostaan korostuu. (Pyöriä ym. 2017: 199, 202; McDowell 2004: 152) Samaan aikaan työmarkkinat ovat alkaneet toimia aiempaa voimakkaammin työntekijöiden ehdoilla tukeutuen aiempaa kevyempiin organisaatiorakenteisiin. Nuoremman työelämän sukupolvet erityisesti 1980-1990-luvuilla syntyneen Y-sukupolven edustajat ovat myös tottuneet yksilöllisten valintojen korostamiseen. (Järvensivu 2012: 21-22) Julkunen mukaan työn yksilöllistymisessä on kyse siitä, että jälkiteollinen työelämä eli 2000-lukulainen uusi työ ei enää noudata vanhan työn objektiivista käsitystä työstä, jossa koneet, byrokraattiset säännöt ja tietokoneohjelmat määrittivät työn raamit. Työvoiman rakennemuutoksen myötä jälkiteolliset palvelu-, hoiva-, tieto-, luovat- ja asiantuntijatyöt edellyttävät joustavuutta ja aloitteellisuutta, mikä ei ole mahdollista tiukkojen rutiinien, sääntöjen ja hierarkkisten objektiivisina pidettyjen rakenteiden kautta. Tämä on tarkoittanut sitä,

että työntekijä ihanteena on nykyisin itsenäiseen ajatteluun ja viestintään pystyvä vastuullinen yksilö. Johdon rooli on puolestaan taivutella mahdollisesti vastahakoiset työntekijät omistautumaan työlleen ja pitämään tuotannon tehokkaana. Työntekijät eivät useinkaan ole kovin vastahakoisia, vaan esimerkiksi luovaa tietotyötä tekevillä työhön voi liittyä suuria henkilökohtaisia haaveita ja onnistumisen tunteita. Vastaavasti myös epäonnistumiset koetaan hyvin henkilökohtaisina. (Julkunen 2008: 120-124)

Toisaalta murrosta uuden työntekijän vastuuta korostavan työn ja vanhan ylhäältä johdetun työn välillä ei tulisi liioitella. Esimerkkejä suomalaisista johtamisen oppaista, joissa on hylätty ajatus työntekijästä tuotantokoneiston mekaanisena osana ja korostettu tämän itsenäisyyttä on löydettävissä jo 1930-luvulta (Kuokkanen 2014: 84). On saatu myös viitteitä siitä, että kollektiivisilla työntekijäidentiteeteillä ja ammattiryhmien sisäisellä solidaarisuudella on edelleen merkitystä myös asiantuntijatyötä tekevien parissa. Tämä on näkynyt esimerkiksi suomalaisessa yliopistolaitoksessa yksilöä korostavan palkkausjärjestelmän käyttöönoton kollektiivisena vastustamisena 2000-luvun alkupuolella, sekä vuoden 2018 yliopistojen työtaistelussa palkkatason nostamiseksi. Yksilöllistymiselläkin on siis rajansa suomalaisessa asiantuntijatyössä. Myös teollisuudesta on saatu tuloksia meiltä ja muualta, joiden mukaan työntekijät osaavat antaa arvoa heidän työpanokselleen yksilöinä, mutta tarpeen mukaan vastustavat kollektiivisesti yrityksiä vaikuttaa työyhteisön kulttuuriin tai kollektiivisiin puolustusmekanismeihin. (Julkunen 2008: 120-124; McCabe 2007: 243, 263) Tätä taustaa vasten voidaankin olettaa, että mikäli asiantuntijoiden yksilöllisiin ajanhallinnan ongelmiin halutaan puuttua, tulee se tehdä koko organisaation tasolla.

## 2.2. Asiantuntijan vastuusta organisaation vastuuseen – Ajanhallinnan kehittämisen keinot ja asiantuntijatyössä 2010-luvulla

Asiantuntijatyön käytännön ajanhallinnan yhtenä suurimmista ongelmista on pidetty ajan hajoamista eli pirstaloitumista. Työterveyslaitoksen tutkijoiden Kirsi Yli-Kaitalan, Minna Toivasen, Olli Viljasen ja Minna Janhosen (2016) mukaan ajanhallintaa on kuitenkin mahdollista kehittää kolmen konkreettisen toimenpiteen kautta organisaatiotasolla, sillä ajanhallinnan kehittäminen ei ole yksilön vaan koko työyhteisön yhteinen tehtävä. Nämä toimenpiteet ovat: ydintehtävät kirkastava priorisointi, työn näkyväksi tekevä ennakointi sekä keskeytysten hallinta, joka varmistaa työrauhan. (Yli-Kaitala ym. 2016)

### 2.2.1. Tehtävien priorisoinnilla parempaan ajanhallintaan

Priorisoinnin kehittämiseksi on usein työyhteisöissä tarvetta, sillä toiminnan fokuksen liiallinen hajaantuminen on haitaksi sekä organisaatiolle että yksilölle. Se vie huomion pois organisaation ydintehtävästä. Priorisoinnin avulla organisaation käytössä oleva työaika ja muut resurssit kohdistetaan uudelleen ydintehtävän toteuttamiseen. Yhteisen päämäärän määrittely edellyttää kuitenkin organisaation eri osien välisen vuorovaikutuksen parantamista. Työn organisoimisessa tulee puolestaan huolehtia siitä, ettei samanaikaisesti toteuteta liian monia päällekkäisiä hankkeita, onhan liiallinen moniajo uhka työn tuottavuudelle (Yli-Kaitala ym. 2016: 1, 3-5; Adler & Benbunan-Finch 2011). Yksilötasolla ihmisten ”moniajaminen” eri hankkeiden välillä voi olla lyhyellä aikavälillä hyödyllistä, mutta pidemmän päälle se on haitallista: tuottavuus, ongelmanratkaisukyky ja luovuus alkavat heikentyä. Yleisellä tasolla organisaatioissa tulisikin ymmärtää se, että aika on rajallinen resurssi samaan tapaan kuin taloudellinen pääomakin. Yleisenä pyrkimyksenä tulisikin olla luoda aikaa kunnioittava organisaatiokulttuuri, mikä mahdollistaa asiantuntijoiden aiempaa paremman keskittymisen ja laadukkaamman työn lopputuloksen. (Yli-Kaitala ym. 2016: 1, 3-5)

Priorisoinnin kehittämisessä on käytettävissä runsaasti erilaisia välineitä. Yksi niistä on niin sanottu kuuden ruudun menetelmä, jonka avulla voidaan myös samalla tehokkaasti jalkauttaa organisaation strategiaa. Menetelmässä organisaation johto ensin nimeää viisi tärkeätä ja konkreettista asiaa, jotka tukevat strategian toteuttamista. Tämän jälkeen johto laati kuvion, jossa on kuusi ruutua, joista viisi on nimetty tärkeiksi nähtyjen asioiden mukaan. Kuudes ruutu on puolestaan eräänlainen kaatoluokka nimeltään ”lopun 5 %” asioista. Sinne sijoitetaan sellaiset tuona hetkenä organisaatiotason tehtävälillä olevat tehtävät, jotka eivät kuulu viiteen tärkeimpään asiakokonaisuuteen. Johdon tehtyä oman kuuden ruudun listansa tekevät asiantuntijat omansa esimiestensä tuella. Ne perustuvat organisaatiotason tehtävälillän viiteen ruutuun. Näin varmistetaan, että jokaisen asiantuntijan toiminta suuntautuu organisaation strategian mukaisesti. Sen jälkeen, kun organisaatiotason ja asiantuntijataso tavoitteet ovat linjassa, esimiehet voivat aiempaa helpommin tukea asiantuntijoiden työtä. Kuuden ruudun tehtävälillasta voi nimittäin helposti tarkastaa työntekijän prioriteetit ja keskeiset tehtävät. Tällöin esimies voi helposti korjata alaisensa työskentelyn suuntaa, mikäli lista kertoo hänen keskittyvän väärin asioihin. (Yli-Kaitala ym. 2016: 4)

Esimiehet voivat myös omalla toiminnallaan vaikuttaa merkittäväällä tavalla alaisuudessaan toimivien asiantuntijoiden priorisointikykyyn myös yleisemmällä tasolla. He voivat

esimerkiksi avata organisaatiotason prioriteetteja yksikölleen ja alaisilleen. Tärkeätä on myös esimiesten tuki asiantuntijoiden työnkuvien selkeyttämisessä ja ajanhallinnan tukemisessa. Esimiehet ovat avainasemassa luotaessa yhteisiä pelisääntöjä ajanhallinnalle. Alaisille tulee tarjota mahdollisuus keskustella ajankäyttöön liittyvistä kysymyksistä aina tarpeen mukaan. Alaisten ajankäyttöön liittyvissä asioissa tulee myös toimia mahdollisimman oikeudenmukaisesti. Esimiesten tulee myös ottaa aktiivinen rooli vuorovaikutuksessa organisaation osien välillä, että he kykenevät yhdistämään erilaisia intressejä keskenään. (Yli-Kaitala ym. 2016: 6-7)

Asiantuntijatyötä tehdään paljolti työryhmissä, verkostoissa ja tiimeissä. Niiden merkitys onkin suuri yksilön ajanhallinnan kannalta. Tämä tarkoittaa sitä, että myös näiden työnteon yhteisöjen sisällä tulee selvästi ja sitouttavasti sopia tehtävien priorisoimisesta, aikatauluista ja tavoitteista. Priorisointia ja siten yhteisön yhteistä ajanhallintaa voidaan helpottaa asettamalla työlle pitkän aikavälin vision lisäksi myös muutama virstanpylväs tehtävän hankkeen keskivaiheille. (Yli-Kaitala ym. 2016: 9) Myös yksittäisen asiantuntijan tasolla tulee harjoittaa tehtävien priorisointia pyrittäessä kohti parempaa ajanhallintaa. Henkilökohtaisen priorisoinnin tulee kuitenkin tapahtua esimiehen tukemana, sellaisen yhteisen päätöksen kautta, joka perustuu organisaation asettamaan tärkeysjärjestykseen. Priorisointia pohdittaessa tulee myös määritellä kunkin asiantuntijan työn rajat. Siis se, mitä johonkin työhön kuuluu, ja mikä ei kuulu. Samassa yhteydessä voidaan hahmotella myös sitä, mitä työtehtäviin mahdollisesti tulevaisuudessa kuuluu. Yksittäisen henkilön tasolla asiat on syytä pitää konkreettisina. Tehtävien kirjaaminen tekee ne näkyviksi ja helpottaa toiminnan aloittamista. Työtehtävien listaaminen ei saa kuitenkaan tarkoittaa sitä, että kaikkia toimenpiteitä alettaisiin hoitaa yhdellä kertaa, vaan on tärkeätä, että voidaan keskittyä vain muutamiin kokonaisuuksiin kerrallaan. On myös tärkeätä varautua henkisesti siihen, että priorisointi tarkoittaa myös tiettyjen asioiden merkityksen kyseenalaistamista ja suoranaista luopumista jostakin. Tämä saattaa nostaa pintaan esimerkiksi pelkoja oman aseman menettämisestä keskeisissä verkostoissa tai työpaikan sisällä. Pidemmän päälle asiantuntijan työn onnistumisen ratkaisee kuitenkin tehdyn työn laatu, joten liiallinen työajan hajottaminen eri tehtäviin kääntyy jossain vaiheessa itseään vastaan. (Yli-Kaitala ym. 2016: 10-11; Järnefelt 2002a: 37-38)

Erilaisia tapoja yksilötason priorisointiin on useita. Voidaan esimerkiksi painottaa asioiden merkittävyyttä, kiireellisyyttä, kiinnostavuutta tai vaikkapa asiakastyötä. Eräs menetelmä on luoda nelikenttä, jossa tehtävät jaetaan kiireellisiin ja tärkeisiin, kiireellisiin ja ei niin tärkeisiin, ei-kiireellisiin mutta tärkeisiin sekä ei-kiireellisiin eikä niin tärkeisiin. Tämä menetelmä voi auttaa hallitsemaan aikaa entistä paremmin, sillä sitä käyttämällä

tulee pohdittua asioiden merkitystä, eikä vain niiden kiireellisyyttä. Menetelmän avulla voi ajanhallintaa edelleen kehittää nostamalla tärkeiksi myös sellaisia asioita, jotka ovat pitkällä tähtäimellä tärkeitä. Tämä tarkoittaa sitä, että on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, ettei tule epähuomiossa nostaneeksi tärkeäksi itsensä kannalta vain nopeita hyötyjä tuovia, helppoja ja mielekkäitä tehtäviä. (Yli-Kaitala ym. 2016: 10-11)

### 2.2.2. Työn näkyväksi tekeminen ajanhallinnan keinona

Asiantuntijatyön näkyväksi tekeminen on yksi oleellinen keino, jonka avulla ajanhallintaa voidaan kehittää. Tämä on erityisen tärkeätä, koska työn avoimuus ja erilaisten prosessien läpinäkyvyys on entisestään korostunut. Samalla työhön liittyy entistä enemmän erilaisia monimutkaisia sidoksia, kuten vaikkapa erilaisia toimintaverkostoja. Samaan aikaan asiantuntijatyö on muuttunut entistä vaikeammaksi ennakoida, muistuttaen täten paljolti palvelutyötä. (Yli-Kaitala ym. 2016, 12; Järnefelt 2002b: 81) Mikäli osa asiantuntijoiden työstä jää näkymättömiin, on mahdollista, että heihin alkaa kohdistua liian suuri työpaine, kun todellinen työkuorma jää näkymättömiin. Tällöin voi käydä niin, että työtä on liikaa suhteessa käytettävään aikaan. Kun tähän päälle lisätään ennakoimattomat muutokset, voi tilanne johtaa asiantuntijoiden ylikuormittumiseen. Se heikentää organisaation tehokkuutta esimerkiksi motivaation heikentymisen ja lisääntyneiden sairauspoissaolojen kautta (Järnefelt 2002b: 74-75). Monimutkaisessa toimintaympäristössä keskeisenä tavoitteena voidaankin pitää työn näkyvyyden ja ennustettavuuden paranemista. Käytännössä tällöin kuvataan esimerkiksi työhön liittyviä prosesseja sekä niiden kestoa. Aikabudjetoinnin avulla voidaan puolestaan arvioida sitä, ovatko käynnissä olevat ja suunnitellut hankkeet toteutuskelpoisia käytössä olevan työajan puitteissa. Usein ongelmana nimittäin on, että tehtävistä suoriutumiseen annetaan liian vähän aikaa, samalla kun ei oteta riittävässä määrin huomioon resurssien aiempaa sitomista jo käynnissä oleviin työkokonaisuuksiin. Aikabudjetoinnin avulla tämä epäkohta korjataan ja päästään esimerkiksi aiempaa realistisempaan hankkeiden aikatauluttamiseen.

Työn näkyväksi tekemiseen liittyy myös painopisteen siirtäminen käytetyn työajan laadun parantamiseen pelkän määrällisen tarkkailun sijaan. Asiantuntijatyössä työn vaikuttavuus olisikin parempi mittari kuin käytetyt työtunnit. Laadun parantamiseen liittyy myös ajatus siitä, ettei nopeuden lisääminen johda aina tehokkuuden kasvuun. Esimerkiksi tilanteessa, jossa työaika on jo valmiiksi jaettu liian monen hankkeen kesken, voi asioiden nopeuttamisesta olla suoranaista haittaa. Sen sijaan vauhdin hidastaminen ja liiallisen moniajon vähentämisen jälkeen voidaan paremmin havaita tuottavuutta rajoittavia

pullonkauloja, joiden korjaamisen jälkeen tuottavuus voi kääntyä nousuun. (Yli-Kaitala ym. 2016: 12)

Erilaisia menetelmiä työn näkyväksi tekemiseen on olemassa runsaasti. Esimiehet voivat esimerkiksi laatia alaistensa kanssa erityisen tilannekuvan, jonka kautta ajanhallintaan liittyvät ongelmat tulevat näkyviksi. Sen lisäksi voidaan kunkin asiantuntijan työ vaiheistaa ja kuvata siihen liittyvät prosessit ja ajan hallinnan haasteet. Esimiesten kannattaa visualisoida niin tilannekuva kuin ongelmatkin, yhdessä alaisten kanssa, sillä se konkretisoi ja helpottaa asioiden käsittelyä. Yksittäisen asiantuntijan tasolla työn näkyväksi tekeminen edellyttää työn vaiheistamisen lisäksi mm. selkeiden osatehtävien määrittämistä sekä oman ajan käytön tarkastelua ja oman työn arvioimista. (Yli-Kaitala ym. 2016: 14-15, 18-19) Ongelmia kannattaa myös pyrkiä ratkomaan koko yhteisön kanssa varsinkin verkostoituneessa työssä, johon jo luonnostaan kuuluu yhteistyön tekeminen. Näin toimien saadaan hyödynnettyä laajempaa tekijäjoukkoa itse ongelman ratkaisussa, ja samalla tapahtuu myös yhteisötason oppimista, joka voi johtaa uusiin yhteisiin käytäntöihin (Yli-Kaitala ym. 2016: 14-15). Esimerkiksi jo pelkkä työkiireisiin liittyvä keskustelu ja sen pohjalta tehdyt työjärjestelyt voivat auttaa, jos organisaatiossa on ajanhallinnallisia ongelmia (Järnefelt 2002b: 86). Asioiden yhdessä pohtiminen on merkittävä parannus siihen verrattuna, että jokin kohdattu ongelma jää vain yksittäisen asiantuntijan pohdittavaksi, jolloin myös siihen mahdollisesti keksitty ratkaisu paljon todennäköisemmin jää jakamatta muiden kanssa, ja uudet paremmat toimintatavat käyttöön ottamatta. Eli yhteisötason oppiminen jää vaillinaiseksi. (Yli-Kaitala ym. 2016: 14-15) Yhteisötasolla asioiden näkyväksi tekeminen edellyttää myös omanlaisiaan toimintatapoja. Ennen työhön ryhtymistä esimerkiksi työryhmissä tai verkostoissa tulee työkokonaisuuden osatehtävät tunnistaa mahdollisimman tarkasti sekä arvioida niiden kesto. Hankkeen tehtävien määrittelyn jälkeen, ne järjestetään tärkeyden ja toteutusjärjestyksen mukaan. Samalla jaetaan selkeästi tehtävät ja vastualueet. Tämän jälkeen määritellään erityiset välitavoitteet sekä aikarajat osatehtävien valmistumiselle. Tämä lisää aikataulussa pysymisen todennäköisyyttä ja helpottaa työn edistymisen seuraamista (Yli-Kaitala ym. 2016: 16) Näinhän toimii esimerkiksi kirjallinen projektisuunnitelma ajastettuina virstanpylväineen, työpaketteineen ja tuotoksineen, jotka yhdessä muodostavat hankekokonaisuuden, jonka avulla pyritään tiettyyn päämäärään.

Pelkkä tehtävien määrittely ja ajoittaminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan tarvitaan menetelmä työn koordinoimiseksi ja seuraamiseksi. Tehtävätaulu on yksi yksinkertainen menetelmä tehdä työ näkyväksi ja paremmin hallittavaksi. Toki on olemassa myös huomattavasti monimutkaisempia projektihallinnan malleja ja ohjelmistoja, mutta niitä ei

välttämättä tarvita. Kolmeen osaan jaettu tehtävätaulu toimii yhtä lailla työryhmä- tai yhteisötason toiminnan koordinaatiossa. Taulun ensimmäiseen osioon kootaan esimerkiksi tarralapuilla suunnitellut, toiseen työn alla olevat ja kolmanteen valmiit tehtävät. Tehtävätaulun avulla on mahdollista tarkastella työn etenemistä esimerkiksi osatavoitteiden aikataulussa pysymistä tarkastelemalla. Se myös helpottaa työnjakoa sekä tarjoaa mahdollisuuden kokonaisuuden hahmottamiseen luomansa visuaalisen tilannekuvan kautta. Se toimii myös työyhteisön sisäisen viestinnän välineenä tekemällä työn etenemisen ja työvaiheet näkyviksi. Sitä voi myös hyödyntää ulkoisen viestinnän välineenä, sillä se antaa työryhmän ulkopuoliselle nopeasti käsityksen hankkeen kokonaisuudesta, sen laajuudesta ja työtahdista. Toimiakseen kunnolla tehtävätaulu edellyttää yhteisiä pelisääntöjä. Kaikkien tulee sitoutua sen käyttöön. Tulee myös yhteisesti sopia ainakin taululle vietävien tehtävien koosta, niiden aikajänteestä, sekä siitä miten tekijät merkitään ja kuka taulua päivittää ja kuinka usein. (Yli-Kaitala ym. 2016: 16-17)

### 2.2.3. Keskeytysten hallinnan kehittäminen

Keskeytykset työssä haittaavat usein asiantuntijoiden ajanhallintaa. Tämä ei ole ihme, sillä peräti 90 prosenttia asiantuntijoista pyrkii olemaan työaikana jatkuvasti tavoitettavissa, ja 81 prosenttia pyrkii reagoimaan sähköpostiin välittömästi. Tämän lisäksi 78 prosenttia kohtaa työssään erilaisia yllätyksiä ja ennakoimattomia tehtäviä ja 55 prosenttia joutuu muuttamaan usein suunnitelmiaan (Toivanen ym. 2016a: 35, 48, 50). Vaikuttaa siis siltä, että asiantuntijatyön eräs keskeisimmistä haasteista on jatkuvien keskeytysten suma, joista ainakin osa (jatkuvasti tavoitettavissa oleminen, välitön reagointi sähköposteihin) ovat luonteeltaan sellaisia, että niihin todennäköisesti voi vaikuttaa myös yksilötasolla. Keskeytyksiin puuttuminen on kuitenkin ensisijaisen tärkeätä koko organisaation edun kannalta, sillä asiantuntijan keskittymiskyvyn ja tuottavuuden on havaittu olevan vahvasti yhteydessä toisiinsa. (Yli-Kaitala ym. 2016: 20)

Organisaatiotasolla josta vastaa ylempi johto, erilaisia menetelmiä keskittymisrauhan parantamiseksi on useita. Joustavat työnteon muodot kuten etätyö parantavat usein työrauhaa. Tämä edellyttää luottamusta työntekijän suunnalta. Työntekijöiden valvonnasta onkin kyettävä luopumaan organisaatiotasolla. Tilaratkaisujen avulla on mahdollista tarjota paikkoja niin keskittymiselle kuin yhteistyön tekemiselle. Hiljaiset tilat ja neuvotteluhuoneet kannattaa erottaa selkeästi toisistaan. Jokaisella työpaikalla on myös syytä kiinnittää huomioita erilaisten aikasyöppöjen kuten toiminnan kannalta epäoleellisten kokousten vähentämiseen. Myös liiallinen teknologian ja sen mahdollistamien viestintäkanavien käyttäminen voi johtaa informaatiotulvaan eli niin sanottuun digiähkyyn. Tällöin työn

tuottavuus alkaa laskea. Tilanteen välttämiseksi tulee työpaikan sisällä määritellä, mitkä ovat parhaiten tarkoitukseen sopivat työkalut ydintehtävän toteuttamisen kannalta. Teknologian soveltuvuuden lisäksi tulee kiinnittää huomiota myös sen käytön sosiaalisiin pelisääntöihin. Tällöin voidaan sopia esimerkiksi siitä, kuinka nopeasti sähköpostiin tulee vastata. Käytännössä teknologia mahdollistaa nykyisin asiantuntijoille toiminnallisen ylinopeuden ajamisen, mutta pidemmän päälle tämä ei ole kestävä ratkaisu. Liika nopeus nimittäin heikentää työhyvinvointia ja vähentää työn mielekkyyttä. Sen sijaan työtahdin hiljentäminen parantaa keskittymistä ja pidemmän päälle myös vauhdittaa työn tekemistä. (Yli-Kaitala ym. 2016: 20-21)

Esimiehillä on myös merkittävä rooli keskeytyksiä aiheuttavien ongelmien hallinnassa. Perusedellytys on, että luottamuksellinen viestintä ongelmista on mahdollista esimiehen ja alaisen välillä ja siihen kannustetaan. Ongelmien ratkaisemisen tulee tapahtua yhdessä alaisen kanssa, se auttaa näkemään ne prosessilähtöisinä työntekoon yleisemmin liittyvinä asioina. Tällöin vältetään ongelmien tarpeettomalta henkilöitymiseltä. Usein alaiset kokevat ajankäyttöön liittyvää syyllisyyttä, jota voidaan lieventää keskusteluilmapiirin pitämällä avoimena ja sallivana. Virheiden hyväksyttävyyttä tulee korostaa. Rakentavan ilmapiirin luomisessa esimiehellä onkin keskeinen rooli. Esimiehen mahdollisuuksiin tukea alaisiaan keskeytysten hallinnassa vaikuttaa myös ihmistuntemus. Jokaisella asiantuntijalla on hiukan erilainen työskentelytyyli. Sen tunteminen auttaa esimiestä hänen tukiessaan tiettyä alaista. Sen lisäksi, että esimiehen tehtäviin kuuluu alaisten auttaminen kohti parempaa keskeytysten hallintaa, hänen tulee myös itse varmistaa itselleen keskittymisaikaa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa vaikkapa viestien vastaanottamisen vähentämistä. Esimerkiksi työhuoneen oven tai sähköpostiohjelman voi sulkea. Asioiden vastaanottamiselle voidaan määritellä tietyt selkeät ajat, ja jos on kiire, ei työntekijöiden anneta keskeyttää. Tällöin tulee asiantila kertoa mahdollisimman suoraan, ettei pääse syntymään kokemusta alaisten asioiden hoitamisen vähättelystä. (Yli-Kaitala ym. 2016: 22-23)

Työnteon yhteisön esimerkiksi projektiryhmän tulee huolehtia keskeytysten koordinoitusta hallinnasta. Tämä tapahtuu sopimalla yhteisistä pelisäännöistä, jotka turvaavat keskittymisrauhan. Ehdotonta työrauhaa vaativiin tehtäviin on hyvä liittää erityinen ”ei saa häiritä”, signaali. Se voi olla vaikkapa asiasta kertova lappu oven pielessä. Rauhallisen työn käytännöistä on hyvä tiedottaa yhteisön sisällä väärinkäsitysten välttämiseksi. Aina työ ei kuitenkaan suju suunnitelmien mukaan, vaan tilanteet ja henkilöstöressurit voivat muuttua nopeastikin. Tällöin tarvitaan pikapalaveria, jossa tilanne kartoitetaan nopeasti ja ihmiset ohjataan tekemään tärkeimpiä tehtäviä yhteisön sisällä. Myös yhteisön



sisäistä tehtävienjakoa kannattaa pohtia. Kaikkien ei välttämättä tarvitse tehdä kaikkea. Esimerkiksi asiakaspalvelutehtäviä voidaan keskittää yhdelle asiakasvastaavalle, jolloin yhteydenotoista aiheutuvat keskeytykset vähenevät koko yhteisön tasolla. Keskeytyksien vähentämiseksi tulee myös sopia sähköpostin käytöstä esimerkiksi vastausaikojen osalta. Sähköpostin sijaan voidaan käyttää myös esimerkiksi erilaisia ryhmäviestipalveluita. Eräs mielenkiintoinen yhteisötason toimintamuoto on työretriitti, jossa asiantuntijat työskentelevät yhteisessä tilassa omiin tehtäviinsä syventyen. Työskentelyaika ja tauot voidaan toki rytmittää yhteisesti. Se mahdollistaa myös intensiivisen keskittymisen johonkin erityisen vaativaan tehtävään. (Yli-Kaitala ym. 2016: 24-25)

Yksittäisen asiantuntijan tasolla keskeytysten hallinta lähtee sen tunnistamisesta, että laadukas ajattelutyö vaatii keskittymistä, mikä vaatii aikaa ja tilaa. Tämän jälkeen voidaan siirtyä keskeytysten syiden tunnistamiseen. Häiriötä voivat aiheuttaa erilaiset viestit, sosiaalisen median, sähköpostin tai puhelinsoittojen muodossa. Ulkoisen tietotulvan aiheuttamien keskeytysten lisäksi keskeytämme usein myös itse työskentelyämme. Vaikka edessä oleva tehtävä olisi tärkeä, saatamme silti kiinnittää huomiomme toisarvoisiin asioihin, jos mielessämme pyörii esimerkiksi häiritseviä työ- tai kotiasioita. Nämä sisäiset keskeytykset eivät kuitenkaan välttämättä aina ole huono asia, vaan ne saattavat myös tuoda tärkeitä työhön liittyviä tietoja. Konkreettisia keinoja vähentää keskeytyksiä omassa työssä on esimerkiksi moniajon eli tehtävästä toiseen pienen ajan sisällä vaihtamisen välttäminen. Tällainen työskentely rasittaa mieltä, vie paljon energiaa ja heikentää henkistä suorituskykyä, mikä alentaa asiantuntijan työtehoa. (Yli-Kaitala ym. 2016: 26)

Joissakin tilanteissa moniajo voi kuitenkin olla paikallaan, esimerkiksi työmatkaa junassa voi käyttää kirjalliseen työskentelyyn. Keskeytyksiä aiheuttavien häiriöiden hallinta on kuitenkin nykyisessä informaatiotulvassa haastavaa ja harjoitusta vaativaa. Erilaisten tekniikoiden avulla sitä voidaan kuitenkin kehittää. Esimerkiksi häiritsevät viestintäkanavat voidaan tilanteen niin salliessa sulkea määrääjäksi. Samoin voidaan pitää somepaastoa tai sähköpostista vapaata päivää. Työtehtävien kirjaaminen ylös vapauttaa myös henkistä kapasiteettia, kun ei tarvitse enää muistaa kaikkea, vaan voi tarkistaa tehtävälialta mitä pitikään tehdä. Tarpeen vaatiessa voidaan hyödyntää myös uudenlaisia tapoja jaksottaa töitä. Yksi tällainen on Pomodoro-menetelmä, jossa työskennellään tietyn mittaisissa suhteellisen lyhyissä ajanjaksoissa (esim. 25 minuuttia), joiden jälkeen pidetään tauko. Ennen jokaista työjaksoa listataan ne tehtävät, jotka sen aikana on määrä suorittaa. Ajatuk-  
sena on, että vauhdilla etenevän ajan seuraaminen muuntuu tehokkaaksi työajaksi. Oma keskittymistään voi myös kehittää viiden askeleen-menetelmän avulla. Ensin asetetaan

itselle tavoite. Tämän jälkeen tunnistetaan siihen pääsemistä haittaavat keskeytyksiä aiheuttavat ärsykkeet. Kolmanneksi tehdään tietoinen päätös ärsykkeiden mahdollisimman tehokkaasta poissulkemisesta. Tämän jälkeen aletaan etsiä aktiivisesti mielihyvää keskittymisen tuloksista. Näin toimien muodostuu viidennessä vaiheessa uusi aiempaa vähemmän keskeytyksistä häiriintyvä työtapa. (Yli-Kaitala ym. 2016: 26-28)

Tuottavuus asiantuntijatyössä nivoutuu tiiviisti työyhteisöön ja vuorovaikutuksen sujuvuuteen esimerkiksi yhteenkuuluvuuden, esimiehen tuen, avoimen tiedon jakamisen ja luottamuksen kautta. Toisin sanoen työn sosiaalinen ulottuvuus määrittelee pitkälti asiantuntijatyön tuottavuutta. Aika on resurssi, joka yhdistää kaikkia samassa työpaikassa työskenteleviä. Siitä huolehtiminen on liian suuri asia jättää pelkästään yksittäisen asiantuntijan omalle vastuulle. Organisaatiotason ajanhallinta onkin kaikkien siellä työskentelevien vastuulla. (Yli-Kaitala ym. 2016: 28)

### 3. AJAN JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

#### 3.1. Esimiehet ajan johtajina

Esimiestyössä voidaan nähdä olevan kyse toisten työn johtamisesta ja tehtävien jakamisesta toisille työntekijöille. Sen toimivuuden on havaittu olevan eräs keskeisimmistä organisaatioiden menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Johtaminen vaikuttaa esimerkiksi työpaineista selviytymiseen sekä ikääntyvien työntekijöiden motivaatioon. (Sutela & Lehto 2014: 99-100) Toisten työn organisoimisesta puhuttaessa ei voida ohittaa ajallista ulottuvuutta. Työn tekeminen tapahtuu aina ajassa ja tilassa. Tila voi toki olla virtuaalinen, ja globaalin markkinatalouden aikakaudella työn suorittaminen tapahtuu yhä useammin eri aikavyöhykkeillä ainakin osin eriaikaisesti ja erilaisten aikakäsitysten piirissä (Saunders, Van Slyke & Vogel 2004).

Ajan hallinnalla on huomattava strateginen merkitys yritysten kilpailukyvyille. Esimerkiksi George Stalk kirjoitti jo vuonna 1988 ajan olevan seuraava merkittävä kilpailukyvyyn lähde. Stalkin mukaan Yhdysvaltojen ja laajemmin länsimaiden teollisuudessa oltiin ajan johtamisessa merkittävästi jäljessä Japania, jonka teollisuudessa oli kyetty merkittävästi lyhentämään niin suunnittelu- kuin tuotanto-aikoja. Samalla japanilaiset olivat myös pystyneet laskemaan tuotantokuluja ja heidän tuotteensa olivat teknisesti edistyneitä ja tuotevalikoimat laajoja. Stalkin mukaan ajan johtaminen voitiin kuitenkin laajentaa suunnittelusta ja tuotannosta myös esimerkiksi tuotteiden markkinoille tuomiseen, myyntiin ja jakeluun. (Stalk 1988, 42) Peter Dempsey, Edwardin Headin ja Tanya Sammut-Bonnicin laatiman määritelmän mukaan aikaan perustuva kilpailu (”time-based competition”) ulottuu 2010-luvulla organisaation kaikkeen toimintaan, esimerkiksi päätöksentekoon ja asiakastyöhön. Toisin kuin Stalkin vielä vahvasti teollisen tuotannon optimoimiseen nojaava malli, Dempsey ja kumppaneiden näkemyksen mukaan ajan johtamisessa saavutetaan kilpailuetua ennen kaikkea asiakkaan tarpeiden kilpailijoita nopeammasta tyydyttämisestä, jota vaaditaan alati nopeutuvassa globaalissa kilpailussa. (Dempsey, Head & Sammut-Bonnic 2014: 1-2). Toisaalta eivät japanilaisesta teollisuudesta kotoisin lähtevät ajan johtamisen mallit sinällään ole vanhentuneet, vaan niille löydetään uusia sovelluksia esimerkiksi Suomessa julkisen sektorin sosiaali- ja terveystalouden tuotannossa. Joskin voidaan toki perustellusti kysyä kuinka hyvin teollisuuden opit istuvat henkilökoh- taisten palveluiden tuottamiseen (Tammelin ym. 2016). Yhtä kaikki voidaan todeta, että ajanjohtaminen on edelleen ajankohtainen osa organisaatioissa tehtävää esimiestyötä.

Esimiestehtävissä toimivien määrä on kasvanut merkittävästi suomalaisten palkansaajien joukossa 1980-luvulta 2010-luvulle. Kun vuonna 1984 palkansaajista 27 prosenttia ilmoitti työhönsä kuuluvan esimiestehtäviä, niin vuonna 2013 peräti 38 prosenttia teki esimiestehtäviä. Erilaisissa työnjohtotehtävissä toimiminen on siis merkittävästi lisääntynyt Suomessa, vaikka paljon on puhuttu organisaatioiden madaltumisesta. Toisaalta suomalainen esimiestyö on muuttunut luonteeltaan merkittävästi. Ilman alaisia työskentelevien työnjohdollisten tai toiminnallisten esimiesten osuus on nimittäin kasvanut vuoden 1990 kolmesta prosentista vuoden 2013 kuuteentoista prosenttiin. Vastaavasti hallinnollisten eli omia alaisia johtavien esimiesten määrä on pudonnut ja alaisten lukumäärä pienentynyt. Vuosien 1984 ja 2013 välillä niiden esimiesten määrä, joilla oli vähintään 10 alaista, oli pienentynyt 35 prosentista 22 prosenttiin. Se kertoo omalta osaltaan siitä, että organisaatioissa on myös vähennetty hierarkiatasoja ja vaikeasti johdettavia ylisuuria yksiköitä. (Sutela & Lehto 2014: 99-100)

Anne Kuokkasen mukaan Suomessa esimiestyön tai johtamisen kehittäminen on noudatellut suhteessa alaisiin kolmea päälinjaa. Suomi teollistui vasta 1860-luvulta eteenpäin ja säilyi pitkään alkutuotantovaltaisena maana, jossa suurteollisuus oli vähäistä. Maassamme tutustuttiin kuitenkin Frederick Taylorin ja Henry Fordin Yhdysvalloissa kehittelemiin tieteellisen liikkeenjohdon menetelmiin jo 1910-1920-luvuilla. Niiden mukaan johdon tehtävä oli antaa alaisilleen käskyjä, joita näiden tuli noudattaa mekaanisella tarkkuudella. Johtamisen ihmissuhdekoulukunnan oppeja joiden mukaan myös alaisten sosiaaliset ominaisuudet ja tarpeet tuli huomioida, alettiin ottaa käyttöön Suomessa puolestaan jo 1930-luvulla, ja niiden asema säilyi merkittävänä 1990-luvun alkuun asti. Viimeisin aalto suomalaisen esimiestyön kehittämisessä ovat kulttuuriteoreettiset johtamisopit. Ne korostavat alaisten huomioimisen lisäksi organisaatioiden ja työyhteisöjen kulttuureja ja niiden kehittämistä. Johtamisoppien soveltaminen työpaikoilla ei ole kuitenkaan ollut tarkkaan rajattua, vaan esimerkiksi taylorilaisia työn rationalisointimenetelmiä otettiin Suomessa laajalti käyttöön vielä 1940-luvulla. (Kuokkanen 2014: 84-88)

Alaisiin keskittyvät johtamismallit ovat oleellisia tämän tutkimuksen kohderyhmän eli keskijohtoon kuuluvien esimiesten kannalta, koska he sekä hyödyntävät näitä oppeja alaisiinsa, että ovat itse niiden käytön kohteena ylemmän johdon suunnalta. Johtajakeskeisiä johtamismalleja on myös kritisoitu viime vuosina, joten alaisia painottavien ja johtamisen jakamista korostavien mallien voidaan katsoa olevan myös tästä näkökulmasta ajanmukaisia. (Kellerman 2007; Crevani, Lindgren & Packendorff 2007; Fletcher & Käufer 2003; Juuti 2016: 81-83).

### 3.1.1. Leadership- ja management-johtaminen ja aika

Esimiestyötä on totuttu perinteisesti hahmottamaan kahden ulottuvuuden eli asioiden johtamiseen keskittyvän managementin ja ihmisten johtamiseen keskittyvän leadershipin kautta. (Kotterman 2006: 13; Maccoby 2000: 57-58; Young & Dulewicz 2008: 18; Yukl 1989) Suomeksi nämä molemmat englanninkieliset käsitteet kääntyvät johtamiseksi, joten näiden englanninkielisten käsitteiden käyttäminen on tästä näkökulmasta hyvin perusteltavissa. Management-tutkimuksessa on pääosin pohdittu aikaan ja ajanhallintaan liittyviä kysymyksiä lineaarisen yhteneväisen aikakäsityksen näkökulmasta (Soronen 2015: 3; Adam et al. 2002: 3-4), mutta myös esimerkiksi toisiaan seuraavien heterogeenisten kehien tai sosiaalisen konstruktivismin näkökulmasta. Alf Rehnin (2002) mukaan mikään näkökulma aikaan ei ole automaattisesti toista parempi, vaikka lineaarista aikakäsitystä usein arvostellaan moraalisiin perusteisiin (77-79, 82, 85). Leadership-tutkimuksessa aikaan liittyvät kysymykset ovat myös jääneet kohtalaisen vähälle huomiolle. Aikaa on kuitenkin kuvattu yhtenä leadership-johtamiseen vaikuttavana keskeisenä muuttujana. Sen lisäksi on tarkasteltu myös esimerkiksi johtajien ominaisuuksia ja heidän ajankäyttöään, alaisten aikaan liittyviä odotuksia ja käsityksiä johtajista, esimies-alainen suhteiden kehittymistä ajan saatossa sekä johtamista tilapäisissä organisaatioissa. (Soronen 2015: 4; Bluedorn & Jaussi 2008: 655-657)

Tässä tutkimuksessa lähdetään siitä lähtökohdasta, että sekä leadership- että management-johtamisen suhde aikaan on merkityksellinen. Ihmisten johtamisessa ajanhallinta näyttäytyy esimerkiksi sen kokemuksellisen ulottuvuuden kautta. Hyvän työilmapiirin ja yhteisöllisyyden vallitessa voidaan esimerkiksi asiantuntijatyössä vietetty aika kokea laadultaan erinomaisena (Sturges 2013: 343). Leadership-johtamisen voidaankin nähdä tulevan tässä suhteessa lähelle normatiivista alaislähtöistä johtamistapaa, jossa esimerkiksi parempaa tuottavuutta tavoitellaan tukemalla ja toisaalta hyödyntämällä työntekijöiden sosiaalisia ja emotionaalisia tarpeita. Normatiivisissa johtamisopeissa työorganisaatiot nähdäänkin yhteisinä, joissa työntekijät pyritään saamaan sisäistämään työpaikkansa arvot ja normit, jolloin he alkavat toimia asetettujen tavoitteiden mukaisesti (Kuokkanen 2014; Nichols & Erakovich 2013).

Toisaalta aika ei ole vain koettua, vaan myös mitattava suure (Toivanen ym. 2016b: 79). Tämän ulottuvuuden kautta tullaan lähelle johtamista ajanhallintana tai hallinnointina, minkä voidaan nähdä tulevan lähemmäs management-tyyppistä johtajuutta. Toisten ja oman työn johtamisessa on usein taustavireenä rationaalinen aika- ja johtamiskäsitys. Sen mukaan työ on mitattavissa tiettyinä aikana tapahtuvina suoritteina, joita voidaan ohjata

ja optimoida. Työorganisaatioiden ongelmia voidaan puolestaan ratkoa teknologisin ja rakenteellisen ratkaisuin, johdon määrittellessä toiminnan suuntaviivat alaisille. Käytännössä asetelma normatiivisen ja rationaalisen johtamisen tai managementin ja leadershipin välillä (Kotterman 2006: 15) ei ole niin mustavalkoinen kuin äkkiseltään vaikuttaa. Esimerkiksi ulospäin normatiivisena johtamistapana näyttäytyvä toiminta voi jättää alaisille vain näennäistä vaikutusvaltaa. Monissa johtamisopeissa esimiestyö kuvaankin enemmän normatiivisen ja rationaalisen johtamisen yhdistelmänä. (Kuokkanen 2014: 88-89)

Tätä käsitystä oppien sekoittumisesta tilannekohtaisesti, voidaan havainnollistaa seuraavalla esimerkillä. Asiantuntijaorganisaatiossa on syntynyt tilanne, jossa erään raportin valmistumista pitäisi nopeuttaa asiakkaan pyynnöstä. Sen lisäksi jo kertaalleen hyväksytyiksi luultuihin sisältöihin vaaditaan tehtäväksi huomattavia muutoksia. Koska asiakas on tärkeä, esimies määrää alaisuudessaan olevan projektiryhmän työskentelemään nopeammin ja tekemään vaaditut muutokset. Tämä vähentää asiantuntijoiden ajankäytön autonomiaa ja lisää työstä koettua painetta. Muutoksesta voi seurata myös epämiellyttävää koettua ilta- ja viikonlopputöitä sekä kasvaneen kiireen myötä stressiä. Johtaja hyödynnä alaisten sosiaalisia ja emotionaalisia tarpeita normatiivisen johtamisen hengessä. Hän kertoo, kuinka tärkeä hankkeen loppuunsaattaminen on koko työyhteisölle, vaikka tehtävään tullut muutos ei johtajaa itseäänkään hänen kertomansa mukaan miellytä. Hän motivoi alaisia myös kuvaamalla, kuinka tämän tulipalon sammuttaminen nopeasti ja tehokkaasti vahvistaa siihen osallistuvien asiantuntijoiden ammatillista osaamista. Vastuunsa tuntevat asiantuntijat nopeuttavat työtahtiaan ja tekevät vaaditut muutokset määräajassa, vaikka asiakas on välillä hankala. Hanke saadaan päätökseen. Kaiken jälkeen osa asiantuntijoista kokee, että heidän oikeuskäsitystään on loukattu ja heitä on tarpeettomasti käskytetty. Lomia voidaan joutua perumaan ja eräältäkin asiantuntijalta jäi pitkään suunniteltu pidennetty viikonloppu Pariisissa pitämättä. Tähän tyytymättömien ryhmään kuuluvat työntekijät jäävät ihmettelemään, kuinka johtaja ei ollut jämäkämpi ja pitänyt heidän puoliaan ja vaatinut rasittavaa asiakasta pitäytymään sopimuksen ajallisissa ja sisällöllisissä puitteissa. Toiset asiantuntijat taas kokevat tehneensä merkittävän ponnistuksen koko työyhteisön ja oman ammatillisen kasvunsa eteen. Usko omiin kykyihin vaikeiden haasteiden edessä on kasvanut ja esimiehen osoittama luottamus lämmittää mieltä. Tämän lisäksi mielessä loistaa ylpeys siitä, että tärkeä asiakas on saatu pidettyä ja se mahdollisesti tekee tilauksia myös jatkossa. Tämä tietää hyvää niin omien kuin muidenkin työn jatkuvuuden kannalta. On saatu olla mukana luomassa oman organisaation menestystä. Edellä esitetty kuvitteellinen esimerkki on joiltakin osin hiukan kärjistetty, mutta tuo esille sen, ettei organisaation ajanhallinta ole yksinomaan sen oman johdon käsissä, vaan

se on sidoksissa niin asiakkaisiin, muihin sidosryhmiin kuin koko ympäröivään sosiaali-  
seen maailmaan monin sitein (Vrt. Toivanen ym. 2016a; Toivanen ym. 2016b; Clegg et  
al. 2002: 485). Se kertoo myös siitä, ettei johdolla kaikissa tilanteissa välttämättä ole  
mahdollisuutta tehdä päätöksiä henkilöstön välittömät edut kuten henkilökohtaiset ajan-  
käyttösuunnitelmat edellä, vaikka niin haluttaisiinkin toimia. Johdon täytyy pohtia myös  
tulevaisuutta eli pidempää ajallista perspektiiviä, jota tässä esimerkissä edusti ajatus mah-  
dollisista lisätilauksista. Merkittävää tässä esimerkissä on myös se, että alaisten tulkinta  
käytetystä ajan johtamistavasta ja sen hyväksyttävyydestä vaihtelee henkilötasolle asti.  
Toiset kokivat tulleen normatiivisesti oikeaoppisesti johdetuiksi, kun taas toiset saat-  
toivat kokea, että kyseessä oli pintapuolinen ”leadershippaaminen”, jonka kaapuun kät-  
kettiin todelliset taloudellis-hallinnolliset management-johtamisen intressit. Käytännössä  
tämä tarkoittaa sitä, että ihmisten ajankäyttöä johdettaessa ei ole realistista asettaa tavoit-  
teeksi tehdä päätöksiä, jotka miellyttävät kaikkia. On siis tehtävä päätöksiä, joiden arvi-  
oidaan palvelevan organisaation perustehtävää (Vrt. Juuti 2016: 83) parhaiten tietyissä ti-  
lanteissa (Yukl 1989: 279) ja tätä kautta koituvat mahdollisimman monien hyödyksi.

### 3.2. Keskijohdon oma ajanhallinta

Suomessa palkansaaajanaisista esimiestyötä tekee 33 prosenttia ja miehistä 43. Kansain-  
välisesti tarkasteltuna suomalaisia naisia toimii esimiesasemassa paljon. Esimiestyötä te-  
kevät erityisesti korkeakoulutetut (46 prosenttia) ja ylemmät toimihenkilöt (56 prosent-  
tia). (Sutela & Lehto 2014: 100-103)

Ajanhallinnan haasteet näkyvät esimiestyössä monella tapaa. Esimiehinä toimivista kor-  
keakoulutetuista miehistä ja naisista noin 40 prosenttia kokee, ettei heillä ole riittävästi  
aikaa alaisilleen (Sutela & Lehto 2014: 101). Alaiset myös odottavat esimiehiltä, että  
nämä pitäisivät heidän puoliaan ja auttaisivat heitä kiireen hallinnassa takaamalla riittävät  
resurssit työn tekemiseen. Erityisen huonoiksi koettiin sellaiset esimiehet, jotka heiken-  
sivät alaisten ajanhallintaa tai lisäsivät heidän kiireen tuntoa. Alaiset toisaalta usein ym-  
märtävät esimiehen vaikean aseman puun ja kuoren välissä, hänen tasapainoillessaan  
ylemman johdon ja asiakkaiden vaatimusten sekä alaisten toiveiden välillä. Toisaalta  
tämä pakkorako nähdään niin pahaksi, ettei esimiehen mahdollisuuksiin auttaa välttä-  
mättä luoteta. Esimies nähdäänkin usein omien tiukkojen tulos- ja aikapaineidensa van-  
kina. (Järnefelt 2002b: 88-89)

Yksi keskeinen rooli esimiestyössä on muiden ajan sääteleminen. Esimiehen tehtäviin kuuluu esimerkiksi mitoittaa alaistensa työt siten, että vältetään tarpeettomalta kiireeltä. Mikäli ajankäytön suunnittelu pettää, hän ei saa vähätellä sen seurauksien vaikutuksia alaisilleen. Toisaalta esimiehillä itsellään on myös omat vaatimuksensa ylemmän johdon suuntaan, jolta voidaan puolestaan olettaa esimerkiksi hyvää saavutettavuutta ongelmatilanteissa. Esimiesten tavan hallita aikaa on nähty olevan sidoksissa yritysten yleisiin työaikajärjestelyihin. Sellaisissa yrityksissä joissa on käytössä joustavia työaikajärjestelyjä, esimiehillä voidaan nähdä olevan rakenteellinen kannustin aliarvioida projektien henkilöstö- ja materiaaliressurssien tarve. Näissä yrityksissä työpäivät venyvät usein korvauksetta, kun ylityötä ei tarvitse teettää, sillä joustava työaika voidaan määritellä itsenäiseksi ajan hallinnaksi, josta vastaa työntekijä itse. Tämä tuo yrityksille säästöjä, kun ylityökorvauksia ei tarvitse maksaa. Joustava työaika on siis työntäjän kannalta edullinen ratkaisu, joka tuo esimiesten käyttöön laajemmat ajalliset resurssit. Se ei myöskään herätä samalla tavalla kysymyksiä organisaation sisällä kuin runsas ylityöiden teettäminen. (Järnefelt 2002b: 90-91)

Esimiesten oma ajan hallinta on puolestaan teema, jota on tutkittu sangen vähän. Erilaisia aiheita sivuavaa ammattikirjallisuutta, itseapuoppaita, työterveyspuolen julkaisuja sekä yksittäisiä opinnäytteitä on jossain määrin löydettävissä (Esim. Harju & Kallasvuo 2007; Rytikangas 2008; Sydänmaanlakka 2006; Engberg 2012; Noronen 2002; Ruotsalainen 2016), mutta tieteellisiä julkaisuja aiheesta ei maassamme ole juurikaan saatavilla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on omalta osaltaan tuoda lisävaloa esimiesten ajanhallinnan kysymyksiin.

Täysin vaille tutkijoiden huomiota tämä aihe ei ole kuitenkaan jäänyt Anne Soronen on esimerkiksi käsitellyt työpaperissaan *Timescapes of Expert Organizations from the View of Middle Managers* sitä tapaa, jolla tietointensiivisten alojen keskijohto hallitsee alati kasvavia aikapaineita ja erilaisia aikakehyksiä. (Soronon 2015) Riitta Viitala ja Niina Koivunen ovat puolestaan tutkineet keskijohdon asemaa organisaatioissa ja havainneet, että vaikka sen mahdollisuudet vaikuttaa aikakäsityksiin yksittäisissä hankkeissa ja organisaation yksiköissä ovat hyvät, on keskijohdon mahdollisuudet vaikuttaa omaan ajankäyttöönsä hyvin rajalliset (Viitala & Koivunen 2011; Viitala & Koivunen 2014).

Sorosen mukaan esimiesten kasvaviin aikapaineisiin ovat vaikuttaneet ennen kaikkea tietotyön nopeutuminen ja tehostuminen viimeisen kymmenen vuoden aikana. Käytännön tasolla tämä on näkynyt esimerkiksi yksittäisiin tehtäviin käytettävän ajan vähentämisenä sekä päällekkäisten hankkeiden toteuttamisena, mikä edellyttää työntekijöiltä aiempaa



suurempaa kykyä priorisoida ja siirtää työtehtäviä ajassa. Työn intensiteetin kasvaminen on näkynyt myös taukojen luonteen muutoksessa. Ennen tauolla tarkoitettiin työtehtävistä irrottautumista, mutta nykyisinä moniajon aikoina, sillä tarkoitetaan usein tauon pitämistä yhdestä tehtävästä ja siirtymisestä toisen hoitamisen pariin. (Soronen 2015; O'Carrol 2008: 185) Ylipäätään työn muuttuminen projektiluontoiseksi (mm. Melik 2007; Rantala & Sulkunen 2006) on vaikuttanut ajankäyttöön ja aikapaineisiin asiantuntijatyössä. Toisaalta hyvin organisoitu vaihteleva ja rajatussa aikaikkunassa tehtävä projektityö voidaan kokea myös palkitsevammaksi, kun rutiininomaiset tehtävät (Chioccio et al. 2009: 201-208). Työn organisoimisen ja ajankäytön muutokset eivät siis automaattisesti johda negatiivisiin lopputuloksiin.

Muuttunut suhtautumisemme aikaan on tarkoittanut sitä, että itsenäisenä ja joustavana pidetty tietotyö on muuttunut aiempaa enemmän ajalla ja suoritteilla johtamiseksi. On jopa väitetty nopeuden olevan tietotalouden yksi tärkeimmistä metaforista. Tämä on paradoksi, sillä laadukas tiedon tuottaminen on inhimillinen prosessi, joka edellyttää luovuutta, viestintää ja tiedon kerryttämistä, joka tapahtuu omaan tahtiinsa. (O'Carrol 2008: 179) Suomessa aikapaineiden kiristymisen ja innovatiivisuuden välistä ristiriitaa asiantuntijatyössä ei kuitenkaan ole juuri tutkittu (Soronen 2015). Sen sijaan esimerkiksi korkeakouluopiskelijoiden osalta kurssien suuren työmäärän ja liian vähäisen ajan aiheuttamiin oppimisen laatuongelmiin on havahduttu jo 1970-luvulla. Tuolloin havaittiin, että liian laajat opintokokonaisuudet johtivat ylikuormittumiseen ja pintapuoliseen oppimiseen, joka ei tähännyntä opettavien asioiden syvälliseen oivaltamiseen, vaan ainoastaan opintojaksosta läpi selviämiseen. Mikäli opiskelijoille puolestaan annettiin heidän osaamistasonsa suhteutettuna riittävästi aikaa ajatteluun, tehtävien tekemiseen, kirjoittamiseen ja lukemiseen, saattoi uusien asioiden yhdisteleminen ja omien käsitysten rakentaminen tapahtua rauhassa ja oppimisen tulokset olivat parempia. (Karjalainen, Alha, Jutila 2003: 7-10) Korkeakouluopiskelijoiden oppimisesta ei toki voida tehdä suoria johtopäätöksiä työorganisaatioissa tapahtuvan tietotyön aikajohtamiseen, mutta opiskelun lailla asiantuntijatyö edellyttää jatkuvaa uuden oppimista ja soveltamista. Tätä taustaa vastaan voidaankin ajatella, että myös asiantuntijatyössä toimiville tulisi antaa riittävästi aikaa ajatella, tai muuten organisaation jäsenet alkavat suorittaa työnsä pintapuolisesti, laadun kustannuksella.

Jokaisella organisaatiolla on oma aikakehyksensä ("time frame"), jonka puitteissa asiantuntijat, ja heidän esimiehensä joutuvat toimimaan. Aikakehyksellä tarkoitetaan organisaatiotason havaintoja ja uskomuksia aikaan liittyen. Esimerkiksi kuinka nopeasti tai hi-

taasti jonkun prosessin tulisi tapahtua tai edetä. Ihmiset, organisaatiot ja kulttuurit toimivat kuitenkin usein erilaisten aikakehysten puitteissa, eikä konflikteilta voida aina välttyä. Esimerkiksi yksittäisen työntekijän aikakehys voi olla hitaampi kuin hänen työpaikkansa. Johdon tulisikin olla tietoinen organisaation toimintaan vaikuttavista erilaisista aikakehyksistä, mikä helpottaa yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä. (Soronen 2015) Esimerkiksi yritys, jolla on yksiköitä eri kulttuuripiireissä, voi törmätä erilaisiin kulttuurisiin aikakehyksiin. Jos taas organisaation ja siinä työskentelevän henkilön aikakehys poikkeavat liiaksi toisistaan, voi seurauksena olla esimerkiksi irtisanominen tai irtisanoutuminen. Liian verkkaisesti toimiva voidaan erottaa, ja liian nopeasti toimiva voi turhautua organisaation hitauteen ja vaihtaa työpaikkaa.

Myös aikamaisema eli ”timescape”-käsitteellä on merkitystä organisaation toiminnalle ja esimiestyölle. Barbara Adamin (2000) mukaan aika rakentuu sosiaaliin prosesseihin kytkeytyvistä kerroksellisista ulottuvuuksista. Kaikki sosiaalisen ympäristön tapahtumat ja prosessit ovat merkityksellisiä ja niiden kautta rakentuu käsitys siitä, mitä teemme ajalla ja kuinka se vaikuttaa arvojärjestelmiimme. Aika ei ole siis objektiivinen tai neutraali käsite, vaan sosiaalisesti määrittynyt ja määritelty ja siihen liittyy aina vallankäyttöä. (Adam 2000: 137) Usein emme kuitenkaan ymmärrä kuinka aika vaikuttaa elämäämme, vaan otamme sen mitattavana itsestänselvyytenä. Timescape-käsite voidaankin nähdä niiden käytänteiden kuvauksena, joilla tapamme lähestyä aikaa tietyssä kontekstissa, tulee näkyväksi (Adam 1998. 9-10).

Tässä tutkimuksessa lähdetään siitä oletuksesta, että esimiestyössä hahmottuva aika ei ole vain mitattava, vaan myös kulttuurinen ja organisaatiokohtainen asia. Siihen liittyy myös työrooliin sidottu vallankäytön ulottuvuus. Haastateltujen asiantuntijoiden esimiesten aikakäsityksen nähdään rakentuvan siis ainutkertaisessa organisatorisessa ympäristössä. Toisaalta kaikkien haastateltavien kuuluminen keskijohtoon tuo siihen samankaltaisia elementtejä, johtuen keskijohdon roolista ylimmän johdon ja työntekijöiden välisenä tasona. Aikaan liittyvä vallan ulottuvuus näkyy puolestaan siinä, kuinka vastaajien työorganisaatio ja sen sidosryhmät luovan heidän ajankäytölleen raamit ja kuinka he itse esimiehinä ovat määrittelemässä ja asettamassa ajankäytön rajoja työpaikallaan.

## 4. AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1. Aineisto

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla kaikkiaan viisi keskijohdon tehtävissä toimivaa asiantuntijoiden esimiestä osana *Ajan valta työorganisaatioissa* - tutkimushanketta. Haastateltavat olivat toimineet vähintään viisi vuotta asiantuntijatyössä ja vähintään kolme vuotta asiantuntijoiden esimiehinä. Rajaus mahdollisti sekä asiantuntijatyön, että asiantuntijoiden esimieheksi kasvamiseen liittyvän vallan ja vastuun lisääntymisen ja sen koettujen ajankäyttövaikutusten retrospektiivisen tarkastelun. Vastaajat edustivat viittä erilaista organisaatiota ja toimialaa sekä neljää erilaista toimintasektoria: yksityinen, julkinen, kolmas, ja- yliopistosektori. Tämä ratkaisu on ollut tietoinen ja sen avulla pyrittiin muodostamaan mahdollisimman monipuolinen kuva asiantuntijoiden esimiesten ajanhallintaan liittyvistä kysymyksistä.

Haastattelut suoritettiin 6.11-19.12.2019 välisenä aikana. Haastatelluista kaksi oli miehiä ja kolme naisia. Heistä kolme oli 40-44-vuotiaita, yksi 45-54-vuotias sekä yksi yli 55-vuotias. Haastattelut toteutettiin kasvokkain. Ne äänitettiin ja litteroitiin. Haastateltavien ottamat kahdeksan digitaalista valokuvaa, kaksi jokaiselta neljältä valokuvia toimittaneelta vastaajalta, tallennettiin sähköisessä muodossa. Myös yhden vastaajan toimittama kirjallinen kuvaus valokuvien mahdollisista aiheista tallennettiin. Sekä kuvia, että kuvausta valokuvien mahdollisista aiheista hyödynnettiin haastattelutilanteessa. Ensimmäistä tilaisuutta lukuun ottamatta haastattelut käynnistettiin aina vastaajan lähettämien kuvien tai kuvaideoiden tarkastelulla, minkä jälkeen siirryttiin teemahaastattelun kysymyksiin. Tämän lisäksi haastattelutilanteen yhteydessä laadittiin muistiinpanot, joihin koottiin haastattelun aikana tehtyjä havaintoja.

Kaikki vastaajat olivat toimineet asiantuntijoiden esimiehinä yli kymmenen vuotta ja tätä ennen asiantuntijoina 5-20 vuotta. Haastateltavien edustamat organisaatiot olivat kolmessa tapauksessa suuria (<250). Mukana oli myös yksi vastaaja pienestä (>50) ja yksi keskiuuresta organisaatiosta (<50). Vastaajista kaksi työskenteli yksityisellä sektorilla. Toinen suuressa yrityksessä elintarviketeollisuudessa ja toinen PK-yrityksessä ICT-palvelualalla. Kolmannen sektorin järjestössä työskenteli yksi vastaaja, yliopistosektoria ja kunnallista työntajaa edusti kutakin myös yksi vastaaja. Haastateltavilla oli 2-6 suoraa

alaista. Kaikilla haastateltavilla oli korkeakoulututkinto, joko yliopistosta tai ammattikorkeakoulusta. Yksi haastateltavista oli suorittanut tohtorintutkinnon. Jokainen vastaaja oli suorittanut myös erilaisia esimiestyön lisäkoulutuksia.

Haastateltujen valinta olisi voitu tehdä myös toisin. Olisi esimerkiksi ollut mahdollista tehdä ne kaikki yhden organisaation sisällä. Tällöin haastattelukonteksti olisi muodostunut tarkemmaksi ja mahdollistanut syvemmän analyysin yhden organisaation näkökulmasta. Toisaalta yhtä lailla olisi ollut mahdollista kerätä laajempi aineisto ja haastatella esimerkiksi 20 asiantuntijoiden esimiehenä toimivaa henkilöä eri organisaatioista, tai vaikkapa 10 kahdesta organisaatiosta. Olen tämän työn yhteydessä päättänyt käyttämäni rajaukseen siksi, ettei kiinnittyminen yksittäisen organisaation näkökulmaan ole tarpeen. Asiantuntija- ja esimiestyöhön liittyviä ajanhallinnan kysymyksiä on myös aiemmin tutkittu rajaamalla tehtävien tarkastelu esimerkiksi niiden edellyttämän korkeakoulututkinnon kautta, jolloin taustaorganisaation ja toimialan merkitys jää taka-alalle. Tällöin on myös ollut kysymys tätä tutkimusta merkittävästi laajemmista tutkimusasetelmista (Toivanen ym. 2016a; Toivanen ym. 2016b). Toisaalta kun aiemmassa tutkimuksessa on jo laajemmalla haastatteluaineistolla selvitetty, mikä on asiantuntijatyön ajankäytön ydin yli toimialarajojen, ei tämän selvittäminen enää tämän tutkimuksen yhteydessä ole tarpeen. Sen sijaan voidaan nojata aiemmassa tutkimuksessa saatuihin tuloksiin, kuten Työterveyslaitoksen *AikaJärjestys asiantuntijatyössä*-tutkimukseen, joka pohjautuu yhteensä 2884 asiantuntijalta kerättyyn kysely- ja haastatteluaineistoon (Toivanen ym. 2016a, 3).

#### 4.2. Menetelmä

Tässä tutkimuksessa pureudutaan siihen, miten asiantuntijoiden esimiehet kuvaavat verbalisesti ja kuvien keinoin omaan ajanhallintaansa liittyviä tekijöitä, eli konstruoivat kuvaa työssään tapahtuvasta ajanhallinnasta. Tutkimus on siis lähtökohdiltaan sosiaalista konstruktivismia, jonka mukaan ihminen rakentaa todellisuutensa sosiaalisesti tulkinnanvaraisella tavalla pitkälti kielen avulla, eikä luonnonlakien mukaisia totuuksia ole sosiaalisessa maailmassa olemassa (vrt. Brader-Araje 2003: 2-3, 4-5; Kukla 2000: ix).

Tutkimusta ja aineiston keruuta ohjaavien teemojen ajan, vallan ja vastuun valinta pohjautui aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja käytännön esimiestyöstä saatuihin kokemuksiin. Haastatteluissa niihin pureuduttiin ajan kolmen ulottuvuuden menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden kautta. Jokainen asiantuntija ja jokainen esimies on nimittäin

kulkenut tietyn työelämäpolun ajassa tullakseen siihen vaiheeseen, jossa hänet on haastateltu. Tuo polku tulee myös jatkumaan, sillä jokaisella haastatellulla oli vielä työvuosia edessään.

Verbaalisen aineiston analysointi tapahtui laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Hsiu-Fang Shiehin ja Sarah E. Shannonin (2005) mukaan laadullinen sisällönanalyysi voidaan jakaa tavanomaiseen (”conventional”), suunnattuun (”directed”) ja kokoaavaan (”summative”) lähestymistapaan.

Kokoaavassa lähestymistavassa tukeudutaan ennalta määriteltyihin avainsanoihin ja sisältöihin sekä niiden esiintymismääriin ja kontekstiin tutkittavassa tekstissä. Tätä menetelmää käytettäessä ei olla niinkään kiinnostuneita aineiston merkityssisällöistä kuin sanojen tai tiettyjen tekstisisältöjen esiintymisestä tietyssä tekstikorpuksessa. Tätä lähestymistapaa käytettäessä tutkimusta ei kuitenkaan jätetä määrälliselle asteelle eli tiettyjen sanojen tai sisältöjen esiintymisfrekvensseihin, vaan laadullisen tutkimuksen keinoin voidaan avata esimerkiksi sanojen käytön kontekstia tai vaikkapa tutkituista termeistä käytettyjä kiertoilmaisuja. (Hsieh & Shannon 2005: 1283-1284) Koska tässä tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita sanoista tai tekstisisällöistä sinällään, vaan juuri merkityssisällöistä, ei kokoaava lähestymistapa tullut kyseeseen. Sen sijaan tässä tutkimuksessa käytettiin ennen kaikkea tavanomaista sisällönanalyysin lähestymistapaa. Se sopii erityisesti sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, josta on vain vähän aiempaa teoriaa tai tutkimuskirjallisuutta. Siinä tekstistä muodostettavat kategoriat tuotetaan yksinomaan siitä tehtyjen havaintojen pohjalta. Suunnatussa lähestymistavassa puolestaan kategorioiden koodauksessa hyödynnetään teorioita ja aiempaa tutkimusta. Tätä menetelmää käytettäessä tutkimuksen tarkoitus onkin vahvistaa jotakin teoreettista viitekehystä tai teoriaa. (Hsieh & Shannon 2005: 1279-1282) Myös suunnatulla lähestymistavalla on ollut oma roolinsa haastattelujen suunnittelussa ja tulosten analysoinnissa.

Tavanomaisen sisällönanalyysin valinta suunnatun lähestymistavan sijaan perustui siihen, että tässä tutkimuksessa tutkitaan asiantuntijoiden esimiesten ajankäytön hallintaa, johon liittyvää tutkimusta tai teoriaa ei juuri ole. Myös valokuva-aineiston verbaaliset kuvaukset samoin kuin kuvat itse ovat luonteeltaan uutta luovia ja vastaajalähtöisiä (Soronen & Koivunen 2018: 12), joten tiukkojen ennalta määrättyjen teoreettisten viitekehysten ja esioletusten luominen ei sovi tämän tyyppisen etnografisen aineiston analysointiin (vrt. Hsieh & Shannon 2005: 1279-1280). Toisaalta tässä tutkimuksessa on lähdetty siitä oletuksesta, etteivät asiantuntijoiden esimiehet lakkaa olemasta tai kokemasta ole-

vansa asiantuntijoita noustuaan esimiesasemaan, vaan muuttunut asema tuo uuden ulottuvuuden asiantuntijatyöhön. Tämä tarkoittaa sitä, että asiantuntijoiden ajanhallintaan liittyvää kirjallisuutta, kuten Minna Toivasen, Olli Viljasen ja Merja Turpeisen artikkelissaan *Aikamatriiseja asiantuntijatyössä* (2016b) ja varsinkin siinä esitettyjä yksilöllisen, sosiaalisen, organisaatiotason ja makrotason aikamatriisien kuvauksia on hyödynnetty niin haastattelukysymysten laadinnassa kuin aineiston analysoinnissa. Tässä tutkimuksessa pyritään siis näiltä osin testaamaan aiemmassa tutkimuksessa luodun teorian pätevyyttä (vrt. Hsieh & Shannon 2005: 1281) uudella asiantuntijoiden esimiehistä koostuvalla aineistolla. Samoin haastatteluissa esille nostettu käsitys vallan ja vastuun liittymisestä esimiesten henkilökohtaiseen ajanhallintaan perustuu aiemmalla tutkimuksella, jonka mukaan esimiesasema lisää asiantuntijoiden työhön käyttämää aikaa (Ropponen, Bergbom, Härmä & Sällinen 2018: 4-5).

Aiemman tutkimuksen antama teoreettis-tiedollinen selkänöja on kuitenkin tämän tutkimuksen yhteydessä kuitenkin enemmän soveltava, virikkeitä antava ja kokeileva, kuin ehdottomia analysoinnin kategorioita luova. Onhan aikamatriisien malli luotu nimenomaan asiantuntijoiden eikä esimiesten näkökulmasta. Myöskään syitä asiantuntijoiden esimiesten muita pidempään työaikaan ja mahdollisesti muita heikompaan ajanhallintaan ei aiemman tutkimuksen perusteella tunneta. Vallan ja vastuun lisääntymisen myötä tapahtuva ajanhallinnan heikkeneminen onkin oletus, joka voi tutkimuksen yhteydessä joko saada tukea tai osoittautua vääräksi. Näistä syistä johtuen tämän tutkimuksen tulokset pohjautuvatkin ennen kaikkea aineistolähtöiselle kategoria- ja tulosmuodostukselle, mikä on keskeinen osa tavanomaista sisällönanalyysia (Hsieh & Shannon 2005: 1279).

#### 4.2.1. Aineiston keräämisen ja analysoinnin vaiheita ja haasteita

Haastatteluaineiston analysointi aloitettiin muodostamalla kokonaiskuva litteroidun aineiston läpiluennalla. Samalla kiinnitettiin erityistä huomioita niihin sanoihin ja lauseisiin, jotka vaikuttivat kytkeytyvän tutkimuksen kannalta keskeisiin kysymyksiin ja käsitteisiin sekä laadittiin muistiinpanot. Tämän jälkeen siirryttiin tarkempaan aineistoin luokitteluun, yhdistelyyn ja tulkitsemiseen (vrt. Hirsijärvi 2008: 147, 149, 151). Teksti kategorisoitiin kokonaisuuksiksi. Tämän jälkeen kategorioiden pohjalta muodostettiin laajempia klustereita, joiden tulkinta muodostaa tutkimuksen tulokset. (Hsieh 2014: 1279)

Haastatteluissa käsiteltiin myös vastaajien aiempia kokemuksia ajan hallinnasta. Menneisyyden ulottuvuutta eli henkilöhistoriaa tarkastelevissa retrospektiivisissä kysymyksissä on omat rajoitteensa. Vuosien takaiset tapahtumat eivät aina välttämättä ole kirkkaana

mieleessä ja toisinaan aika kulta muistot (esim. Hirsjärvi 2008: 108). Haastateltavat saatavat esimerkiksi unohtaa menneisyyden päätöksentekoon ja valintoihin liittyvät epävarmuudet ja nähdä oman polkunsu tähän päivään johdonmukaisempuna kuin se kenties on ollut. Myös tutkija voi niin haastattelun aikana kuin keräämäänsä aineistoa analysoidessaan pyrkiä muodostamaan kuulemastaan liian johdonmukaisen tarinan. Haastattelutilanteessa onkin tärkeätä pyrkiä olemaan syöttämättä omia tulkintoja haastateltavalle. Aineiston analyysivaiheessa tulee puolestaan säilyttää etäisyys haastateltavan tarinaan esimerkiksi upottamalla se laajempaan työelämän muutoksen kontekstiin. Muutoin on vaarana, että tutkija samastuu liiaksi haastateltavaan ja pyrkii tämän ”pään sisään” eli ymmärtämään tämän toiminnan motiiveja liian syvällisesti, vain rajalliseen haastatteluaineistoon turvautuen. Vaikka tämä tutkimus ei ole elämäkerrallinen sanan laajassa merkityksessä, on ilmeistä, että asiantuntijoiden esimiesten kertomuksista on jossain määrin mahdollista muotoilla henkilöhistoriallisia ajankäytön kasvu- tai muutostarinoita. Suomalaisten elämäkertoja tutkineen Jeja-Pekka Roosin mukaan ihmiset nostavat elämäntarinoissaan ainakin yhden käänteentekevän, muiden yli nousevan avainkokemuksen (Roos 1987: 67; kts. myös Järvensivu 2014). Aineistoa tarkastellessani pyrinkin kiinnittämään huomiota siihen, mikä on juuri tämän henkilön mainitsema ajankäytön hallintaan vaikuttanut avainkokemus. Vai onko niin, ettei sellaista oikeastaan ole, vaan asiat ovat kulkeneet kuin huomaamatta kohti nykyistä tilannetta ja tietynlaisia tulevaisuuden näkymiä, joka sinällään on myös eräänlainen tarina.

Aineistonkeruussa on myös otettava huomioon yleiset haastattelumenetelmiin liittyvät mahdollisuudet ja rajoitukset. Erityisen positiivisena on nähtävä se, että haastattelu mahdollistaa haastateltaville aktiivisen subjektin roolin, joka luo merkityksiä. Haastattelijan tehtävänä onkin ohjata tilannetta sopivalla tavalla eteenpäin. Tämä tekee haastattelusta toisaalta haastavan menetelmän. Se edellyttää kouluttautumista sekä taitoa ja kokemusta. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 35) Onneksi haastattelututkimuksesta on saatavilla kirjallisuutta. Tämän tutkimuksessa teon yhteydessä on käytetty Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen teosta *Tutkimushaastattelu – temahaastattelun teoria ja käytäntö* (2008), metodologisen oppaana temahaastattelumenetelmään. Aiemman tutkijanurani aikana olen ollut toteuttamassa vähintäänkin kymmeniä tema- ja muita tutkimushaastatteluja, joten haastatteludialogin dynamiikka oli minulle myös käytännössä tuttu. Aiempi kokemus ei kuitenkaan ole onnistumisen tausta, sillä jokainen haastattelu on yksilöllinen kokemus. Haastattelun onnistuminen on myös sidottu sen aihepiiriin. Esimerkiksi aroista tai vaikeista aiheista saattaa olla vaikeata saada vastauksia haastattelumenetelmän avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 35) Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ollut kyse usein lähtökohtaisesti vaikeana pidettävistä puheenaiheista, kuten esimerkiksi seksuaalisuudesta tai

rikoshistoriasta. Esimiesten ajanhallinnan kokemukset työelämässä ovat kuitenkin suhteellisen vähän tutkittu kenttä, mikä asetti omat haasteensa. Koskaan ei voinut olla täysin varma, mihin suuntaan vastaukset lähtivät kulkemaan. Toisaalta juuri tällaisiin tilanteisiin haastattelumenetelmät sopivat erinomaisen hyvin, sillä avoimena vuorovaikutuksena tapahtuva haastattelu on hyvä menetelmä juuri uuden tiedon luomiseen (Hirsijärvi & Hurme 2008: 35). Toisaalta tutkitun pohjatiedon vähäisyys tarkoitti sitä, että minun haastattelijana tuli perehtyä asiantuntijoiden ajanhallinnan aiempaan tutkimukseen tarkoin, voidakseni muodostaa ilmiön kannalta merkittäviä kysymyksiä ja havaitakseni haastattelussa esille nousevia ilmiöitä, jotka saattaisivat vahvistaa, kyseenalaistaa tai syventää ja selventää aiemmassa tutkimuksessa luotua kuvaa tästä ilmiöstä. Käytössä olevat haastattelumenetelmät ja kysymykset myös testattiin käytännössä kohderyhmään kuuluvan henkilön kanssa ennen varsinaisten tutkimushaastattelujen aloittamista. Testaamisen avulla oli mahdollista kitkeä esimerkiksi epäselvät kysymyksenasettelut ennen varsinaisiin kenttätöihin siirtymistä.

#### 4.2.2. Dialogisen valokuvahaastattelun menetelmä

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teemahaastattelun ohella dialogisen valokuvahaastattelun menetelmää. Tämän menetelmien laajentamisen tarkoituksena oli saada haastattelun yhteydessä laajempia näkökulmia, kuin mitä pelkkä verbaalinen kysymysten esittäminen olisi mahdollistanut. Menetelmän avulla saatiin myös vastaajalähtöisempää aineistoa kuin pelkkien haastattelijan kysymysten varaan rakentuvissa haastateluissa (Soronen & Koivunen 2018: 7). Samalla oli mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Kun kahta ilmiötä tarkastellaan kahdesta erilaisesta, mutta toisiaan täydentävästä näkökulmasta on mahdollista vähentää niin sanottua perusteetonta varmuutta (”reduction of inappropriate certainty”). Siinä on kyse yhden menetelmän aiheuttamasta ”oikeiden” vastausten illuusiosta. Käytettäessä rinnalla toista menetelmää, voidaankin saada erilaisia vastauksia, jotka kyseenalaistavat varmoilta näyttäneet tulokset. (Hirsijärvi & Hurme 2008: 38-39). Tämän tutkimuksen yhteydessä asiantuntijoiden esimiesten ajanhallinnan kysymyksiin onkin saatu kahdenlaisia vastauksia. Toisaalta käytössä oli lähes puhtaasti haastateltavien itsensä ottamien valokuvien ja niihin liittämien kertomusten avaama vastauskenttä, ja toisaalta vahvemmin haastattelijan ohjaama teemahaastattelu, jossa toki siinäkin haastateltavien subjektiiviset näkemykset olivat keskeisellä sijalla.

Dialogisen valokuvahaastattelun menetelmää käytettiin tässä tutkimuksessa seuraavalla tavalla. Osana haastattelupyynnötä vastaajia pyydettiin ottamaan kaksi valokuvaa, keskeisistä työhön liittyvistä ajanhallinnan kysymyksistä ja lähettämään ne ennen varsinaista



haastattelua tutkijalle. Haastattelutilanteessa vastaajien ottamat valokuvat olivat käytettävissä värillisinä tulosteina. Sekä tutkijalla että vastaajalla oli omat kopionsa. Kuvista keskusteltiin vapaamuotoisesti heti haastateltavien taustatietojen läpikäymisen jälkeen. Haastatteliija pyysi vastaajia kertomaan omin sanoin, kuvien yhteydestä heidän työajan hallintaansa. Tutkija esitti lisäkysymyksiä tai pyysi tarkennuksia vastaajalta lähinnä silloin, jos jokin kuviin liittyvä merkityssisältö tuntui jäävän epäselväksi. Kuvista keskustelun jälkeen haastattelua jatkettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun puitteissa.

Haastateltavien itsensä ottamien valokuvien läpikäyminen dialogisen valokuvahaastattelun kautta toi tutkimustilanteeseen merkittävän lisäulottuvuuden. Tutkimuskohteena olevat olivat itse valinneet kuvien aiheet ja täten jo ennalta määritelleet niistä kerrottavan tarinan. Kuvat toimivat siis portteina, joiden kautta haastatteliija johdateltiin haastateltavan toimesta pitkälti omin ehdoin tämän ajanhallinnan todellisuuteen. Sorosen ja Koivusen (2018) mukaan dialoginen valokuvahaastattelu parantaa haastattelutilanteen sujuvuutta tasoittamalla tutkijan ja vastaajan epäsymmetristä asemaa. Kuvien merkitysten avaamisen kautta vastaajista tulee aktiivisia tiedon tuottajia. Tutkijan kysymyksiin vastaamisen sijaan he kertovat pitkälti omin sanoin kuvista ja niihin liittyvistä merkityksistä. Täten he voivat merkittäväällä tavalla vaikuttaa myös tutkijan esittämiin mahdollisiin kuviin liittyviin kysymyksiin. Menetelmän avulla päästäänkin eroon verbaaliselle haastattelulle tyypillisestä monologisesta asetelmasta, jossa haastatteliija ohjaa kysymyksillään voimakkaasti tilannetta, vastaajan lähinnä reagoiessa hänelle osoitettuihin kysymyksiin. Valokuvien ottaminen mukaan haastatteluun, tarjoaa aidon mahdollisuuden dialogiin, jossa uuden tiedon tuottaminen tapahtuu yhdessä kuviin tutustumisen ja niistä keskustelemisen kautta (Soronen & Koivunen 2018: 5-6, 7). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tulkinnan valta siirtyisi tutkijalta vastaajalle. Vaikka haastatteliija vain kuuntelisi vastaajan näkemyksiä esittämättä tarkentavia kysymyksiä ja täten toimisi näennäisen passiivisesti, on varsinaisen analyysin tekeminen aina tutkijan vastuulla, sillä hän analysoi vastaajan kuville antamat merkitykset. (Soronen & Koivunen 2018: 7)

Valokuvien kautta saatiin myös tietoa siitä, mitä haastateltavat pitivät haastatteluhetkenä tärkeinä asioina oman ajanhallintansa kannalta. Ne voitiin siis nähdä eräänlaisina avainkokemuksina. Kuvien käyttö tarjosi myös erinomaisen mahdollisuuden tuoda näkyväksi ajan jäsentämiseen liittyviä kokemuksia. Kuvien avulla oli mahdollista tuoda esille sellaisia asioita, joita tutkija itse ei osaisi kysyä, eikä vastaaja tulisi ajatelleeksi muutoin kertoa. Valokuvien kautta oli siis mahdollista saada erilaisia vastauksia, kuin mitä pelkkä verbaalinen haastattelutilanne olisi voinut tuottaa. Vastaajat olivat nimittäin kuvia ottaessaan joutuneet jäsentämään suhdettaan aikaan perustavanlaatuisella tavalla. He joutuivat

pohtimaan suhdettaan ajanhallintaan työssään ennen kuvan ottamista. Toisekseen he joutuivat tulkitsemaan ottamansa kuvan ja samalla pohtimaan vielä uudelleen siihen liittyviä ajanhallinnan kysymyksiä oman työnsä näkökulmasta. (Soronen & Koivunen 2018: 3, 6). Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että vastaajat olivat valmistautuneet tulevaan haastatteluun suurella todennäköisyydellä paremmin, kuin pelkän verbaalisen haastattelun ollessa kyseessä. Vastaajien ottamien valokuvien kautta oli myös mahdollista tarkastella huomaamatta heidän tunteita ja käsityksiä itsestään (Soronen & Koivunen 2018: 3, 5-7), mikä on huomattavasti vaikeammin toteutettavissa sanallisissa haastatteluissa. Se mitkä kuvat vastaajat olivat valinneet ja miten he ne esittelivät, kertoi myös siitä, kuinka he jäsensivät omaa kokemusmaailmaansa haastattelijalle (emt. 7).

Toisaalta kuvien käyttöön liittyy myös rajoitteita. On mahdollista, että haastateltavat ovat valinneet kuvat siten, kun he olettavat tutkijoiden heiltä odottavan. Kyse on siis jokseenkin samasta, kun haastattelututkimuksen yhteydessä haastateltavat saattavat kertoa niitä asioita, joita pidetään sosiaalisesti hyväksyttävänä (Hirsijärvi 2008: 35). On myös mahdollista, etteivät haastateltavat ole kiinnostuneita sitoutumaan kuvien ottamiseen riittävästi, vaan ottavat kuvat puolihuolimattomasti vain jostakin ajanhallintaan kytkeytyvästä tai kytkeytymättömästä asiasta. (Soronen & Koivunen 2018: 12) Pelko haastateltavan ylimalkaisesta suhtautumisesta saattaa tosin realisoitua myös ihan tavanomaisen haastattelun puitteissa (Hirsijärvi 2008: 126), joten sinällään valokuvien käyttäminen virikkeinä, ei ole sen huonompi tai parempi menetelmä. Se on vain erilainen. Yleisesti ottaen ihmiset myös suhtautuvat haastatteluihin positiivisena mahdollisuutena päästä kertomaan itsestään ja kokemuksistaan. Tällaisia mahdollisuuksia kun ei välttämättä kovin usein ole tarjolla (Hirsijärvi & Hurme 2008: 116). Myös tämän tutkimuksen yhteydessä vastaajat suhtautuivat avoimen myötämielisesti mahdollisuuteen kertoa omista kokemuksistaan.

## 5. HAASTATTELUAINEISTON TULOKSET

### 5.1. Ajan eri ulottuvuuksia

#### 5.1.1. Työaika

Haastatelluista kaksi kertoi olevansa kokonaistyöajan puitteissa (H3, H4). Yksi kuvasi tilannettaan joustavaksi toimistotyöajaksi, joka mahdollisti työskentelyn periaatteessa minä viikon päivänä ja mihin kellonaikaan hyvänsä, kunhan viikoittainen 37,5 työtuntia tuli täyteen. Hänen työpäiviinsä kuului myös suhteellisen runsaasti iltatöitä, joten mahdollisuus säädellä omaa työajan käyttöä joustavasti oli tästäkin näkökulmasta tervetullut. (H2) Eräällä haastateltavalla oli liukuva työaika, joka salli kahden tunnin jouston aamuisin ja iltapäivisin, joskin näiden aikojen ulkopuolellakin oli mahdollista työskennellä (H1). Yksi vastaajista teki työnsä virastotyöajan puitteissa (H5). Kahdella haastatelluista oli käytössään työaikapankki (H1, H2). Toisen pankki oli vapaamuotoinen ja perustui omavalvontaan (H2). Toisessa tapauksessa järjestelmä oli virallinen ja piti sisällään yli-työleikkurin, joka ei huomionnut ylityötä 40 tunnin ylityksen jälkeen (H1).

Muodollinen työaikajärjestely oli haastateltujen osalta sidottu heidän organisaationsa toimintaan. Esimerkiksi liukuvaa työaikaa tekevä oli suuren teollisen yrityksen palveluksessa, jossa elettiin vahvasti tuotannon rytmin mukaan:

*Että kyllä se tuotanto määrittelee, että kyllä meillä on sellainen talo, missä sitten tää tuotantokeskeisyys näkyy myöskin toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden ja johtajienkin työssä, että kyllähän meillä pääsääntöisesti täällä ollaan kahdeksasta neljään. Että tavallaan se odotusarvo ja ajatus on siitä, että me ollaan täällä ja meillä ei tehdä etätyötä. Että se määrittelee sitä meidän tekemistä. (H1)*

Vastaaja teki siis työtään samalla tehdasalueella, missä varsinainen tuotantokin tapahtui. Organisaatiossa vallitsevaan tuotantopaikkaan sidottua työaikakulttuuria vahvasti vielä entisestään se, ettei etätyön tekemistä sallittu. Vastaajan mukaan tämä ei ollut hänelle ongelma. Hän kertoi tekevänsä työnsä mieluiten työpaikalla, eikä halunnut tuoda niitä kotiin. Toisaalta sähköposteja hän myönsi lukevansa kotona. Hän ei kuitenkaan kokenut

sitä siinä määrin merkittäväksi työtehtäväksi, että se olisi ollut haitaksi. Myös työpuheli-  
meen hän vastasi työaikojen ulkopuolella ja myös lomalla, joskin niitä tuli suhteellisen  
harvoin. (H1) Joustava suhtautuminen aikaan näkyi myös muiden haastateltujen kerto-  
muksissa. Vastaajat esimerkiksi lukivat sähköpostia lomalla tai muina vapaa-aikoina.  
(H1, H2, H3). Toisaalta työhön käytettyä aikaa ei sinällään nähty niin merkittävänä teki-  
jänä, kuin sitä, mitä oli saatu aikaiseksi (H5). Myöskään sitä mihin kellonaikaan työt tu-  
livat tehdyiksi ei pidetty kaikissa tapauksissa merkittävänä (H4, H3, H2). Tämä tarkoittaa  
sitä, ettei ajan määrä tai ajankohta välttämättä ollut niin merkittävä tekijä asiantuntijoiden  
esimiesten työn kannalta, kuin sen laatu.

Vastaajien suhtautuminen muodollisten työaikajärjestelyjen merkitykseen vaihteli orga-  
nisaatiokohtaisesti. Yleisesti ottaen he suhtautuivat työaikaan hyvin joustavasti (H1-H5).  
Esimerkiksi toimistotyöajan piirissä ollut kunta-alan haastateltu kertoi aikaisemmin teh-  
neensä töitä virallisen työajan ulkopuolella, mutta luopuneensa siitä. Syiksi hän kertoi  
”laiskuutensa” ja ”vanhaksi tulemisen”, vaikka haastattelijan näkökulmasta kyse oli  
enemminkin siitä, että hänellä oli myös toinen ammatti, jonka harjoittamiseen tarvittiin  
aikaa. Vastaaja kertoi myös haluavansa jättää elämässään aikaa myös muuhun kuin työs-  
kentelyyn. Hän nimittäin kertoi myös ottavansa vastaan työpuheluita myös vapaa-ajal-  
laan. Virastotyöajan noudattaminen ei hänenkään tapauksessa ollut ehdotonta (H5). Tyy-  
pillisesti vastaajat kertoivat, ettei asiantuntijatyö tuntenut varsinaisia ajallisia rajoitteita,  
vaan työasiat saattoivat tulla mieleen ”24/7”:

*... Niin se tulee siinä hetkessä sitten, eikä se tunnu niin kuin työltä, että siinä kau-  
pan kassalla, en mä tunne ite, että voi ei, nyt mä aattelin työasioita, että tuota niin,  
että ei se tunnu sitten siltä kuitenkaan. (H2)*

Toisaalta vaikka yllä olevassa lainauksessa vastaaja kielsi työ- ja vapaa-ajan sekoittumi-  
sen haittaavan häntä, niin parissa muussa yhteydessä hän toi esille asian myös vaivaavan  
häntä. Työ oli esimerkiksi läikkynyt kotiin kannettavan tietokoneen kautta, jonka hän oli  
ottanut mukaansa toimistolta kotiin. Myös vapaita oli jäänyt pitämättä. Vastaaja kertoi  
pyrkivänsä parantamaan tapansa näiltä osin, mutta toisaalta siitä huolimatta, että työtunnit  
toisinaan pitenivät ja työ läikkyy, hän ei kokenut itseään mitenkään ylityöllistetyksi. Hän  
koki, että aikaa töistä suoriutumiseen oli käytössä riittävä määrä, ja mikäli sitä lisättäisiin  
se, johtaa vain huomion kiinnittymiseen töiden kannalta toisarvoisiin kysymyksiin. (H2)  
Vastaajan kuvaus vaikuttaa hyvin ristiriitaiselta, mutta se kertoo työn kokemisen subjek-  
tiivisesta luonteesta. Mikäli henkilö kokee hallitsevansa työajankäyttöään omasta mieles-

tään riittävällä tavalla ja kokee voivansa hyvin, lienee huoli liiallisesta työskentelyn määrästään aiheeton. Työ voi nimittäin olla myös merkittävä ilon aihe elämässä. Sen sijaan, jos työ on pakkotahtista ja läikkyy esimerkiksi kiireen takia vapaa-aikaan, voidaan puhua ongelmasta. Toisaalta työn yksilöllistymisen myötä ei aina liene yksiselitteisen helppoa sanoa, missä menee terveen ja epäterveen työskentelyn raja, tai mihin sen voi ylipäättään asettaa (Toivanen ym. 2016b: 88-89). Vastaajien kuvailema työn ajallinen rajattomuus kertoi myös siitä yleisemminkin havaitusta ilmiöstä, ettei virallisessa työ sopimuksessa määritellyllä työajalla välttämättä ole juuri tekemistä asiantuntijatyön todellisuuden kanssa (vrt. Anttila & Oinas 2017: 12).

Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen ei kuitenkaan aina tapahtunut työn ehdoilla. Esimerkiksi joustavaa viikkotyöaikaa järjestösektorilla noudattavan vastaajan mukaan työpäivän aikana saattoi aivan hyvin hoitaa myös omia asioita. Tämä oli mahdollista työaikojen epätyypillisten piirteiden vuoksi. Vastaja saattoi esimerkiksi tulla aamulla töihin, mutta lähteä iltapäiväksi omille asioilleen tai kotiin, ja palata sitten tekemään työpäivän loppuun jossakin iltatilaisuudessa (H2). Voidaankin olettaa, että tämänkaltaiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan ajankäyttöön, helpottavat asiantuntijoiden esimiesten ajanhallinnallista taakkaa ja antavat kokemuksen työajan hallinnasta.

### 5.1.2. Aikakäsityksen muutos työelämässä ja yhteiskunnassa

Jokaisella vastaajalla oli kokemusta työelämästä vähintään kahdelta vuosikymmeneltä. Tämän lisäksi heillä oli elämäkokemusta suomalaisen yhteiskunnan ajankäytön muutoksesta tätä pidemmältä ajalta. Tutkimuskirjallisuuden mukaan työelämä ja asiantuntijatyö ovat muuttuneet kiivastaisemmiksi viime vuosikymmenien aikana (Asimakou 2017: 117; Tammelin ym. 2016: 2-4; Julkunen 2008:120). Haastateltujen tulkinnat omista kokemuksistaan tukivat osittain tätä näkemystä:

*...Suurin osa ihmisistä suunnittelee elämänsä jo muutenkin, niin kuin tietyiltä osin...Et kyllähän se sellanen suunnitelmallisuus on sen arjen hallintaan sellainen välttämättömyys. Että kyllähän tänä päivänä hyvin vähän tulee semmosia...että nyt lähdetään tonne kylään, tai mennääs käymäs mumman työnä, tai joku tulee käymään meillä kyläs, että eihän semmosta (enää ole). Kyllähän niistä sovitellaan ja kattotaan, että kuinka kukakin pääsee mihinkäkin. (H4)*

*...Jos miettii työuraa kunnallisella, kaupungin puolella, niin sellainen niin kuin fiilis on, että palaverit ja kiire on lisääntyneet...kun aikaisemmin oli kuitenkin sillai,*

*että kun toukokuu läheni loppuaan, niin se jotenkin niin kuin rauhottu, mutta nythän vielä kesäkuun alku mennään niin kuin täydellä höyryllä vielä juhannukseen asti...rauhallisempia aikoja on tavallaan vähemmän. Tuntuu siltä, että, tahti on, tai joku tällänen (on nopeutunut). (H5)*

Toisaalta vaikka edellä olevat kertomukset ovat linjassa työelämän hektisyyttä korostavan diskurssin kanssa, johon myös yliopistosektori edustanut vastaaja viittasi itseironisesti toteamalla, että on niin, kiire, ettei ehdi opettelemaan pyörällä ajoa, vaan mieluummin taluttaa sitä vieressä juosten (H3). On vaikeata, ellei peräti mahdotonta tietää, missä määrin tätä puhetta tuotetaan, koska se on vallitseva tapa puhua asioista. Toisin sanoen kerrotaanko haastattelijalle yleinen hyväksytyt totuus kiireen ja tiukkenevien aikataulujen työelämästä, vaikka omalla kohdalla tilanne olisikin erilainen? On myös mahdollista, että haastateltavat tulkitsevat kokemuksiaan tämän vallitsevan työelämädiskurssin kautta ja nostavat sieltä voittopuoleisesti esille vain sitä tukevia asioita. Epäilemättä myös elämäntilanne saattoi vaikuttaa vastaajien tulkintaan ajankäytöstä työssä. Esimerkiksi lapsiperheiden arki vaatii monenlaista aikataulujen yhteen sovittamista (H4, H3, H1). Tämä voi luoda kiireentuntua, mihin esimerkiksi työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistämisen vaikeutta alleviivaavalla termillä ”ruuhkavuodet” usein viitataan.

Tässä tutkimuksessa käytettävän rajallisen aineiston pohjalta on mahdotonta saada tyhjentäviä vastauksia työelämän nopeutumisen, saati sen huonontumisen väitteistä. Miellenkiintoisesti vastaajat nostivat myös itse esille sellaisia kokemuksia ja näkemyksiä, jossa nykyisen työelämän nopeaksi luonnehdittu tahti ja ajallinen joustavuus nähtiin positiivisessa valossa. Asiat eivät olleet heidän mukaansa aiemmin välttämättä paremmin. Suuressa teollisessa yrityksessä työskentelevän vastaajan mukaan esimerkiksi suomalaisen työelämän yhtenä merkittävänä nopeuttajana ja suoranaishuonontajana pidetty 1990-luvun lama, oli mahdollista nähdä tietystä valossa jopa positiivisena ilmiönä. Se pakotti organisaatiot tehostamaan ja suoraviivaistamaan toimintaansa, ja samalla hallinnon tasot vähenivät. Muodollisen aseman taakse ei voinut enää kätkeä epäpätevyyttään. (H1) Haastatellun mukaan toiminnan tehostuminen on näkynyt myös siinä, että johtamisympäristö on muuttunut läpinäkyvämmäksi toiminnan tehostuessa. Tällöin myös johdon ongelmalliseen käytökseen puututaan aiempaa nopeammin. Tehokkuuden tavoittelu ei siis automaattisesti tarkoita aiempaa huonompaa työympäristöä:

*...Jos aattelee niin kuin laman (1990-luku) vaikutuksia, että siinä on niin kuin tosi paljon inhottavia asioita siinä lamassa, mutta se positiivinen asia oli tietysti että, meidän organisaatiot tehostu sitä kautta. Ettei siinä semmosia peukalonpyörittäjiä*

*kyllä enää oo organisaatioissa, että jokaaselle on kyllä paikkansa ja tekemisensä ja niin edelleen ja mielekästä (tekemistä), eikä oo niitä vapaamatkustajia, että sehän on kaikkein rasittavin jos osa tekee ja osa ei. Että tehostamista on tapahtunut organisaatioissa. ...ja oot sitten johtaja tai joku muu, niin kyllä sun pitää sillä tekemisellä osottaa niin kuin se oikeutukses, että sä saat kenkää, jos ei asiat onnistu. Että se tapahtuu helpommin kaikilla organisaatio (tasoilla), tai ei kaikilla, mutta varsinkin siellä ylimmäs johdos...*

*Sitten läpinäkyvyys muutenkin asioos, että sä et pysty tekemään asioita kovin paljoo salas. Jos niin kun 20 vuotta sitten oli organisaatios vaikeita ihmisiä, tai ei ollu oikein kiva toimitusjohtaja, niin se näky vain siinä organisaatiossa. Siedettiin paljon enemmän. Tänä päivänä ei siedetä enää sitä. Että semmoset ihmiset, jotka on hankalia tai vaikeita, niin kun organisaatiot on tehokkaita, niin ne ei kestä myöskään yhtään sellasta, että joku on vaikee, tai joku esimerkiksi sabotoi yhteistyötä.*  
(H1)

Järjestösektorilla työskentelevä haastateltava puolestaan muisteli aiempaa työuraansa toimihenkilönä 1980-1990-lukujen teollisuudessa, jossa oli eletty vielä vahvasti kahdeksasta neljään maailmassa, eikä työajan joustoja juuri tunnettu. Hän koki olevansa tyytyväinen nykyisen työnsä ajankäytön vapauteen, vaikka toisinaan työn ja vapaa-ajan välillä tasapainoilun kanssa saikin olla tarkkana. (H2)

Haastateltavien antama kuva suomalaisten asiantuntijoiden työelämän muuttumisesta hektisemmäksi ja ajankäytöltään joustavammaksi viimeisten kahden-kolmen vuosikymmenen aikana mukailee pääosin aiempia tutkimustuloksia. Toisaalta tulkinta sen vaikutuksista heidän omiin arkikokemuksiinsa on jokseenkin moniulotteinen. Tätä voi osaltaan selittää se, että haastatellut eivät pohtineet yleisiä yhteiskunnallisia tekijöitä selittäessään omaa suhdettaan aikaan. Sen sijaan korostui henkilökohtainen vastuu ja kokemus ajankäytöstä ja sen eri ulottuvuuksista. (Vrt. esim. H1, H3, H5) Tästä tarkemmin vallan ja ajan suhdetta käsittelevässä luvussa 5.3.

### 5.1.3. Ajan ulottuvuuksien merkitys oman työn ja siinä kehittymisen kannalta

Haastatellut painottivat ajan eri ulottuvuuksia (menneisyys, nykyisyys, tulevaisuus) eri tavoin. Toisille jokin ulottuvuus saattoi olla oman esimiestyön ja siinä kehittymisen kannalta selkeästi merkittävin, kun taas jollekin muulle ne limittyivät yhteen jatkumoksi, josta oli vaikeata nostaa esille selvästi toista merkittävämpää ulottuvuutta.

Suurta teollisuusyritystä edustanut vastaaja painotti kollegoiden merkitystä omassa työssä kehittymisen kannalta niin aiemman työuran kuin tulevaisuudenkin kannalta. Yksin ei suuressa organisaatiossa voinut hänen mukaansa asioita muuttaa, mutta saattoi olla yhtenä monista viemässä niitä eteenpäin. Hänen mukaansa tämän hetken asioiden hoitamista helpottivat menneisyydessä saavutettu kokemus ja rutiini. Se mahdollisti myös delegoinnin, mikä vapautti omia voimavaroja muuhun toimintaan. Tulevaisuuteen vaikuttaminen oli sen sijaan toisinaan haastavaa. Omat ideat ja kehittämisehdotukset tulevaisuutta koskien, kun eivät aina tulleet ymmärretyiksi. Haastatellun mukaan kannattikin valita huolella ne ”taistelut”, joihin organisaatiossa ryhtyi. Pitkäjänteisyys oli myös usein tarpeen:

*Jotkut asiat tehdään niin kuin väsytystaistelujen kautta. Se mikä on mahdotonta tänä päivänä, niin se on kahden vuoden kuluttua todellisuutta. Että sen on myöskin oppinut täs, ettei aika vaan oo aina kypsä joillekin asioille. Sekin pitää hyväksyä. Ja vaikka kuinka tekis mieli, joku asia viedä ja näkee, että tämä on hyvä asia, mutta jos näkee, ettei oo imua, niin ei kannata työntää. (H1)*

Ajan kolmen ulottuvuuden merkitys avautui tälle haastatellulle, ennen kaikkea ihmisten kanssa tässä hetkessä käytävän vuorovaikutuksen kautta. Keskeistä oli yhdessä tekeminen, oppiminen ja kehittyminen. Toisaalta johtamansa toiminnon osalta hän näki selkeästi tulevaisuus-orientaation olevan kaikista tärkeimmän. Heidän tuli olla askeleen organisaation tarpeiden edellä, että he pystyisivät tarjoamaan nopeasti ajanmukaisia ratkaisuja. (H1)

Kunta-alalla työskennellyt vastaaja piti ajan ulottuvuuksista tulevaisuutta kaikkein tärkeimpänä. Hänen kohdallaan päätöksentekeminen oli aina suuntautunut tulevaisuuteen, ja sen oli tullut olla mahdollisimman pitkäjänteistä. Tulevaisuuden merkitys korostui myös rekrytointitilanteissa. Täytyi varmistua siitä, että organisaatioon saatiin oikeanlaista osaamista ja asennetta, sillä ihmiset rekrytoitiin edelleen jopa 10-20 vuodeksi kerrallaan.



Toisaalta oli myös tärkeätä elää tässä päivässä sekä oppia menneisyyden virheistä. Menneisyyteen ja varsinkin sen epäkohtiin ei saanut kuitenkaan jäädä liiaksi miettimään, sillä se oli ”esimiestyön kannalta vihonviimeinen juttu.”(H5)

Järjestösektorilla toimiva vastaaja nosti puolestaan oman työnsä ja siinä kehittymisen kannalta merkittävimmäksi ajan ulottuvuudeksi nykyisyyden, josta käsin hän näki tulevaisuuden rakentuvan. Tässä hetkessä suoritettiin myös varsinaiset työt, joita ei saanut unohtaa, vaikka tulevaisuuden suunnittelu saattoikin tuntua toisinaan mukavammalta:

*Se nykyhetki pitäisi olla se ykkönen, että ei eletä menneessä, eikä vielä kurkita sinne tulevaan. Että kyllä se tavallaan se nykyhetki. Ne asiat pitää hoitaa, mitkä on hoidettavissa, ja mihin voidaan puuttua ja minkä eteen voidaan tehdä jotakin. Että jos ei sitä (asiaa) hoida kunnolla, niin sitä tulevaisuutta ei koskaan tuukkaan. Tai se on erilainen, kun mitä sitä kuvittelee. Sitten taas, mennyt on mennyttä, että ei sinne saa niin kuin jumiutua, että jos siellä on jotakin hyvää tehty, niin sitä pitää hyödyntää, jos on tehty huonosti niin sitä pitää parantaa. Mutta ei sinnekkään saa jäädä pyörimään, sinne menneisyyteen. (H2)*

Ajankäyttö tämän vastaajan työssä näyttäytyi siis alati uutta menneisyyttä luovan ja kohti tulevaisuutta etenevän nykyhetken hallitsemana kokonaisuutena.

ICT-alan PK-yrityksessä työskennellyt vastaaja näki puolestaan tämän päivän kaikista merkityksellisempänä ajan ulottuvuutena oman työnsä kannalta. Kysymys merkittävimmästä ajan ulottuvuudesta ei ollut kuitenkaan yksiselitteinen, vaan hän painotti myös tulevaisuuden merkitystä johtamisessa. Lyhyen aikavälin tavoitteet, kun pitkälti ohjasivat toimintaa. Toisaalta tämän hetken tilanne ja siinä tapahtuvat muutokset ohjasivat toimintaa yhtä lailla. Esimiehen tehtävä oli tehdä ”korjausliikkeitä” tässä päivässä johtaessaan alaisiaan kohti tulevaisuuden tavoitteita. Haastateltava tiivistä näkemyksenä seuraavasti:

*Ehkä kuitenkin se tämä hetki on kuitenkin silti se, joka merkkää kaikista eniten...että ehkä se tämä hetki kuitenkin on merkityksellisin...Juuri ehkä siitä, nyt sitten tällainen pohdinta vielä, että siitä syystä, koska se vaikuttaa siihen tulevaisuuteen...Kääntäen verrannollinen (nauraa). (H4)*

Vastaajan mukaan osapuilleen halutun kaltaisen tulevaisuuden saavuttaminen, edellytti luottavaisen asenteen omaksumista tulevaan sekä toisaalta sen tosiasian tunnustamista, että asioilla on taipumus muuttua matkan varrella. Itselleen oli kuitenkin hyvä luoda

”polku”, jota seuraamalla oli mahdollista päästä tulevaisuuden tavoitteisiin. Organisaatiossa tulevaisuuden hallintaa pystyi puolestaan parantamaan erottamalla vision ja tavoitteen toisistaan:

*Sulla voi olla visio, ajatus siitä, minkälaista joku juttu vois olla, tai mihinkä ollaan viemässä liiketoimintaa, minkä tyyppistä meidän toiminta on silloin (tulevaisuudessa). Minkälaisia meidän asiakkaat on silloin, sulla voi olla siitä ajatus, mutta se ei voi olla yhtä kun tavoite... Tavoite pitää olla konkreettinen, tavoite pitää olla semmonen, mikä on mitattavissa oleva... (tavoite on) Niitä konkreettisia juttuja, millä sä voit seurata sitä, että olemmeko me niinku sillä oikealla polulla menossa kohti sitä tavoitetta, tai sitä visiota, joka meillä on. (H4)*

Menneisyyden merkitys oli tämän haastateltavan näkemyksen mukaan kaikista pienin, joskaan ei merkityksetön. Siitä tuli ottaa oppia, mutta siinä ei saanut jäädä piehtarimaan. Menneisyys saattoi opettaa esimerkiksi jonkin työntekijän tai asiakkaan henkilöhistoriasta asioita, joihin oli syytä varautua jo ennalta. Olipa kyseessä alaisen itsensä ylityöllistäminen tai asiakkaan taipumus lähteä harhateille tilauksensa kanssa. Menneisyyden oppeja ei kuitenkaan saanut ”assosoida” sellaisiin asioihin, joihin ne eivät kuuluneet. (H4) Tosin sanoen aiemmin omaksutut toimintamallit eivät aina sopineet uusiin tilanteisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä on oleellinen huomio, sillä ihmisen kyky lähestyä asioita täysin menneisyyden kokemuksista vapaana on rajallinen ja esimerkiksi kognitiivisen psykologian näkökulmasta jokseenkin mahdoton (Huitt & Hummel 2003). Toisaalta sen tiedostaminen, ettei menneisyyden ja nykyisyyden yhdistäminen ole ongelmattonta on merkittävä. Sen avulla voidaan tuoda suhteellisuutta ja syvyyttä päätöksentekoon.

Mielenkiintoisesti yliopistosektoria edustanut haastateltava painotti menneisyyden roolia ajan ulottuvuuksista. Hänen mukaansa menneisyys määritteli jopa tulevaa merkittävällä tavalla. Esimerkiksi aikaisemmin hankitut hankkeet ja muut työt määrittelivät pitkälti myös tulevaisuuden tekemistä. Niistä ei voinut sanoutua irti. Toisaalta myös työtavat oli opittu aiemmalla työuralla ja niiden vaikutus oli hänen mukaansa suuri. Menneisyys tarjosi toisaalta myös mahdollisuuden tunnistaa omassa toiminnassaan muutettavia asioita, mikäli ei ollut tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen. (H3)

On mahdollista, että työn luonne ja toimintaympäristö vaikuttivat siihen, miten vastaajat painottivat kokemuksissaan ajan eri ulottuvuuksia. Mikäli oma asema ja organisaation

tila olivat haastatteluhetkellä suhteellisen hyvät, voidaan ajatella positiivisen tulevaisuusorientaation olevan suurempaa, kuin tilanteessa, joissa oma työmarkkina-asema oli uhattuna, ja oman organisaation taloustilanne hataralla pohjalla. Tällöin tilanne voi helpommin näyttää siltä, että asiat olivat ennen paremmin, tai että nyt tulisi keskittyä erityisesti tähän hetkeen ja käsillä oleviin töihin, koska tulevaisuutta ei muuten välttämättä ole. Toisaalta kyse voi olla myös vain henkilökohtaisista mieltymyksistä ja luonteenpiirteistä. Onhan yksilöiden välillä havaittu olevan suuria eroja esimerkiksi siinä, kuinka he ajoittavat työskentelynsä projekteissa (Gevers, Claeessens, Van Eerde & Rutte 2009: 80-81). Käytössä oleva suppea aineisto ei kuitenkaan tarjoa mahdollisuuksia näiden kysymysten tarkempaan tarkasteluun.

#### 5.1.4. Ajan laadulliset ulottuvuudet

Asiantuntijoiden esimiesten ajankäytössä työtuntien määrä tai työskentelyn ajankohta koettiin sängen huonoiksi mittareiksi (vrt. H4, H2). Esimerkiksi kokonaistyöajassa määritellyt työtuntiraami käsitettiin yliopistosektorilla työskentelevän haastateltavan mukaan luonteeltaan hyvinkin viitteelliseksi. Hän arvioi tekevänsä työtä enemmän, mutta ei ollut koskaan tullut laskeneeksi työtuntiansa määrää vuoden aikana. Hän piti menettelytapansa normaalina yliopistosektorilla. Tunteja ei lasketa, eikä niiden ylittämisestä tarpeettomasti stressata. Näin ollen esimerkiksi kesäkuussa 2016 solmitun kilpailukykysojimuksen myötä tapahtunut 24 tunnin lisäys korkeakoulujen tutkimus- ja opetushenkilökunnan kokonaistyöaikaan ei ollut vaikuttanut hänen työntekoonsa millään tavalla. Vastaajan kokemuksen mukaan ammattikorkeakoulussa vastaavissa tehtävissä työskentelevät ottivat sen sijaan kokonaistyöajan kirjaimellisemmin. Siellä oli täysin normaalia tehdä vain vaaditut tunnit ja pitää huomattavasti yliopistoa pidempiä lomia. (H3) Vastaaja havainnollisti näkemyksiään seuraavilla esimerkeillä organisaatiokulttuureiden työajan käytön eroista:

*Sitä joskus miettiny, että...jos tekis 40 tunnin työviikkoja niin sehän...ois siis tota nelkyt viikkoa, ja sitten kolme päivää päälle. Mikä siis tarkoittais, että se ois vajaa 12 viikkoa lomaa (Nauraa). Mutta en mä tiedä yliopistolla ketään, joka ois kahta-toista viikkoo niinku lomalla. (H3)*

*...Siis kun tässä yhdelle amk:in yliopettajalle mussutin, niitten pitkistä lomista. Niin se kysy sitten, että mikäs työaika teillä sitten on? Niin mä sanoin, että se on tää kokonaistyöaika 1600 tuntia, se oli silloin vielä ennen KIKY-aikaa. No sitten se sano, että sama työaikahan meillä sitten on. Aijaa. (nauraa) (H3)*

Toisaalta hän epäili, ettei ammattikorkeakouluissa käytössä oleva tarkempi työaikasuunnitelman seuranta hänelle sopisi, koska se johtaisi omanlaiseensa ajankäytön kriisiin, kun joustoa työajoissa ei enää olisi. Tällöin esimerkiksi tutkimustehtävät täytyisi kyetä tekemään niille määriteltyjen työtuntien puitteissa. Sen sijaan yliopiston ja kokonaistyöajan jättäneiltä haastateltava oli kuullut arvioita, joiden mukaan säädellympi työaika oli koettu ”vapauttavana”. Vastaaja epäili tämän johtuvan siitä, että tällöin työaika todennäköisesti tulee käytetyksi tiiviimmin varsinaiseen työhön. (H4)

Haastatellun näkemys pitää sisällään erään asiantuntijatyöhön liittyvän ajankäytön perimmäisen paradoksin. Jos kokee, että mitattavalla työajalla ei ole varsinaista merkitystä oman työsuorituksen kannalta, saattaa helposti ajautua tilanteeseen, jossa tekee työtä tunteja laskematta. (esim. H1, H3) Mikäli tämä halu kehittää itseään yhä paremmaksi omassa työssään ja asiantuntemusalalla on puhtaasti sisäsyntyistä ja jatkuvaa, voidaan olettaa, ettei tästä pääse syntymään ongelmaa kovin helposti. Toisaalta ihminen ei ole kone, jonka kiinnostus ja vireystila säilyisivät vakioina. Esimerkiksi elämäntilanteen muuttuminen, kuten perheellistyminen, voi vaikuttaa siihen, paljonko ja milloin on mahdollista käyttää aikaa työhön (H1, H3). Ihminen on myös altis oman ympäristönsä paineille. Tällöin saattaa käydä niin kuin yliopistosektorilla työskennelleen tapauksessa näytti käyneen, ettei ole sosiaalisesti hyväksyttävää tehdä sitä tuntimäärää töitä, joka on määritelty viralliseksi työajaksi. Tällöin tehtyjä tunteja ei myöskään ole aiheellista laskea (H4). Käytännössä yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan kokonaistyöajassa onkin kyse vain todellisuudesta irronneesta hallinnollisesti määritellystä tuntimäärästä, jolla ei ole todellista relevanssia käytännön työnteon kannalta, kuten haastateltava oivallisesti kiteyttää:

*Siis meillähän tosiaan työajan seurantajärjestelmä on olemassa ja sen keskeisin merkitys on taloushallinnollinen, että muutenhan sitä työaika nyt ei seurata, kun on tää kokonaistyöaika 1624 tuntia vuodessa. Siihen tietysti liittyy sitten taas tää työaikasuunnitelma. Ja sen merkitys on ehkä hiukan kasvanu, että siinä kannustetaan ihmisiä ehkä niin kuin entistä enemmän, niinku kiinnittämään oikeesti huomiota siihen, että mitä tehdään. Tai minkä verran mihinkin asiaan käytetään aikaa. Mut sitten tosiaan se työajan seurantahan sitähän ei tehdä niin kuin samanlaisilla kategorioilla, että mihin sitä aikaa on käytetty. (H3)*

Vastaajan yliopistossa oli siis käytössä työajan seurantajärjestelmä, jonka rooli oli puhtaasti taloushallinnollinen. Hän jakoi virallisen vuosittaisen työpanoksensa 1624 tuntia

eri tutkimushankkeiden välillä, että niiden taloushallinto saataisiin pysymään ajantasaisena. Se, missä määrin tämä tuntien allokointi sitten vastasi erikseen tehdyssä työaika-suunnitelmassa tehtyjä tuntimäärittelyjä esimerkiksi opetus- ja tutkimustoimintaan ei tämän järjestelmän kautta tullut seuratuksi. Työaikaseurantajärjestelmään ei myöskään käytännössä ollut mahdollista merkitä tehtyjä töitä siinä laajuudessa kuin niitä tuli ole tehty (H3). Virallisesti yliopiston kokonaistyöajassa olevat asiantuntijat tekivät 1624 tuntia töitä vuodessa, mutta todellisten työtuntien määrää ei tiennyt kukaan.

Työajan seurannan ja työaika-suunnittelun väliltä puuttuva synkronointi vaikuttaa lähtökohtaisesti polttavalta epäkohdalta suomalaisten yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilöstön asiantuntijatyön johtamisessa. Näin ei kuitenkaan ole, sillä kokonaistyöaikajärjestelmässä lähdetään siitä ajatuksesta, että työstä saatu korvaus on niin suuri, että sen pohjalta palkatun tulee olla vastuussa työtunteja laskematta. Tällöin ylityöt ja niiden korvaaminen eivät ole enää relevantteja kysymyksiä. Tällä vuosituhannelle kokonaistyöaika tekevien ammattiryhmien määrää on laajennettu johtajien ja esimiesten lisäksi myös asiantuntijoihin. (Julkunen 2004, 88-89) Tämä kertonee siitä, että kokonaistyöajan teettäminen tulee työantajalle edulliseksi. Säästöjä syntyy, kun kokonaistyöajan ylittävästä osuudesta ei tarvitse maksaa palkkaa. Asiantuntijoiden työajasta päättämisen autonomia todennäköisesti vahvistaa myös heidän kokemaansa vastuuta työstään ja sen laadusta. Lisääntyneen vastuun myötä he kokevat myös suurempaa tyytyväisyyttä työstään, ja toisaalta tuntevat itsensä voimakkaasti tilivelvollisiksi. (Vrt. Hackamn & Oldham 1976: 256; Fuller, Marler & Hester 2006: 1091). Henkilökohtaisen vastuun tunteminen siis parantaa työsuoritusta ja työssä viihtymistä. Tässä on kuitenkin riskinsä. Jos töiden määrä on suuri eikä ylitöitä tunneta, on mahdollista, että töitä tehdään itseä säästämättä. Tästä voi seurata esimerkiksi työuupumusta. Voidaan myös kysyä, onko moraalisesti oikein käyttää keskituloisiin ihmisiin yhtä vaativaa työaika- ja palkkausjärjestelmää, kuin niihin, joiden työstä saatava taloudellinen korvaus on huomattavasti suurempi?

Vastaajien mukaan ei ollut aina helppoa saavuttaa laadukasta työaika. Yksi este tälle oli kiire. Keskittymistä haittaavina tekijöinä esimerkiksi suurta teollisuusyritystä edustanut vastaaja mainitsi ovella käyvät kyselijät, kiivaan sähköpostiviestinnän sekä lukuisat palaverit. Toisaalta esimerkiksi junamatkat tarjosivat aikaa rauhalliseen ja keskittymistä vaativaan työskentelyyn. (H1) Järjestösektorilla toimivan vastaajan mukaan hän käytti aikaansa nykyisin liikaa toimistotehtäviin ja liian vähän erilaisiin tilaisuuksiin ja tapahtumiin osallistumiseen, joissa saattoi verkostoitua ja edistää monia organisaation toiminnan kannalta keskeisiä asioita. Toki toimistosta käsin saattoi myös pitää yhteyttä videopuheluin ja vastaavin, mutta tällöin vuorovaikutus jäi vastaajan kokemuksen mukaan usein

vaillinaiseksi. (H2). Yliopistosektorilla toimiva vastaaja puolestaan toivoi, että hänellä olisi kalenterissa enemmän tyhjiä päiviä, jolloin voisi olla kotona etätöissä kirjoittamassa, sillä tutkimustoiminta edellyttää keskittymistä. Vastaajan mukaan kirjoittamispäiviä olisi hyvä olla useampia peräkkäin. Uudentyyppisten työtehtävien aloittamiseen, kun liittyi aina erilaisia ”asetteluaikoja”, kuten haastateltava teollisuustuotannossa käytettävää termiä soveltaen totesi. Esimerkiksi erilaisiin vuorovaikutustilaisuuksiin kuten kokouksiin osallistuminen edellytti aina valmistautumista. Vuorovaikutustilanteista muihin tehtäviin palaaminen vaatii myös mielen uudelleen orientoimista. Toisaalta vastaaja oli oppinut hyödyntämään lyhyempiäkin rauhallisia hetkiä oman tutkimustoimintansa edistämiseen, sillä muuten tutkimusjulkaisut jäisivät kokonaan kirjoittamatta. Keskittymisrauhaa vaativia töitä saattoi myös tehdä iltaisin kotona muun perheen ollessa nukkumassa. Tämän ”toisen vuoron” tekemisestä saattoi kuitenkin muodostua ongelma. Vastaaja oli havainnut siirtävänsä töitä illaksi jo päivän aikana. Mikäli iltatyöskentelyä jatkui myöhään, alkoivat myös yöunet kärsiä. Hän olikin pyrkinyt lopettamaan tai ainakin vähentämään iltatyöskentelyä. (H3) Pyrkimys laadukkaan työajan saavuttamiseen saattoi siis aiheuttaa myös konkreettisia ongelmia, onhan riittävä yöuni yksi ihmisen fysiologisista perustarpeista.

Asiantuntijatyöhön liittyvä uuden luominen ja kehittäminen edellyttivät myös aikaa yhteiselle ajattelulle ja suunnittelulle. Yhden vastaajan mukaan hänen tiiminsä tekemä kehittämistyö edellytti operatiivisista päivittäisistä rutiineista ylijäävää aikaa, jonka puitteissa oli mahdollista kehittää ja sparrata asioita yhdessä muiden kanssa. (H1) Sosiaalinen kanssakäyminen nähtiin tärkeänä myös asiakkaiden ja alaisten sekä organisaation muiden jäsenten kanssa (H2, H3). Tämä tukee nykyisin vallitsevaa käsitystä asiantuntijatyöstä kollektiivisena toimintana (vrt. Koivunen 2005)

#### 5.1.5. Ajankäytön häiriötekijöitä ja niiden hallinnan keinoja

2010-luvun lopun asiantuntijatyön yhdeksi keskeisimmäksi häiriötekijäksi on nostettu työn rikkonaisuus ja asiantuntijoiden saavutettavuuden irtoaminen ajan ja paikan rajoitteista. Modernin tietoliikennetekniikan keinoin on periaatteessa mahdollista olla yhteydessä keneen tahansa koska tahansa. Matkapuhelimen lisäksi yksi keskeinen väline tässä tietoliikenteen mullistuksessa on ollut sähköpostin läpimurto. Viestinnän tehostuminen on kuitenkin osoittautunut kaksiteräiseksi miekaksi. Sen on todettu lisäävään merkittävästi työntekoa haittaavia keskeytyksiä. Työterveyslaitoksen 2016 julkaistun asiantuntijoiden ajankäyttöä käsittelevän tutkimuksen mukaan peräti 90 prosenttia asiantuntijoista pyrki olemaan työaikana jatkuvasti tavoitettavissa ja 81 prosenttia pyrki reagoimaan säh-

köpostiin välittömästi. Kun tähän päälle lisätään se tutkimustulos, että 78 prosenttia tutkimukseen osallistuneista ilmoitti kohtaavansa työssään erilaisia yllätyksiä ja ennakoimattomia tehtäviä sekä 55 prosenttia joutui muuttamaan usein suunnitelmiaan, näyttäytyy suomalaisen asiantuntijatyön kokonaiskuva melko rauhattomana. (Toivanen ym. 2016a: 35, 48, 50) Työajalla tapahtuvat keskeytykset tulisi kuitenkin pyrkiä minimoimaan, sillä asiantuntijoiden keskittymiskyvyn ja tuottavuuden on havaittu olevan selkeästi yhteydessä toisiinsa. Vastaavasti jatkuvan viestitulvan on todettu heikentävän työhyvinvointia ja työn mielekkyyden kokemusta. (Yli-Kaitala ym. 2016: 20-21) Myös vapaa-ajalla työpaikalta ollaan usein yhteydessä ylempiin toimihenkilöihin. Vuonna 2014 julkaistun tutkimuksen mukaan 48 prosenttiin oli otettu yhteyttä kaksi kertaa tai useammin sähköpostilla tai puhelimella viimeisen kahden kuukauden aikana. Yli kolmeen neljäsosaan oli kuitenkin otettu yhteyttä vähintään kerran. (Sutela & Lehto 2014: 150-151, 155-156).

Vastaajilla oli erilaisia tapoja käyttää puhelinta ja sähköpostia työaikana ja sen ulkopuolella. Heistä osa oli myös pohtinut näiden viestivälineiden työnteolle aiheuttamia häiriöitä. Vastaajilla oli myös käytössään toimintatapoja, joiden avulla he saattoivat säädellä viestien tulvaa. Järjestösektorilla työskentelevä vastaaja oli esimerkiksi kytkenyt sähköpostin merkkiäänänen pois käytöstä. Hän myös rajoitti sähköpostin seuraamistaan. Vastaaja oli myös havainnut puhelimen potentiaalisesti häiriönlähteeksi:

*Mutta sekin on jännä juttu, että mulla jäi se puhelin kotiin aamulla siinä lähtiessä, että joskus huomaa sitten, että tulee vaikka jostakin, ja puhelin on jäänyt äänettömälle tai sitten on jäänyt autoon tai jotakin tämmöstä, ja sitten tekee innoissansa töitä, ja sitten kun on lähössä kotiin, niin huomaa, että kylläpä on ollut rauhallinen päivä, että on saanu tosi paljon aikaan, ja sitten huomaa, että missä mun puhelin on, että puhelin ei oo soinu kertaakaan, että sitten vasta tajuaa, että missä se puhelin on. (H2)*

Yliopistosektorilla työskentelevä vastaaja puolestaan kävi sähköpostejiaan läpi ”ryppäissä”, eikä ”ryntäillyt” jokaisen viestin perässä. Hän koki myös kehittyneensä sähköpostin käytössään. Liian pitkäksi aikaa ei postia kuitenkaan voinut jättää lukematta, tai viestit alkoivat hukkua. Hän kertoi lukevansa sähköpostia myös vapaa-ajalla, mutta ei kokenut sitä rasittavaksi. Pikemminkin hän oli sitä mieltä, että postissa olevien töiden etukäteen hoitaminen helpotti tulevia töitä, ja toiseksi auttoi orientoitumaan tuleviin tehtäviin. (H3)

ICT-alan PK-yrityksessä työskentelevä vastaaja pohti laajemminkin sähköpostin käytön muutosta osana viestintäteknologian kehittymistä. Ennen älypuhelimia sähköpostille oli pääsy vain tietokoneelta. Älypuhelimien käyttöönoton myötä työasiat kulkeutuivat mukana aiempaa helpommin ja enemmän. Viestejä hän kuitenkin kertoi katsovansa välittömästi lähinnä vain silloin, kun hän odotti jotakin tärkeätä tietoa. Puhelimeen vastaamiseen suhteen hän oli myös muodostanut omat rajat. Jokaiseen soittoon ei ollut tarvetta vastata. Puhelimeen ei myöskään vastattu vapaa-ajalla, jos ei siltä tuntunut. Perheen kanssa vietetty aika ajoi työpuhelukiden ohi. Täysin saavuttamattomissa hän ei kuitenkaan ollut, jos soittaja lähetti tekstiviestin painottaen asian kiireellisyyttä, vastaaja reagoi. Tällaista toimintaa hän kutsui ”oman ajan hallinnaksi”. Vastaaja oli myös havainnut, että mikäli vastasi aina mahdollisimman äkkiä, saattoi opettaa myös asiakkaat ja kollegat sellaisiksi, että he odottivat jatkossakin nopeita vastauksia. Hänen mukaansa kaikessa viestinnässä tulikin pohtia asian kiireellisyysluokkaa, kaikkia asioita ei tarvinnut hoitaa heti. Vastaajan työpaikalla oli myös käytössä erityinen sisäisen viestinnän ”häätäkanava”, jonka kautta lähetettiin tietoa vain akuuteista kiireellisistä tapauksista. (H4) Tällaisen kanavan olemassaolo vähensi myös sähköpostin tarkkailun tarvetta, kun kaikista tärkeimmät viestit tulivat omaa reittiään pitkin.

Kunta-alalla työskennelleen vastaajan mukaan sähköposti tai ”somettaminen” eivät tuoneet työhön vain potentiaalisia keskeytyksiä, vaan ne saattoivat olla tilaisuuksia täyttää työssä olevia suvantovaiheita, mikä sekin saattoi olla ongelmallista ajankäytön kannalta. Sähköisten välineiden käyttäminen, kun mahdollisti työn tekemisen oikeastaan, milloin vain, mikä vei tilaa aivojen tarvitsemalta ”tyhjäkäynniltä”. Sitä hänelle tarjosi kuitenkin pitkä päivittäinen työmatka omalla autolla ajaen. Kun auton ratissa ei voinut käyttää edes sähköisiä viestintävälineitä, oli mahdollisuus ”laiskotella”. Sen sijaan työpaikalla aikaa tällaiseen luovuutta tukevaan omaehtoiseen ajatteluun ei ollut. (H5) Sähköisten viestintävälineiden voitiinkin nähdä vaikuttavan vastaajien työhön sekä lisääntyneinä ulkopuolisina ärsykkeinä, että mahdollisuuksina tuottaa itse näitä ärsykejä kollegoiden ja muiden sosiaalisten sidosryhmien suuntaan.

Haastattelujen aikana tuli esille lukuisa joukko esimerkkejä erilaisista tavoista vähentää häiriötekijöitä sekä parantaa ajanhallintaa yksilö- ja organisaatiotasolla. ICT-alan PK-yrityksessä oli esimerkiksi kiinnitetty erityistä huomiota esimiesten toimintaan. Toimitusjohtaja ei esimerkiksi lähettänyt töihin liittyviä viestejä iltaisin ja viikonloppuisin, ellei tilanne edellyttänyt välitöntä reagoimista. Hyvä organisaatiotason käytäntö oli myös se, että työaika oli asiakkaiden kanssa määritelty sopimus pohjaisesti. Ajankäytön valtaa ei



luovutettu asiakkaille ohi sopimuksen. Esimerkiksi viikonloppuna tuleviin viesteihin vastattiin vasta arkipäiväisin. Tarvittaessa asiakkaan kanssa voitiin myös käydä yhdessä läpi ajankäyttöön liittyvät toimintatavat. (H4)

Myös useat samaan aikaan huomiota vaativat tehtävät olivat merkittävä häiriötekijä. Priorisoinen taito koettiin tärkeäksi keinoksi hallita päällekkäisistä tehtävistä aiheutuvaa toimintakykyä heikentävää kiireen tuntua (H4, H1). Asioiden tärkeysjärjestykseen laittamiseen liittyi myös oman rajallisuuden tunnustaminen:

*...Sä et pysty esimerkiks kolmee autoo ajamaan yhtä aikaa...Sä et pysty ajamaan kuin yhtä autoo... että sitä on turha voivotella, sitä on turha märehtiä tai murehtia, että se pitää vain hyväksyä, että näin se vaan on. Ja se että sä pystyt oleen ite tyytyväinen siihen, että no tota en nyt pystyny tekemään, mutta itse asiassa mä pystyin tekemään monta, monta muuta juttua. (H4)*

Ajanhallinta oli vastaajan mukaan myös stressinhallintaa, jossa kalenteri tai tehtävälista olivat tärkeitä työvälineitä, jotka auttoivat pitämään keskittymisen siinä hetkessä, johon pystyi vaikuttamaan. Menneisyydessä luvatut sitoumukset pysyivät siellä näkyvillä, samoin kuin tulevaisuudessa hoidettavat työt. (H4)

Aina varsinkaan henkilökohtainen ajanhallinta ei ollut kuitenkaan helppoa, vaikka keinot siihen olivatkin tiedossa. Esimerkiksi oman ajan varaaminen kalenterista oli periaatteessa yksinkertainen toimenpide, joka kuitenkin saattoi olla oletettua vaativampi tehtävä esimerkiksi koetun sosiaalisen paineen vuoksi. Yliopistosektorilla toimiva vastaaja koki esimerkiksi, että kokousten sopimisen yhteydessä oli vaikeata kieltäytyä ehdotetuista ajankohdista, vaikka olisikin tarvinnut kipeästi aikaa rauhalliseen työskentelyyn. (H3) Myös kunta-alalla ja suuressa teollisessa yrityksessä työskennelleiden vastaajien kalentereihin ilmestyi päällekkäisiä merkintöjä. Syynä ei kuitenkaan aina ollut koettu sosiaalinen paine, vaan esimerkiksi huolimattomuus tai olosuhteiden sanelema pakko (H5, H1).

Eräs mielenkiintoinen ajanhallinnan keino, jota harvemmin tullaan ajatelleeksi, on kokemus ja sen mukana tuomat rutiinit. Yksi vastajaa esimerkiksi kertoi tuntevansa organisaationsa hallinnolliset rutiinit niin hyvin ulkoa, ettei hän tarvinnut mitään vuosikellon tapaista työkalua ajanhallintaan. Kuukausittain järjestettiin tietyt palaverit. Kesäkuun alussa budjetoitiin ja marras-joulukuussa järjestettiin kehityskeskustelut. Ajankäytön suunnittelussa saattoi käyttää apuna myös muihin tarkoituksiin laadittuja dokumentteja. Sama vastaaja kertoi esimerkiksi hyödyntävänsä organisaationsa viestintäsuunnitelmaa

ajan hallinnassa, koska sinne oli merkitty paljon erilaisia vuoden mittaan tehtäviä töitä. (H5) Eräs toinen vastaaja taas korosti sitä, että kokemuksen myötä työtehtäviin käytetty aika lyheni. Se mahdollisti esimerkiksi uusien tehtäväkokonaisuuksien liittämisen työkuvaan, ilman pakkoa luopua aiemmista tehtävistä. (H1) Ihmisen kyky oppia tekemään asioita nopeammin auttoi siis keventämään työtehtävien ajallista taakkaa. Toisaalta muutostilanteissa vanhat rutiinit saattoivat alkaa muuttumaan rasiitteiksi, kun alaiset tai kollegat takertuivat niihin malttamatta opetella uutta. (H5, H1) Rutiinien merkitys organisaation ajanhallinnalle olikin siis kaksiteräinen miekka, toisaalta toimintaa tehostava ja toisaalta selkeä muutosvastarinnan lähde.

Rutiinien rikkominen saattoi tarjota uusia mahdollisuuksia parantaa työajan laatua. Yksi vastaajista oli esimerkiksi havainnut, ettei hän kyennyt työpaikallaan saavuttamaan rauhallista ajattelu-aikaa, jota hän tarvitsi luovuutta vaativiin suunnittelu- ja kehittämistehtäviin. Toisaalta erilaiset työmatkat ja seminaarit tarjosivat keinon saada ajattelu-aikaa sekä etäisyyttä omaa työhön. Niiden aikana saattoikin saada täysin tilaisuuden teemaan liittymättömiä kehittämisideoita, luovuuden päästessä valloilleen. (H5) Normaaleista työpaikan rutiineista pakeneminen saattoi siis olla yksi keino parantaa työajan laatua ja hallita täten ajankäyttöä. Myös rutinoituneet ajanhallinnan itsepuohjeet tulivat kyseenalaistetuiksi. Yksi vastaaja kertoi orientoituvansa keskittymistä vaativiin tehtäviin hoitamalla ensin alta pois kiireelliset, mutta vähemmän tärkeät asiat, vaikka yleisesti olikin neuvottu toimimaan juuri vastakkaisella tavalla. (H3) Hänen tapauksessaan menettely toimi eräänlaisena pehmeänä laskuna töiden pariin. Ottaen huomioon erilaisten työajan hallintaoppaiden yleisen epätieteellisyyden (vrt. Claessens, Roe & Rutte 2009: 30), ei ole mitään syytä olettaa, etteikö vastaajan toimintatapa voisi olla aivan yhtä pätevä, ellei hänen tapauksessaan jopa pätevämpikin.

## 5.2. Vallan ja ajan suhde

### 5.2.1. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty – Kalenterien käyttö ajan hallinnan ja vallan ilmentymänä

Ajankäytön suunnittelu oli sidoksissa organisaation kokoon. ICT-alan PK-yritystä edustaneen haastatellun mukaan organisaatiokoko vaikutti merkittävästi asiantuntijatyön luonteeseen ja töiden suunnitteluun asiantuntijaorganisaatioissa. Siinä missä suurissa organisaatioissa asiantuntijoiden roolit olivat rajatummalla laajempien henkilöstöresurssien

myötä, oli tilanne pienessä organisaatiossa päinvastainen. Asiantuntijoiden vastualueet limittyivät usein toisiinsa, ja koko organisaatiosta saattoi löytyä vain yksi henkilö, joka hallitsi jonkin tietyn asiakokonaisuuden niin syvällisesti, että hänen osaamisensa paikkaaminen tarpeen tullen oli vaikeata. Tällä oli vastaajan mukaan myös merkittäviä vaikutuksia työaikaan, työajan suunnitteluun sekä ajanhallinnan kokonaisuuteen. (H4) Toisin sanoen ajan johtaminen oli huomattavasti alttiimpi henkilöstömuutoksista johtuville häiriöille pienissä kuin suurissa organisaatioissa. Toisaalta myöskään suuren organisaation sisällä toimiminen ei automaattisesti tarkoittanut suuria resursseja. Suurta teollisuusorganisaatiota edustanut haastateltava esimerkiksi työskenteli yrityksen kokoon suhteutettuna pienessä yksikössä. Yleensä hänen edustamassaan toiminnossa oli vastaavan kokoluokan organisaatioissa väkeä ”puolet enemmän”. Tästä huolimatta koko yrityksen tarpeita oli palveltava, mikä ei käynyt aina kivuttomasti. Pienessä toiminnossa oli myös ollut suhteellisen paljon vaihtuvuutta viimeisen 10 vuoden aikana, ja välillä oli ollut tilanteita, jolloin ei ollut ehditty hoitaa kuin välttämättömimmät operatiiviset tehtävät. Tällöin oli jouduttu laiminlyömään erilaisten kehittämistehtävien toteuttamista ja suunnittelua. (H1).

Vastaajien ajankäytön suunnittelu oli jäsentynyt eri tavoin. Jokainen heistä kuitenkin suunnitteli omaa ja organisaationsa ajankäyttöään etukäteen. Aikaa jäsennettiin ennen kaikkea kalenterien avulla. Tämä korostui vastaajien ottamissa kuvissa ja esittämässä kuvaideoissa. Haastattelua edeltävässä etukäteistehtävässä oli pyydetty vastaajia ottamaan kaksi valokuvaa sellaisista asioista ja tilanteista, jotka liittyvät heidän ajanhallintaansa työssä ja toimittamaan ne haastattelijalle etukäteen (H1-H5). Yhden haastateltavan kuvassa (H5) oli yksinomaan paperikalenteri, mutta kaikissa muissa oli sähköinen Microsoft-Outlook-kalenteri (H1-H4). Kalenterien käyttöä täydennettiin myös muistilappujen, tehtävälistojen (H1-H5) ja yhdessä tapauksessa erillisen muistikirjan avulla (H1). Yhden vastaajan mukaan kalenterin käyttäminen edellytti oppimista. Se ei sujunut luonnostaan parhaalla mahdollisella tavalla (H4).

Sähköisen kalenterin käyttöön ajanhallinnan työkaluna oli ohjannut ennen kaikkea sen paperista parempi saavutettavuus, siihen kun pääsi käsiksi esimerkiksi puhelimen, sähköpostin kuin tablet-tietokoneenkin avulla (H2, H4). Sähköinen kalenteri oli myös muiden nähtävissä, mikä helpotti ajankäytön suunnittelua organisaation sisällä (H1). Outlook-kalenteriin saattoi myös tallentaa kalenterimerkintöjen yhteyteen skannattuja dokumentteja, kuten kokouskutsuja ja muita liitteitä (H2). Toisaalta yksi vastaajista käytti edelleen pelkästään paperikalenteria. Hän ei halunnut vain ”tuijottaa ruutua”, ja oli myös sitä mieltä, että käsin kirjoitettu jäi paremmin mieleen (H5). Eräs vastaajista puolestaan käytti sekä

sähköistä että paperista kalenteria. Yhden sähköisen kalenterin käyttäjän mielestä paperikalenterin ”selattavuus” oli myös parempi, vaikka hän ei sellaista enää itse muista syistä käyttänytkään (H4). Useampiakin paperikalentereita saattoi myös löytyä työhuoneen seinältä. Niistä saattoi nopeasti tarkastaa esimerkiksi menneitä tapahtumia, tai vilkaista seuraavan vuoden pyhäpäivien ajankohdat ajankäyttöä suunnitellessa. (H2) Olipa henkilökohtainen työaikakalenteri paperinen tai sähköinen, sitä käytettiin pääosin samalla tavalla. Sen avulla asiantuntijoiden esimiehet jäsensivät ajankäyttöään ja samalla organisoivat omaa työtään vapauttaen mielensä lukuisien työtehtävien muistamisen kuormasta:

*Jos ajatellaan niin kuin ajankäytöllisesti niitä asioita, niin... sanotaan näin...ei oman muistin varassa voi ihminen enää toimia (nauraa)...kalenteri on se sitten Outlookin kalenteri tai sitten joku muu kalenteri, mikä sulla on sähköisenä...se on se töiden järjestelijä myöskin. (H4)*

Kalenterin käytön tai laajemmin töiden suunnittelun aikajänne vaihteli päivistä vuosiin tilanteen mukaan. (H4, H3, H1, H5) Eräs haastateltu kertoi esimerkiksi suunnittelevansa töitään vuoden eteenpäin. Hänen arvionsa mukaan tällainen pitkäjänteinen suunnittelu lisäsi myös pelivaraa mahdollisten nopeiden aikataulumuutosten varalle. Tätä hän tuki myös jättämällä hiukan joustovaraa omaan kalenteriinsa, ettei töiden kanssa menisi ”vereslihalle”. (H1) Kalenteriin kirjoitetut suunnitelmat eivät kuitenkaan olleet ehdottomia, vaan eräänlainen raami, jonka puitteissa ajankäyttöä hahmotettiin. Se, että osa merkinnöistä jäi toteuttamatta, jonkin tärkeämmän tehtävän ajaessa ohi, oli normaalia, eikä sitä pidetty varsinaisena huolen aiheena. (H1, H2)

Kalenterit tai laajemmin aikataulut eivät kuitenkaan olleet yksinomaan käyttäjänsä hallussa, vaan niihin merkitsivät menoja myös muut, kuten esimiehet, tai joissakin tapauksissa myös alaiset. Ne toimivat myös johtamisen ja keskinäisen viestinnän välineinä. Esimerkiksi jos kalenterit olivat kaikille avoimia, voitiin kalenterikutsuja tehdä toisten aikataulut parhaalla tavalla huomioiden (H4). Joissakin tapauksissa muiden laittamia merkintöjä esimerkiksi kokouksista, seminaareista ja muista tilaisuuksista oli kalentereissa enemmän kuin sinne itse laitettuja (H2, H3). Kalenterin käyttäminen ja täyttäminen edellyttivät myös yhteistä sopimista, mikä vaikeutui sitä mukaa, mitä enemmän käsillä olevan tehtävän parissa oli ihmisiä työskentelemässä (H2). Ajan valta ei siis välttämättä ollut luonteeltaan keskittynyttä, vaan pikemminkin hajaantunutta ja sopimuksenvaraista.

Toisaalta organisaatioiden valtahierarkiat saattoivat heijastua esimerkiksi erilaisiin työtehtäviin käytettävään aikaan. Erään haastateltavan mukaan vanhojen työ- ja kehittämispapereiden arkistointi ja eteenpäin välittäminen, ei kuulunut hänen pääasiallisiin tehtäviinsä, joten hän ei ollut kiinnostunut käyttämään siihen juurikaan aikaansa:

*mä en oo mikään äidin pikkuapulainen, joka kaivaa jollekin jotain materiaalia. Me ollaan asiantuntijoita ja asiantuntijaorganisaatios. Tietysti jos toimitusjohtaja tai esimieheni kysyy tai joku johtoryhmän jäsen, niin toimitan, totta kai, jos on helposti saatavilla joku asia, mutta lähtökohtaisesti, jokainen pitää huolen siitä, että on olemassa se aineisto, mitä itte tarvittee. (H1)*

Tämän kommentin voidaan nähdä heijastavan keskijohdon asemaa työorganisaatiossa. Ylemmän johdon pyynnöt on toteutettava, mutta asiantuntijoiden tulee lähtökohtaisesti vastata omista asioistaan. Tällaisessa ajankäytöllisessä ajatusmallissa lähdetään liikkeelle siitä oletuksesta, ettei ylin johto vaivaa keskijohtoa puuttuvilla dokumenteilla, ellei asia ole ehdottoman tärkeä. Toisaalta tämä voi tarkoittaa sitä, että myös mahdolliset triviaalit pyynnöt voidaan tulkita tärkeiksi, niiden esittäjän aseman mukaan. Yhtä kaikki se kertoo vallan ja ajan suhteesta. Niille joilla on työorganisaatiossa valtaa, on myös tarvittaessa käytössään toisten aikaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimerkiksi ylimmässä johdossa olisi paljon aikaa käytettävissä henkilökohtaisella tasolla. Pikemminkin ylin johto kärsii kroonisesta aikapulasta ollessaan kokonaisvastuussa, mikä on johtanut kokonaistyöajan kaltaisten työaikajärjestelyjen käyttämiseen (Julkunen 2004: 87). Myös keskijohdolla on huomattavaa valtaa vaikuttaa alaistensa ajankäyttöön, mutta kyky vaikuttaa omaan ajankäyttöön on rajallinen. (Viitala & Koivunen 2011; Viitala & Koivunen 2014).

Toisaalta esimiesasema saattoi mahdollistaa omien töiden organisoimisen itselle mieluisella tavalla suhteessa alaisiin. Suuressa teollisessa yrityksessä työskentelevä vastaaja esimerkiksi järjesteli oman tiiminsä kanssa tulevan viikon kalenterit kuntoon palavereissa, joissa menttiin hänen omien aikataulujensa ehdoilla:

*...Mä katon yleensä maanantaina sitä viikkoo, ja sitten neuvotellaan näitten henkilöitten kans, että kuinka paljon mä oon johnain asias paikalla, tai että onko ok, että mulla on toinen palaveri, ja mä oonkin koko ajan siellä. Tai sitten mä vaan sanon, että mä en pääse paikalle, mutta se on niin kuin tällainen raami tää kalenteri ja kalenterimerkinnät ja osittain, niin kuin itse tehtyjä kalenterimerkintöjä, pääsääntöisesti tai mun koordinoimia, että joku muu on tehny sen kalenterimerkinnän, mutta mä oon tavallaan suunnitellu sen aikataulun. (H1)*

Esimiehen valta näkyi tässä tapauksessa siten, että hänellä oli mahdollisuus keskustella ajankäytöstään sekä suunnitella toisten ajankäyttöä. Tarvittaessa hänellä oli myös mahdollisuus vain ilmoittaa, ettei hän pääse paikalle. Hän oli siis asemassa, jossa saattoi säädellä alaistensa ja omaa ajankäyttöään suhteellisen vapaasti, sillä ylempään johtoon kuuluvat esimiehet eivät kovin usein puuttuneet hänen tekemisiinsä. (H1)

Toisaalta yksilötasolla aika näyttäytyi siinä mielessä jakamattomana, ettei työ- ja vapaa-aikaa pystynyt erottamaan. Perheellisyyttään haastattelussa korostaneet vastaajat olivat merkinneet esimerkiksi lasten harrastusten ja puolison työmatkojen kaltaisia asioita omiin kalentereihinsä. Erityisesti pikkulapsiaika oli edellyttänyt heiltä työn ja perheen välisen ajan perustavanlaatuista sovittamista. Myös pitkiin työmatkoihin liittyvä pendelöinti ja perhe-elämän yhteensovittaminen, saattoi aiheuttaa ongelmia (H1, H3). Tasapainon löytäminen työn ja perheen välillä nähtiin erityisen tärkeänä kysymyksenä, joskin vastaajat painottivat perheen menevän työn edelle. (H1, H3, H4)

Haastateltujen kalentereissa oli paljon merkintöjä. Oli jopa mahdollista, ettei koko kuukauden kalenterista löytynyt kuin yksi tyhjä ilman merkintöjä oleva päivä (H3). Tilanteesta riippuen tämä saatettiin kokea ajanhallinnan kannalta joko hyvänä tai huonona asiana:

*Mutta, mä en ainakaan niinku henkilökohtasesti koe sitä niinkun mitenkään stressaavana, että sulla on kalenteri täynnä, tai että siellä on tapahtumia, vaan ehkä päinvastoin se on niinku, vois sanoo semmonen helpottava Sul on ne tietyt, sä tiedät, että mitä sun pitää tehdä millonkin ja näin, että enemmän ehkä se tulee just se, jos vois puhua niin kuin stressaavista tekijöistä, niin ne tulee niinku sieltä ulkopuolelta, niistä yllättävistä tekijöistä, mitä aina tulee. (H4)*

*Ja tää on nyt sitten, jos aattelee tätä aikaa ja ajan hallintaa, niin tää on nyt se ongelma mihin niinku, kiteytyy, että, joka päivälle on jotakin tarjolla, taikka jotakin pitäis olla linjaamassa jossakin. (H3)*

Se kumpaan suuntaan vaaka kallistui, näytti riippuvan paljon siitä, missä määrin haastateltu koki johtavansa omaa aikaansa ja tekemistään ja missä määrin taas aikapaineet tulivat ulkopuolelta. (H3, H4). Paineet eivät välttämättä olleet nopeita ja yllättäviä, vaan ne saattoivat olla myös luonteeltaan pitkäaikaisia ja rakenteellisia. Esimerkiksi työskentely

pelkästään ulkoisella rahoituksella toteutetuissa hankkeissa aiheutti omat paineensa ajankäytölle yhden vastaajan tapauksessa. Hän koki, että hänen tuli käyttää aikaansa paljon erilaisissa tilaisuuksissa käymiseen osoittaakseen aktiivisuutensa ja täten oikeutuksensa työnsä jatkorahoituksen varmistamiseksi. (H3)

Haastatellut olivat kuitenkin kehittäneet keinoja hallita ulkoisia aikapaineita. Vastaaminen niihin lähti tehtävien priorisoinnista (H1, H4). Yksi tapa aloittaa oli keskustella kiireisen asiakkaan tai kollegan kanssa tilanteesta. Tällöin selvisi usein, ettei asialla todellisuudessa ollut niin kiire, etteikö sitä voitaisi hoitaa myös myöhemminkin. Mahdollisessa kiiretilanteessa ajankäytöstä neuvottelemien saattoi siis merkittävästi helpottaa ulkoista aikapainetta (H4). Toisinaan jonkin asian priorisoiminen toisten edelle saattoi johtaa ”palauteen” saamiseen, kun aiemmin tehtäväksi sovitut tehtävät olivat jääneet tekemättä. Tällaiseen tilanteeseen oli erään vastaajan mukaan hyvä varautua luomalla perusteet tehdyille ratkaisulle, sekä kuvaamalla oma priorisointijärjestys. Kun pystyi esittämään omat huolelliset perustelunsa, ei kukaan enää lähtenyt kyseenalaistamaan sitä. (H1)

Ulkoisiin aikapaineisiin voitiin jossain määrin varautua myös ennakkosuunnittelun avulla. Suuren teollisen yrityksen edustajan mukaan ennalta varautumisen merkitys korostui hänen työpaikkansa kaltaisissa suurissa organisaatioissa, joissa ei ollut varaa suuren luokan epäonnistumisiin. Niinpä hänen tiiminsä tehtävänä oli olla askelen edellä siinä, mitä organisaatio tulevaisuudessa tarvitsee. Tässä ei välttämättä tarvittu kristallipalloa, sillä tarpeet olivat yleensä jo ennalta tiedossa. Haastatellun työpaikalla oli esimerkiksi jo vuosia puhuttu laajamittaisen projektijohtamisen koulutuskokonaisuuden toteuttamisesta. Niinpä hän oli säännöllisesti kartoittanut näiden koulutusten tarjontaa ja tarjoajia sekä tiedustellut alan koulutuksissa käyneiden omien organisaationsa ihmisten kokemuksia. Sitten kun hän sai tehtäväkseen toteuttaa laajamittaisen projektijohtamisen koulutuksen omassa organisaatiossaan, olivat kiinnostavimmat palveluntarjoajat jo tiedossa. Heidän kilpailuttamisensa ja koulutuksen muut käytännön järjestelyt oli mahdollista toteuttaa ilman suurempia ongelmia sangen nopeasti. Toisaalta tulevaisuuteen varautumisessa oli myös omat rajoitteensa, sillä liiketoimintaan kuuluu aina tietty ennalta arvaamattomuus. Myös yksittäiset henkilöt tai pienet ryhmät saattoivat lähestyä omine kysymyksineen vastaajaa, joskin organisaatiossa oli pyritty vähentämään tällaista aikataulutamatonta kontaktin ottamista. (H1)

Kolme vastaajista painotti ajan systemaattista johtamista omalla vastualueellaan. He näyttivät vannovan eräänlaisen kolmen p:n säännön nimeen, jossa keskeisellä sijalla oli-

vat pysähtyminen, pohtiminen ja priorisointi. Niiden avulla oli mahdollista sekä suunnitella ajankäyttöä, että hallita kiirettä. (H1, H4, H5) He näkivät kiireen organisaatiotason ongelmana, johon oli mahdollista vaikuttaa esimerkiksi omaa toimintaa ja työtapoja kehittämällä:

*Pitäis olla enemmän aikaa pysähtyä miettimään, miksi sitä työtä tehdään, ketä varten ja ihan oikeasti kehittämään sitä omaa työtänsä. Että se on koulutuksista tosi hyvin jäänyt mieleen, miten menestyvät organisaatiot käyttää tulipalojen sammuttamiseen paljon vähemmän aikaa, kun sellaiset, jotka ei menesty. Että kun olisi enemmän aikaa pysähtyä ja kehittää sitä työtä ihan kaikilla, niin se kyllä edesauttais ilman muuta palvelujen tehokkuutta ja laatua. Että sen sijaan, että aikaa menee siihen, että tehdään jotenkin kiireessä työtä säästämättömällä tavalla. Tai jotenkin nykyajan vaatimuksiin nähden ei enää relevantilla tavalla, ja sitten on vaan kiire, kiire eikä ole aikaa pysähtyä miettimään, että miten tämän voisi tehdä sillä tavalla, että tähän ei menis niin paljon aikaa. Tai onko tässä jotain sellaista, jonka voi jättää pois. (H5)*

Pysähtymistä seuraavassa pohdinnan vaiheessa suuren teollisen yrityksen vastajaa hyödynsi aiemmin luomiaan ajankäytön tukimateriaaleja suunnitelmallisesti. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että muistilaput, kalenterimerkinnät ja muut muistiinpanot kaivettiin esille ja ryhdyttiin miettimään sitä, kuinka asioita edistettäisiin ajallisesti optimaalisella tavalla ottaen huomioon pitkän ja lyhyen aikavälin prioriteetit. Samalla pohdittiin myös delegointimahdollisuuksia. Ajankäytön mikrosuunnittelulle ja suuremman mittakaavan makrosuunnittelulle olikin haastateltavan mukaan jatkuva tarve. Ajallisesti hän käytti siihen joitakin tunteja viikkotasolla. Vaikka suunnitteluun meni paljon aikaa, hän koki sen tarpeellisena. Se auttoi työskentelemään systemaattisesti ja antoi perusteita omalle toiminnalle, millä oli suotuisia vaikutuksia myös ”mielenrauhalle”. (H1) Systemaattinen ja perusteellinen ajankäytön suunnittelu saattoi siis auttaa vähentämään työn kuormittavuutta.

Toisaalta aikaan liian pikkutarkasti suhtautuvien organisaatioiden on havaittu olevan helposti haavoittuvia. Pahimmillaan yksi viivästys voi aiheuttaa dominoreaktion, joka ajaa koko työyhteisön epäjärjestykseen. Myös kyky vastata viivästyksiä aiheuttamiin ongelmiin optimaalisella tavalla heikkenee, kun pyritään löytämään mahdollisimman nopeita ratkaisuja. Sen sijaan löyhemmin aikaan suhtautuvissa organisaatioissa särkymävaraa on enemmän ja kohdattuihin haasteisiin voidaan vastata tarkoituksenmukaisemmin, kun ai-



kataulussa pysyminen ei ole kaikista tärkein prioriteetti. (Bluedorn 2009: 281-282) Organisaatioiden ja yksilöiden ajankäyttö eivät ole sama asia, mutta epäilemättä organisaation aikakehyksen tiukkuus tai löysyys vaikuttaa myös yksilön ajankäyttöön. Voidaan myös olettaa, että aikataulujen pilkuntarkalla noudattamisella on samankaltaisia negatiivisia vaikutuksia myös yksilön työkyvylle, esimerkiksi pientenkin viivästysten aiheuttaman kasvaneen stressin myötä. Toisaalta liian rento suhtautuminen aikaan organisaatio- ja yksilötasolla voi johtaa toiminnan tehottomuuteen, jos asetetuista tavoiteajoista jäädään liiaksi. Aikataulujen noudattamisen ja niissä joustamisen välisen tasapainon löytäminen onkin epäilemättä yksi merkittävimmistä ajankäytön kysymyksistä työelämässä.

ICT-alan PK-yritystä edustaneen vastaajan mukaan pohtimista kannatti myös hyödyntää yksittäisten työtehtävien kohdalla ajan säästämiseksi. Esimerkiksi kahden henkilön ei kannattanut käydä läpi samoja aineistoja samalla tavoin. Yrityksessä oli myös vähennetty yhteistyössä asiakkaiden kanssa turhiksi koettuja kokouksia. Myös siirtyminen kasvavissa määrin verkkokokouksiin oli omalta osaltaan tehostanut ajankäyttöä. Yhden kokouksen takia ei tarvinnut enää käyttää koko työpäivää. Henkilöstöasioiden hoidossa oli puolestaan siirrytty päivittäin töiden ohessa tapahtuvaan vuorovaikutukseen, joka oli vähentänyt tarvetta raskaammille vuosittaisille henkilöstöpalavereille. Koska vastaajan yritys teki paljon töitä asiakasrajapinnassa, oli asiakaspalveluun käytettävän ajan vähentäminen yksi merkittävä ajanhallinnan tavoite. Vastaja uskoikin tekoälyn korvaavan tulevaisuudessa merkittävän osan asiakaspalvelun rutiinitehtävistä. (H4)

Yhden vastaajan mukaan eräs ajanhallintaan liittyvä keskeinen taito oli ”poisoppiminen”. Tottumus voi nimittäin kääntyä tehokasta työskentelyä vastaan. Siitä kumpuava muutosvastarinta voi kohdistua myös aikaa säästäviä uudistuksia vastaan. Esimerkiksi uuden henkilöstönhallintajärjestelmän käyttöönotto saattoi tapahtua hitaasti, kun ei maltettu opetella sen käyttöä. Toisaalta tutut prosessit toivat myös tehokkuutta asiantuntijantyöhön. Vuosi vuodelta jonkin tehtävän hoitaminen vaatii tällöin vähemmän aikaa, kun asiat ”automatisoituvat”. Asiantuntija voi tällöin hoitaa aiempaa enemmän tehtäviä, kun hän suoriutuu tutuista tehtävistä aiempaa nopeammin. Samalla kyky hallita työaika sekä oppia uutta paranevat. (H1)

Toisaalta vaikka ajankäytössä pyrki toimimaan mahdollisimman johdonmukaisesti, ei ideaalitulanteeseen voinut vastaajien mukaan aina päästä. (H5, H4) Kalentereihin saattoi tulla esimerkiksi päällekkäisiä merkintöjä oman huolimattomuuden tai liiallisen myöntyväisyyden johdosta (H3, H5). Tietynasteinen toimintaympäristöstä kumpuava epävar-

muus ja nopeat muutokset oli otettava huomioon suunnittelussa ja ajanhallinnan johtamisessa, varsinkin liike-elämän puolelta tulleiden haastateltujen kokemusmaailmassa (H1, H4). Toisaalta yksityinen ja julkinen sektori ovat viime vuosikymmeninä lähestyneet toisiaan (Johansson, Nuolijärvi & Pyykkö 2011, 13). Se näkyi myös tämän tutkimuksen yhteydessä. Kuntasektoria edustaneen haastateltavan mukaan oman yksikön toiminnan jatkumista ei voinut pitää itsestään selvyytenä. Täytyi pysyä hermolla, ja miettiä tarkoin, miten organisaatio voisi parhaiten palvella asiakkaitaan, muuten olemassaolon oikeutus saattaisi jäädä lunastamatta. (H5)

Toisaalta ulkoapäin tulevan ja itseluodun sisäisen aikapaineen välinen ero saattoi olla myös sangen häilyvä asiantuntijoiden esimiesten työssä:

*...Reilusti yli puolet on semmosia juttuja, mitkä tulee vain niinku annettuna joku päivä, että silloin tapahtuu jotakin, tai silloin on joku palaveri, tai sitten on niin kuin, tilat on varattu ja kaikki puhujat on jo varattu, että siihen sitten, että ota tai jätä. (nauraa)... Niin no, en mä tiedä, onko mikään niinkun, mikä on pakollinen, sehän on vähän niin kuin itsestä kiinni. Mihinkään ei oo pakko mennä loppujen lopuksi. Vois kuluttaa sen ajan ihan täällä toimistollakin, mutta tavallaan se minkä itte kokee tärkeäksi, niin kun että missä, mistä vois tulla siihen työhön liittyvää, tai tapaa jonkun henkilön, tai siellä keskustellaan semmoisista (kiinnostavista) asioista...(H2)*

Eräs haastateltujen henkilökohtaisen ajankäytön hallintaan liittyvä keskeinen kysymys olikin ajanhallinnan ja omien kiinnostuksen kohteiden yhteensovittaminen. Asiat saattoivat olla sinällään niin kiinnostavia, että henkilökohtainen ajanhallinta petti ja johti käyttämään aikaa epätarkoituksenmukaisella, ja jopa uuvuttavalla tavalla:

*Mä pystyn itte vaikuttamaan. Mä pystyn delegoimaan, ja voin olla ottamatta...mä oon jossakin mukana tälläsessa, esimerkiks työryhmissä, missä mun ei olis tietenkään pakko olla. Mutta kun ne on sellaisia asioita, mitä mä haluan edistää, ja mistä mä oon valtavan innostunu, niin sitten mä oon niissä mukana. Että oikeasti aikaa-han on ihan sopivasti, mutta se on oma moka, että haalii itsellensä liikaa... Siis ei ajassa ole vikaa, vaan niin kuin minussa (nauraa). (H5)*

*Kyllähän mä olen oppinu tämmösen aika ekstensiivisen työtavan silloin jo nuorena tutkijana. Silloinhan ei ollu kalenteri täynnä, mutta silloin se tutkimusyhteisö, missä sitten aloitin työurani, oli niin kiinnostava ja tietysti erityislaatuinen, että kyllähän*

*mä siellä tietysti paljon päivisin tein muutakin, kuin mitä (nauraa) ikään kuin hankkeessa piti tehdä... (H3)*

*...Kun olin Y:llä koulutuspäällikkönä...esimies kannusti siihen, että nämä ja nämä asiat pitää tehdä ja kaikkea muutakin saa tehdä, niin kyllä mä siinä niin kuin huomasin...kun on kovasti innostunut omasta tekemisestään ja työstään, niin kyllä siinä niin kuin se loppuun palaminenkin ja väsyminenkin saattaa tulla. Että en missään kohtaa ollut edes burnoutin lähelläkään, mutta tunnistin sen, ettei ihan tällä tavalla kannataisi tätä hommaa tehdä, että revin itseäni joka suuntaan ja tein kaikenlaista...Tunnistin silloin elämäni ensimmäisen kerran, että innostunut työnteko voi johtaa myös siihen, että se virta loppuu. (H1)*

Kalenterin käyttöä täydennettiin usein erilaisilla muistilapuilla tai käyttämällä muistikirjaa. Ne kevensivät työtaakka, kun asioita ei enää tarvinnut pitää mielessä muistia kuormittamassa (H1), tai sitten asiat eivät vain enää pysyneet muistissa ilman niiden ylös kirjoittamista:

*No siellä on post-it lappuja, että tota, kyllä nyt on täytyne siihen jo siirtyä. Pitkään yritin pysyä niin kuin sillä tavalla, että mä pidän mielessä, mitä piti tehdä, mutta nyt täytyy kyllä kirjoittaa ylös jo, että mitä päivän aikana pitäis saada niinku pakettiin, että ehkä toi on sitä, semmosia lappuja siinä. (H3)*

Muistilappujen lisäksi käytettiin myös muistiinpanoja. Niiden avulla oli mahdollista vapauttaa ”aivokapasiteettia” ja parantaa keskittymistä esimerkiksi luovuutta vaativissa tehtävissä. Niiden avulla oli myös mahdollista jäsentää ajankäyttöä ja hallita kiirettä. Muistiinpanojen tekemisen koettiin myös tukevan oppimista. Ne mahdollistivat myös paluun aiemmin käsiteltyihin asioihin. (H1) Eräs vastaaja puolestaan kuvasi tehtävälisterien palvelevan myös tehtävien mielestä ulkoistamista. Hänelle listat olivat myös keskeisiä kiireen ja oman mielen hallinnan välineitä (H4). Oman työpisteen ympäristöön tai esimerkiksi kalenterin tai muistion väliin laitettavilla muistilapuilla oli myös oma tehtävänsä työnteon tukemisessa (H1-H3, H5). Niihin saattoi olla merkittynä esimerkiksi muistettava työasioita, joiden ajallinen suorittamisjärjestys ei ollut niin kovin merkittävässä roolissa. (H2, H5) Tai sitten niissä saattoi olla yhden päivän aikana tehtäväksi tarkoitetut työt (H3).

### 5.2.2. Esimiesaseman ja ajanhallinnan suhde

Haastatellut asiantuntijoiden esimiehet eivät välttämättä pitäneet mahdollisuuksiaan hallita ajankäyttöään alaisiaan parempina (H2, H3). Esimiestyön koettiin esimerkiksi lisäävän työhön käytettyä aikaa, joskaan ei välttämättä kovinkaan paljoa (H1, H3). Enemmänkin oli kyse työn sisältöjen muuttumisesta ja monimuotoistumisesta (H2, H4). Yliopisto-taustainen vastaaja esimerkiksi arvioi käyttävänsä ryhmänsä jäsenten ohjaamiseen omasta työajastaan yhden päivän viikossa. Esimiesasemaan nousu oli tarkoittanut työnkuvan merkittävää muutosta ja työmäärän kasvua. Hänen tehtävänkuvansa kuului runsaasti yhteyksien ylläpitämistä rahoittajiin ja erilaisiin sidosryhmiin. Alaisten ollessa kokemattomia hän oli joutunut paljolti hoitamaan itse näitä tehtäviä ryhmän toiminnan turvaamiseksi. Alaisten kokemuksen ja omatoimisuuden karttuessa, he olivat alkaneet auttaa esimiestään jakamaan työtaakkaa (H3). Järjestösektorilla työskennelleen vastaajan tehtäviin kuului puolestaan johtamisen lisäksi myös paljon asiantuntijatehtäviä ja erilaisten juoksevien asioiden hoitamista. Pelkkänä johtajana toimiminen ei ollut hänen mukaansa mahdollista. Esimiesasemassa joutui myös käyttämään aikaa myös työturvallisuuden kaltaisiin kysymyksiin enemmän kuin asiantuntijana. (H2). Toisaalta niissä organisaatioissa, joissa asiantuntijoiden työtehtäviin liittyi asiakaspalvelutehtäviä, olivat ajankäytön vapausasteet kasvaneet huomattavasti esimiesasemaan nousemisen myötä. Kun asiakaspalvelutyötä ei enää tarvinnut tehdä, koettiin mahdollisuudet vaikuttaa omaan ajankäyttöön alaisia suuremmiksi. (H4, H5) Esimiesasemassa saattoi myös valita itsensä kannalta mielenkiintoisemmat työtehtävät, eli käyttää työaikaansa laadullisesti mielekkäämmin:

*...Mulla on mahdollisuus aina...ei voi sanoa, että valikoida, mutta delegoida osaa tehtäviä jollekin muulle, varsinkin sellaisia, mitkä ei oo mulle niin hirveän omia... ja se helpottaa sitä elämää, kun voi keskittyä sellasiin asioihin pääsääntöisesti, mitkä on sitä omaa, tuntuu mukavalta ja hyvältä, ja missä se oma asiantuntemus niin kun parhaiten tuloo esille ja sitten delegoida sellaiset asiat, mitkä sujuu ja onnistuu itseltä, mutta ei oo niin suurta paloa niihin. (H1)*

Esimesasema mahdollisti siis pysymisen niin sanotulla mukavuusalueella. Oma vallan ja ajan suhde saattoi myös näkyä siinä, kuinka pitkään esimiehenä toiminut vastaaja oli viimeisen kymmenen vuoden aikana saanut juurrutettua ”kehittämisideologiaa” yhdessä kollegoiden kanssa organisaatiossaan. Pitkä kokemus esimiestehtävistä oli myös opettanut tuntemaan organisaation perinpohjaisesti, mikä helpotti asioiden priorisoimista. (H1) Yhden vastaajan mukaan esimiesaseman myötä pääsi osallistumaan moniin mielenkiintoisiin tilaisuuksiin kuten johtoryhmiin ja vastaaviin sekä sai tietoa monista asioista (H3).

Tieto saattoi luonteeltaan olla myös sellaista, ettei siitä alaisille kerrottu (H1). Asiantuntijoiden esimiehillä oli siis muodollisen aseman tuoman vallan lisäksi myös tietoon perustuvaa valtaa.

Asiantuntijoiden esimiehen roolina ei ollut vain johtaa alaisiaan, vaan myös valmentaa ja sparrata heitä. Samalla myös asiantuntijat tulivat opettaneeksi esimiehilleen yhtä ja toista (H1, H3). Yksi vastaajista olikin sitä mieltä, että omien alaisten kanssa keskustelun määrää tulisikin lisätä tulevaisuudessa (H3). Aina esimiehen ja asiantuntijan roolien välinen ero ei ollut kovin selkeä. Esimiehen rooli saattoi jäädä suorastaan asiantuntijan roolin jalkoihin (H1). Yhden vastaajan mukaan asiantuntijoiden ajan johtamisessa oli tärkeätä antaa heille aina pitkäkestoinen kokonaisvastuu jostakin asiakokonaisuudesta, lyhytkaisten osatehtävien antamisen sijaan. Kaikkien lankojen pitäminen omissa käsissä, kun oli kuormittavaa, eikä tukenut alaisten ammatillista kehittymistä parhaalla mahdollisella tavalla. (H1)

Yksi vastaajista oli esimieheksi tulemisen myötä oppinut, että ”epävirallinen ajan antaminen” alaisille oli tärkeätä. Hän oli todennut sen vievän monia asioita eteenpäin ja parantavan ilmapiiriä. Toisaalta se saattoi tehdä vaikeiden päätösten tekemisestä entistä vaikeampaa. Norsunluutorniin eristäytyminen ei kuitenkaan tuntunut omalta:

*...Että se on tärkeää esimiestyötä...epävirallisesti sen ajan antaminen ihmisille. Se että sä käyt vähän juttelemassa, että kuinka täällä sujuu. Tai kysyt vaan jotakin melkeen mitä tahansa, niin sellainen sosiaalinen kanssakäyminen ja juttelu...ne (alaiset) tuntee, että niitä arvostetaan ja niitä kuullaankin ja kaikkea...että sitten ne suhtautuu suhun niin kuin johtajana sitä myötä ehkä vähän myönteisemmin. Toki sitten kun joutuu tekemään niitä negatiivisia päätöksiä, niin se sitten on ittelle myöskin vaikeampaa, koska tavallaan kokee, tai ymmärtää paremmin sen työntekijän (aseman) tai kokee olevansa jotenkin lähempänä. Ja ainahan saa sen ohjeen, että pitäisi olla siellä norsunluutornissa, niin olisi helpompi tehdä niitä vaikeita päätöksiä. Se on toisaalta totta...mutta se että on...sitä vuorovaikutusta niitten ihmisten kanssa muutenkin kun...palaverien puitteissa, niin se on myöskin järkevää ajankäyttöä...Se saattaa helpottaa joittenkin muiden asioiden eteenpäin menoa ja semmosta. (H5)*

Sosiaalisten suhteiden ylläpitoon investoitu aika saattoi siis pidemmän päälle helpottaa asioiden kehittämistä omassa organisaatiossa, toisin kuin eristäytyvä johtaminen. Eräällä

toisella vastaajalla oli puolestaan alaisia kolmella paikkakunnalla, Tampereella, Seinäjoella ja Inarissa. Kaikkien alaisten kanssa tuli keskustella säännöllisesti. Kaikista useimmin hän oli läsnä Seinäjoen toimipaikalla. Siellä ollessaan hän tapasi usein alaisiaan ilman etukäteen sopimista, mikä toi tiettyä yllättävyyttä aikatauluihin. Toisaalta tapaamisten pitäminen spontaaneina edesauttoi sujuvaa vuorovaikutusta. Tamperelaisten kanssa tapaamiset sovittiin erikseen ja merkittiin kalenteriin. Yhteydenpito Inariin puolestaan hoidettiin ennalta sovittujen etäpalaverin avulla. (H3) Esimiehen tehtävänä oli varmistaa, että hän ottaisi kaikki alaiset tasapuolisesti huomioon omaa työaikaan alokoidessaan. Tämän voidaan olettaa olevan ajankäytöllisesti haastavaa, sillä maantieteellisesti hajanaisien tiimien johtamisen on todettu olevan sangen haasteellisia (Esim. Gassman & Zedtwitz 2003).

Suomessa työnantajalla on käytössä työnjohto eli direktio-oikeus. Sen mukaan työnantajalla on oikeus päättää myös siitä, mihin aikaan työtä tehdään. Haastatellut asiantuntijoiden esimiehet olivat työnantajan edustajia, joiden voitiin katsoa käyttävän tätä direktio-oikeutta. Yleisesti ottaen vastaajien luottamus alaisten oikeanlaiseen työajan käyttöön oli korkealla. Koska asiantuntijatyön suorituksia ei haastateltavien enemmistön tapauksessa oltu sidottu kovin tarkkoihin ajallisiin raameihin, ei kysymys alaisten työajasta sinällään ollut kovin merkittävä. (H1-H4) Mikäli asiantuntijat olivat kokonaistyöajan puitteissa, heidän työaikansa seuraaminen ei edes oikeastaan kuulunut esimiehelle (H4). Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, etteikö alaisten ajankäytön johtamisella olisi ollut merkitystä. On myös huomattava, etteivät suinkaan kaikki haastatellut edustaneet organisaatiota, joissa oli käytössä väljät työaikakäytännöt. Kunta-alaa edustaneella haastateltavalla oli esimerkiksi merkittävä valta vaikuttaa oman yksikkönsä aukioloaikoihin, mikä puolestaan vaikutti alaisten ajankäyttöön:

*...Miten mä sen nyt sanoisin, että mähän siis pystyn päättämään vaikkapa jotkut X:n aukioloajat...ja se on sellanen, mikä herättää sitten yleensä ihmisissä valtavasti intohimoja. Siis työntekijöissä (huokaisee), että ei haluttais, että on auki niin paljon, tai, että just aaton aatoina pitäis päästä kotiin jo kolmelta tai jotain tällaista...Tai ei sais olla viikonloppuna auki tai jotain, että kaikki muutokset, pienetkin lisäykset, ne aiheuttaa niin kuin valtavasti vastareaktioita...Kysymys ei ole siitä, että heidän työaikansa lisääntyisi, sehän ei niin kun lisäänny missään tapauksessa. Vaan sehän nyt taas tulee KV:tessistä. No KIKY:hän nyt tuli, ja se lisäs työaika...ja se on tietenkin, kaikkien mielestä kovin negatiivista, mut että kun meillä vaikka tuli sunnuntai aukiolot, niin sitten käytiin YT:t siitä...(H5)*

Muutosvastarintaan turvautuvat työntekijät eivät kaikki olleet korkeakoulutettuja asiantuntijoita, mutta yhtä kaikki asiantuntijoitakin satoi tässä kunnallisessa organisaatiossa pääsääntöisesti velvollisuus osallistua asiakaspalvelutyöhön (H5), ja täten muuttuneet työajat vaikuttivat myös heihin. Onkin hyvä tiedostaa, ettei läheskään kaikki asiantuntijatyö ole vapaata aikatauluista, vaan esimerkiksi kunta-organisaatioissa opettajien ja lääkärin aikataulut ovat sangen tarkoin määritellyt (Sutela & Lehto 2014: 60-61).

Suurimmalle osalle vastaajia alaisten työaikakäytäntöihin puuttuminen oli kuitenkin hyvin hienovaraista:

*...Mä koen, että se hidastais asioita. Se häittäis asioita, jos semmosta lähdetäis tekemään. Meillä on toki tietenkin tietyt asiat. Meillä on ne viikkopalaverit ja semmoset. On joitakin juttuja, mitä mä sanon, että me ollaan kaikki tollon yhdes tuolla. Että silloin ei niin kuin kukaan tee mitään, tai jos jollakin on akuutti asiakastyö, niin siitä sovitaan erikseen. Ja niin kuin näin, mutta en mä usko semmoseen ylhäältä päin tulevaan ohjaukseen sen arkisen työrutiinin kans...(H4)*

Käytännössä tämä ICT-alan PK-yritystä edustanut vastaaja pyrki omassa työssään siihen, että hän sekaantuisi alaistensa arkiseen ajankäyttöön mahdollisimman vähän. Tässä luottamus oli keskeisellä sijalla. Ilman sitä voisi joutua määräälemään. Vastaaja ei kuitenkaan uskonut alaisten käskyttämiseen, vaan näki että se asiantuntijatyössä saattaisi jopa kääntyä itseään vastaan. Toisaalta oli hänen vastuullaan esimiehenä määrittellä pidemmän tähtäyksen linjaukset ja tavoitteet, joita kohti pyrittäisiin. Eli käytännössä hän johti alaistensa ajankäyttöä aktiivisesti, mutta käytössä oleva aikajänne oli niin pitkä, ettei se edellyttänyt jatkuvaa ajankäytön valvontaa. Sen sijaan oli oleellista pohtia asioita kuukaudesta viiteen vuoteen ulottuvalla skaalalla. Asiantuntijatyön irtoaminen ajan ja paikan siteistä oli tuonut johtamiseen myös omat haasteensa ICT-alalla. Kun työntekijöillä oli hyvin joustavat työajat, saattoi joltakulta joskus unohtua, etteivät työrytmit menneet aina yksiin, eikä apua ollut aina saatavilla kaikkina vuorokauden aikoina. Tällöin esimiehen tehtävänä oli muistuttaa työnteon rytmistä, joka organisaation enemmistölle edelleen tarkoitti arkisin tehtävää päivätyötä. (H4) Asiantuntijoiden yksilöllisellä ajanhallinnallakin oli siis kollektiiviset rajoitteensa, joiden noudattamista esimiehet valvoivat. Kyse oli siis alaisiin kohdistuvan ajallisen vallan käyttämisestä.

Miguel Pina e Cunhan, (2009) mukaan työn rytmittämiseen liittyvä vallankäyttö on ikin vanha ilmiö, jo muinaiset roomalaiset saivat kaleeriensa soutuorjat pysymään oikeassa rytmissä rumpujen avulla, jolloin laiva saatiin liikkumaan rivakasti eteenpäin. (223-224)

Myös Suomessa tunnetaan sanonta toisen pillin mukaan tanssimisesta, joka kuvaa oivalisesti ulkoa määritellyn rytmien ja vallankäytön välistä yhteyttä. Tämän päivän työorganisaatioissa yhteisessä rytmisessä pysymisen on havaittu tehostavan työskentelyä esimerkiksi ICT-alalla, myös Toyotan kehittämä Just In-Time – tuotantojärjestelmä perustuu toiminnan tarkkaan ajalliseen yhteensovittamiseen. Pina e Cunhan mukaan rytmi onkin yksi keskeinen työorganisaatioiden aikakäsitysten ulottuvuus. Mikäli organisaation yksilöiden ja ryhmien aikakäsitys ei ole yhteisesti jaettu seuraa tästä esimerkiksi toimintaa häiritseviä kommunikaatio- ja yhteistyöongelmia, jotka ilmenevät selkeimmin esimerkiksi rajat ylittävissä yrityskaupoissa. Tätä taustaa vasten ei ole ihme, että oikean työtahdin ylläpitämistä pidetään edelleen keskeisenä osana esimiestyötä. (2009: 223-224)

### 5.2.3. Omien esimiesten vallankäyttö ja ajanhallinta

Keskijohdon on kuvattu olevan voimakkaiden aikapaineiden puristuksessa (Viitala & Koivunen 2011; Viitala & Koivunen 2014). Tämän paineen voidaan nähdä aiheutuvan esimerkiksi asemasta työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä. Haastatellut kuvasivat esimiestensä suunnasta tulevan paineen omaan ajankäyttöön olevan pääasiassa kohtuullisella tasolla. Kyse saattoi olla esimerkiksi viikoittaisesta toimialaryhmän kokouksesta, tai jostain muusta vähäpätöisenä pidetystä asiasta (esim. H5). Välillä merkintöjä saattoi tulla ilmestyä kalenteriin ”yllättäen ja pyytämättä”, ja ne saattoivat olla pakottaviakin niin työajan käytön kuin sisällönkin suhteen, mutta tämä nähtiin asiaan kuuluvana (H1). Suurimmaksi osaksi esimiesten kanssa käytävät asiat ja palaverit olivat tiedossa jo hyvissä ajoin. Ajanhallinta olikin suurimmaksi osaksi vastaajien itsensä käsissä. Pakollisia ylhäältä määräytyviä menoja oli vähän (H1-H5).

Omiin esimiehiinsä verrattuna haastatellut kokivat mahdollisuutensa hallita omaa aikaansa pääsääntöisesti yhtä hyväksi tai paremmaksi. (H3, H1, H4, H2) Yksi vastaaja tosin arveli, että hänen esimiehellään oli häntä itseään heikommat mahdollisuudet vaikuttaa omaan ajankäyttöön, koska esimiehen esimies vaikutti tämän ajankäyttöön voimakkaasti (H5). Joitakin kysymyksiä kuitenkin oli, missä ylimmän johdon paine vaikutti ajankäyttöön. Kunnallisen työnantajan palveluksessa oleva vastaaja oli esimerkiksi sitä mieltä, että hän joutui nykyisin keskittymään liiaksi hallinnolliseen raportointiin asiakastyön kehittämisen sijaan, minkä hän näki sangen negatiivisessa valossa. Palveluiden tuottaminen, kun oli hänen johtamansa organisaation tärkein tehtävä. Hän kritisoikin tätä ratkaisua avoimesti. Vastaajan mukaan valvonnan ja siihen liittyvän raportoinnin lisääntyminen johtui organisaation heikosta taloudellisesta tilanteesta. Hallinnollisten tehtävien



lisääminen heikensi hänen mukaansa kuitenkin entisestään panos-tuotos-suhdetta. Byrokratian lisäämisen sijaan hän olisikin tahtonut virtaviivaistaa eli ”liinata” (lean) toimintaa. (H5)

Esimiesten vaikutus vastaajien ajankäyttöön saattoi olla myös positiivinen. He pystyivät esimerkiksi auttamaan ajankäytön hallinnassa. Varsinkin kiireen puskiessa päälle, esimies saattoi olla korvaamaton tuki asioiden priorisoimisessa organisaation kannalta parhaalla mahdollisella tavalla:

*...Kyllä silloin vois niin kuin esimiehelle sanoa, että nyt en oo ihan varma, että mikä näistä asioista nyt sitten (hoidetaan). Kun sä sanot, että nämä kaikki asiat pitää (hoitaa), ja kaikki asia on sovittu, ja näitä tulee joka puolelta, että mikä on tällä hetkellä järjestyksessä ensimmäinen asia, tai mihin käytetään enemmän aikaa, kun kaikkiin ei voi. Tai miten ratkastaan, että jos mä en kerkee, niin kuka kerkiää... jos ne omat natsat loppuu jossain kohtaa, niin sitten se on esimiehen tehtävä tehdä se priorisointi ja sitten hän tavallaan saattaa olla siellä backuppina sitten, että nyt näin me ollaan päätetty, että tämä on tärkeämpi kuin tuo toinen asia. (H1)*

Esimiehen valtaan saattoi myös tukeutua ja hakea ajanhallinnalleen uutta suuntaa. Esimies saattoi siis esimerkiksi auttaa purkamaan työsuman, jonka muodostumiseen oli itse myötävaikuttanut. Asioista yhdessä sopimalla päästiin hankalasta tilanteesta eteenpäin. Epäilemättä tällainen yhdessä asioista sopiminen edellyttää avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Vastaajan mukaan heidän organisaatiossaan avoimuus ja matalat hierarkiat olivatkin tyypillisiä piirteitä (H1). Toisaalta organisaatiotason suhteiden toimivuuden lisäksi myös henkilökohtainen suhde juuri siihen esimieheen, jonka kanssa toimitaan, täytyy olla kunnossa. Esimiesten keskuudessa tulee myös vallita sellainen kulttuuri, jossa ei pakoteta alaisia työsuman sattuessa esimerkiksi tekemään pitempää työpäivää. Vastaajan mukaan heidän organisaatiossaan ylintä johtoa ja toimitusjohtajaa myöten annettiin esimerkkiä siitä, kuinka normaalin työajan tulisi riittää tehtävien hoitamiseen. Myös muut esimiehet olivat organisaation ajankäytön kulttuurin luomisessa tärkeällä sijalla, sillä esimiesten tapa käyttää aikaa periytyi. (H1) Esimiehillä oli siis suuri valta ja toisaalta vastuu alaistensa ajankäytöstä ja -hallinnasta.

Aina ajankäyttöön vaikuttaminen ei tapahtunut yksinomaan oman organisaation esimiesten toimesta, vaan tämän lisäksi saattoi olla olemassa myös laajempi sosiaalinen paine. Sitä saatettiin kokea esimerkiksi kollegoiden, rahoittajien ja muiden keskeisten sidosryhmien taholta:

*...En tiedä alkaisko meidän hallitus puhumaan mitään, mutta joku sitä vois ihmetellä, kun ei oo X:stä (haastatellun organisaatiosta) ketään, jos ajattelee vaikka kunnan järjestämää seminaaria, tai elinkeinojen kehittämisseminaaria, jos siellä ei esimerkiks oo X, niin ois aika hassu juttu...Siellä (valtakunnallisissa koulutustilaisuuksissa) on muutamia ryhmiä Suomesta...ei mulla oo mitään käsitystä, että minkä näköinen on esimerkiks jonkun ryhmän johtaja, koska sieltä ei koskaan oo ketään, niin kuin missään tällaisissa yhteisissä jutuissa. Kyllä mä kiinnitän siihen huomiota, ja uskon, että joku ministeriössäkin kiinnittää siihen huomiota. (H2)*

Myös yliopistosektorilla työskentelevä vastaaja kuvasi, kuinka tärkeätä oli olla mukana erilaisissa kokouksissa ja tilaisuuksissa, että oman tehtävähoidon aktiivisuus tulisi näkyväksi keskeisten sidosryhmien edustajien parissa (H3). Missä määrin vastaajien kokemaa sosiaalinen paine oli todellista, on sitten toinen kysymys. Molempien vastaajien edustaessa pitkälti julkisesti rahoitettuja organisaatioita, voidaan kuitenkin olettaa laaja-alaisen sidosryhmien palvelemisen kuuluvan oleellisena osana myös heidän työnkuvaansa.

### 5.3. Vastuu omasta ja alaisten ajankäytöstä

#### 5.3.1. Jokainen on vastuussa omasta ajankäytöstään?

Asiantuntijatyöhön on totuttu liittämään esimerkiksi suorittavaa työtä suurempi vapaus vaikuttaa omaan ajankäyttöön, joka kuitenkin saattaa todellisuudessa olla oletettu pienempi. (Sutela & Lehto 2014: 60; Julkunen ym. 2004; Toivanen ym. 2016b) Asiantuntijatyöhön liittyy myös voimakkaasti henkilökohtainen vastuu. (Vrt. Väänänen & Turtiainen 2014: 272-287).

Haastatellut kokivat hyvin vahvasti olevansa vastuussa omasta ajankäytöstään. He myös kokivat, että heillä oli mahdollisuus vaikuttaa omaan ajankäyttöönsä. Organisaatiossa nähtiin toki olevan myös mahdollisuuksia kehittää asioita, mutta pääasiallisen vastuun ajanhallinnasta haastatellut esimiehet sälyttivät omille hartioilleen ja ”itsensä johtamiselle” (esim. H4):

*Sehän on kokonaan mun mielestä omissa käsissä, että pitää vaan pystyä sanomaan joskus ei... olosuhteiden pakosta se päivä saattaa venyä, mut sitten tavallaan se, että osaa ottaa sen vapaan ittelle, niin sehän on vaan järjestelykysymyksiä. Sitä että tuntee ittensä jotenkin korvaamattomaksi, mutta että ei kukaan oo... Tavallaan niitä omia henkilökohtaisia päätöksiä, niinku just siitä, että jos sä jätät, vaikka sen koneen sinne toimistolle iltaisin ja viikonloppuisin, niin sitten ei tuu tehtyä niitä töitä. Puhelinta harvemmin sitten kuitenkaan, että se kulkee mukana, mutta sen kannettavan voi ihan hyvin sitten jättää. (H2)*

*Siis kyllähän tään yliopistotyön parhaita puolia ilman muuta on vapaus, joka liittyy myöskin ajankäyttöön... Verrattuna esimerkiksi, sanotaan nyt vaikka sitten konsulttimaailmaan, jossa se tuntien jyvittäminen kaikille hankkeille ja tämmönen on paljon tarkempaa, tiukempaa. Että kyllähän tää ajanhallinta tässä, tai tämmönen vapaus suhteessa aikaan on niin kuin tosi hyvä. Kysymys on vaan sit siitä, että kuinka sitä osaa käyttää... (H3)*

*...jos (ajanhallinta) tuntuu kaaokselta, niin se on ihan oma vika... (H5)*

Yksilöllisen vastuun lisäksi myös organisaation ajankäyttökulttuurilla kuvattiin olevan merkitystä. Esimerkiksi suuressa teollisessa yrityksessä työskentelevän vastaajan mukaan organisaation johtamiskulttuuri vaikutti siihen, miten työaikaä käytettiin. Jos johdon viesti oli, että työt tulee ehtiä hoitaa työajalla, niin kuin hänen organisaatiossaan oli, niin sillä oli suuri merkitys yksilöiden ajankäyttöön. Hän itse kuvasi hallitsevansa työaikaansa sängen hyvin. Toisaalta myös hänen tapauksessaan yksilön vastuu työajan hallinnasta korostui. Haastateltava ei kokenut voivansa selviytyä virallisen työajan puitteissa nyt eikä tulevaisuudessa, vaikka hän siihen pyrkikin. Tätä hän ei kuitenkaan tuonut mitenkään negatiivisessa valossa esille haastattelutilanteessa. Kukaan ei häntä pakottanut näin toimimaan. (H1) Kyseessä koettiin siis olevan henkilökohtainen valinta.

Osa vastaajista oli sängen ankaria itseään kohtaan ja saattoivat. He kertoivat kokevansa syyllisyyttä ajanhallintansa pettämisestä. Eräs vastaaja esimerkiksi koki itsensä ”viime tingan ihmiseksi”, jolla oli vaikeuksia ennakoida tulevaa (H3). Vastuullisesti ja intohimoisesti työhönsä suhtautuvat ihmiset saattoivat myös kokea olevansa heikkoja kieltäytymään pyynnöistä osallistua erilaisiin töihinsä liittyviin tilaisuuksiin (H3, H5). Yksi vastaajista esimerkiksi kertoi, että hänen kalenteriinsa tuli tästä syystä vuodesta toiseen päällekkäisiä kalenterimerkintöjä:

*Mä olen mestari sopimaan päällekkäisiä palavereja. Mä innostun tai muuten vaan lupaan, että joo, joo, ei mulla varmaan mitään siinä oo. Mä saatan jopa niin kuin kattoo mun kalenteria ja nähdä sen merkinnän siinä, mutta samalla en nää sitä, vaan lupaan, että joo, joo kyllä se sinne. Mutta sitten kun mä olen sen tilanteen edessä, niin hetkinen, että kuinka minä idiootti? Täällä lukee, että olen koko päivän täällä ja nyt olen sopinut tänne kello viistoista tämän, että kyllä se pettää ihan selkeästi on tilanteita, että ajanhallinta pettää. (H5)*

Kaksi vastaaja puolestaan toi esille oman taipumuksena ”aikaoptimistisuuteen”, oletukseen siitä, että he ehtisivät tekemään asioita nopeammin, kuin todellisuudessa oli mahdollista (H3, H5). Toisella vastaajista oli myös paha tapa tehdä sitoumuksia kauas tulevaisuuteen, jokseenkin harkitsemattomasti. Loppujen lopuksi hän joutui sitten kuitenkin lunastamaan myös nämä antamansa lupaukset, millä oli usein ei toivottuja vaikutuksia omaan ajankäyttöön. Eräs kokonaistyöajan puitteissa töitään hoitava vastaaja oli myös vahvasti sitä mieltä, että hänen oman työnsä kuormittavuus vähenisi, mikäli hän kykenisi parantamaan itsesääätelyään oman aikansa kontrolloinnin suhteen. Hän koki, että tämä oli mahdollista, koska hän itse tunsii ihmisiä, jotka olivat tässä onnistuneet. (H3) Vastaajan kokempohjainen näkemys on mielenkiintoinen, sillä ajankäytön ja persoonallisuuden välistä yhteyttä on tutkittu ja on havaittu yksilöiden suhtautuvan ja käyttävän aikaa huomattavan erilaisilla tavoilla. (Gevers, Claessens, Van Eerde & Rutte 2009: 80-81; Claessens et al. 2009: 24)

Toisaalta henkilökohtainen ajanhallinta ei välttämättä ollut ajan vähyyteen ja kiireeseen liittyvä vakava huolenaihe, vaan siihen saatettiin suhtautua myös huumorilla. Saattoi esimerkiksi olla niin, että vastaajan mukaan aikaa töiden tekemiseen oli tosiasiasa aivan riittävästi, mutta oli olemassa tehtäviä, joiden suorittaminen ei ollut niin kovin kiinnostavaa. Tällöin aikaakaan niiden hoitamiseen ei tahtonut löytyä. Toisaalta erittäin mielenkiintoiset tehtävät saattoivat viedä niin mukanaan, ettei aikaa muulle enää tahtonut riittää:

*...(Nauraa), se on vähän niin kuin ittestä kiinni, että kyllä aikaa niin kuin (on) riittävästi siihen, että mitä haluaa tehdä...että aina on niin kuin aikaa semmosille asioille, mitä haluaa tehdä. Että jos on semmosia tylsiä juttuja, niin niitähän siirtää ja siirtää, ja ei niitä edes alota. Se niin kun tuntuu olevan sellanen iso möykky, mistä ei saa mitenkään kiinni, mutta sitten kun sen vain alottaa, niin kyllähän se tulee tehtyä. Ja uusista asioista sitä saattaa innostua ja käyttää niihin asioihin aikaa vaikka kuinka paljon, vaikka ois kymmenen muuta hommaa odottamassa (nauraa). Niin se vaan menee. Ei ne työt koskaan lopu. Tekemällä ainakaan (nauraa). (H2)*

*Mutta kun ne (työryhmät) on sellaisia asioita, mitä mä haluan edistää ja mistä mä oon valtavan innostunu, niin sitten mää oon niissä mukana, että oikeasti aikaahan on ihan sopivasti, mutta se on oma moka, että haalii itsellensä liikaa...Siis ei ajassa ole vikaa, vaan niin kuin minussa (nauraa). (H5)*

Myös yliopistosektorilla työskentelevä vastaaja kuvasi, kuinka mielenkiintoiset työtehtävät saattoivat johtaa oman työajan ylittämiseen tai siihen, että vähemmän mielenkiintoisten töiden sivuun laittaminen johti kiireeseen myöhemmin (H3). Toisaalta vastaajien mukaan työaika ei aina ollut omilla käsissä. Esimerkiksi asiakkaiden ja muiden keskeisten sidosryhmien viivästely saattoi johtaa tilanteeseen, jossa ajanvalta siirtyi toisten käsiin. Ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta omaan ajanhallintaan pyrittiin rajoittamaan ennakoimalla. Voitiin esimerkiksi sopia sidosryhmien edustajien kanssa tapaamisista ja palaverista mahdollisimman pitkälti etukäteen. (H2)

### 5.3.2. Esimies kantaa vastuun alaisten ajankäytöstä

Haastatellut kuvasivat kasvuaan esimiestehtäviin ja vastuuseen luonnollisena prosessina. Heidän elämäntarinoissaan erityiset avainkokemukset (vrt. Roos 1987) ja toisaalta persoonallisuuden piirteet olivat johtaneet heidät esimieheksi. Sen sijaan koulutuksen roolia ei yhtä vastaajaa lukuun ottamatta tuotu kovin voimakkaasti esille. Yhden vastaajan mukaan hän oli ollut vastuullinen lapsesta asti, mihin asema vanhimpana neljästä sisaruksesta oli opettanut (H5). Eräs toinen vastaaja puolestaan koki niin, että vastuullisuus oli ominaisuus, joka on enemmänkin sidottu persoonaan kuin asemaan. Vastuun ottaminen oli ollut hänelle aina ”luontainen tapa”. Hän olikin toiminut jo sangen nuorena vastuullisissa tehtävissä harrastusten parissa. Toisaalta omasta ajankäytöstä vastuun ottaminen oli edellyttänyt häneltä paljon harjoittelua lapsena, mutta hän oli onnistunut siinä. (H4) Kenties tämä varhainen kokemus oli tehnyt hänestä taitavan johtamaan omaa ja muiden ajankäyttöä? Yksi vastaajista oli puolestaan kokenut olleensa koko työuransa ajan vastuussa asioista ja ennen kaikkea toisille ihmisille tekemistään lupauksista. Esimiestyön alkamisen myötä näitä periaatteita oli laajennettu toisista ihmisistä huolehtimiseen. Hän kertoi pyrkivänsä työssään siihen, ettei tuottaisi toisille ihmisille pettymystä. (H3) Erään vastaaja mukaan vastuun ottaminen muista oli kasvanut työuralla esimiesasemaan nousun myötä. Hän oli myös käynyt erilaisia koulutuksia kehittyäkseen esimieheksi. (H2) Suurta teollista yritystä edustanut vastaaja koki ottaneensa vastuuta omasta työstään voimakkaasti jo ennen esimieheksi tulemistään. Tämä vastuunkanto oli sittemmin laajentunut alaisiin. Hän myös esitti mielenkiintoisen näkemyksen, jonka mukaan loppujen lopuksi

niin esimiehet kuin alaisetkin olivat vastuussa toistensa tekemisistä muodostaen toimivan kokonaisvastuullisen ketjun. Mikäli ketjun yksi lenkki petti, eikä joku esimerkiksi tehnyt töitään ajallaan, vaikutti se laajemmin myös muiden töihin ja loppujen lopuksi koko organisaation toimintaan:

*...tää iso laitos pyörii vain sillä tavalla, että jokainen tekee sen oman osansa. (H1)*

Hänen mukaansa olikin tärkeätä, että koko organisaation tasolla oli käyty läpi yhteiset suunnitelmat sekä jokaisen tehtävät ja tavoitteet. Tässä tuli hyödyntää kehityskeskustelun ja toimenkuvauksen kaltaisia työkaluja, joiden avulla jokaiselle tuli selväksi, mikä hän roolinsa organisaatiossa oli. Se toi suunnitelmallisuutta ja parantanutta ajan ja työn hallintaa. (H1) Hänen kokemansa vastuu omien alaistensa ajankäytöstä ei koskenut vain työtehtävien välittömiä ajallisia puitteita, vaan myös laajemmin heidän kehittymistään ihmisinä:

*että et kehittykö se ihminen sinä aikana, kun se on siinä organisaatiossa, musta se on aika merkityksellinen asia, ja toki (sitä) niin kuin eniten funtsin ja mietin. (H1)*

Haastatellut esimiehet kokivat olevansa vastuussa alaistensa ajankäytöstä ennen kaikkea siitä näkökulmasta, etteivät he väsyttäisi itseään tekemällä töitä liikaa tai liian kuluttavilla tavoilla (H1, H2, H3, H4). Tätä vastuuta kuvasi oivaltavasti suuren teollisen yrityksen parissa työskentelevä vastaaja:

*...Vastuu siitä että töitä on tarpeeksi. Ne on mielekkäitä, mutta myöskin niin, ettei ne uuvuta liikaa... mun pitää arvioida sitä, että löytyykö se aika oikeesti. Että kun toinen innostuu, ja on noin innostavia kiinnostavia tehtäviä, niin sitten se, ettei se väsytä liikaa...että vaikka kuinka huvittais tehdä monenlaisia asioita, niin sitten pitää priorisoida, että tähän kaikkeen ei vaan riitä aikaa...mulla on ollu se onni, että usein organisaatiossa on ollut sellaisia ihmisiä, että on enemmänkin pitänyt jarrutella kuin työntää eteenpäin. (H1)*

Järjestösektorilla toimiva vastaaja kantoi vastuuta alaistensa ajankäytöstä korostamalla sitä, että työt olisi saatava tehtyä työaikana, jos ylityötunteja kertyi, tuli ne pitää pois. Alaisista toiset hallitsivat tämän toisia paremmin. Mikäli ongelmia ilmeni, pyrittiin niihin puuttumaan heti, kun tilanne tuli ilmi. Niihin saattoi puuttua myös esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Liiallisen työskentelyn havaitseminen oli kuitenkin toisinaan vaikeata,

sillä alaiset tekivät töitä myös kotoa käsin. Toisaalta vastaaja uskoi tietävänsä ne työntekijät, jotka tekivät liikaa töitä. Hän myös pyrki aktiivisesti vaikuttamaan siihen, etteivät esimerkiksi tavallista kuormittavimmat iltatyöt kasautuisi samoille henkilöille:

*Pääsääntöisesti tiedän, että jotkut tekevät paljon enempi...pitäis pitää niin kuin enempi vapaata, ja sitten mä aina sanon siihen, että ei tartte tehdä enempää, ettei oo mikään velvollisuus... että jos tietää...että on ollu useampi iltatilaisuus, niin sitten (kysyy), että voisko joku toinen hoitaa jatkossa sitten, tai jonkun illan..että vähän jakaa tätä hommaa .(H2)*

Myös ICT-alan PK-yrityksessä työskentelevä vastaaja kantoi huolta alaistensa ajankäytöstä. Toisaalta hän painotti myös vahvasti alaisten henkilökohtaisen ajanhallinnan merkitystä. Esimiehet kuten hän eivät heidän organisaatiossaan vastanneet työaikasuunnittelusta, vaan asiantuntijat olivat pitkälti itse vastuussa omasta ajankäytöstään. Heillä oli käytössään tehtävien ajalliset takarajat, mutta se, miten he annettuihin tavoitteisiin tuohon aikaan mennessä pääsivät, oli heidän omalla vastuullaan. Olikin tärkeätä, etteivät alaiset alkaneet luoda itselleen tarpeettomia aikataulupaineita, vaan ymmärsivät että aikataulut olivat asiakkaan kanssa sovittavia asioita. Niiden valmistelussa tuli ennaltaehkäistä väärinymmärryksiä ja pyrkiä siihen, ettei menty lupaamaan kohtuuttoman nopeita toimitusaikoja. Oman ajan johtaminen olikin tässä organisaatiossa keskeisellä sijalla. Toisinaan saattoi kuitenkin käydä niin, että alaisen henkilökohtainen ajanhallinta petti. Tällöin oli esimiehen tehtävänä puuttua tilanteeseen, ja selvittää mistä liiallinen työskentely johtui:

*... Odotusarvo on, että se ihminen tulee myöskin puhumaan ja keskustelemaan siitä asiasta (liiallisesta työskentelystä ja sitten mietitään, että onko sille jotain tehtävis...Mä ite koen, että semmoinen puuttuminen siihen on, en mä sanois että kynnyks on korkeella mutta, se että, häirittekö se sitä ihmistä? Koska osalla se ei häiritse sitä tekemistä. Se ei oo niin kuin mistään pois. Mutta sitten jos se rupee niin kuin häirittemään. Se häirittee työntekoo, se häirittee kotona olemasta, se häirittee vähän kaikkea, niin sit se on asia johon pitää puuttua. Joskus on niin, ettei se ihminen ite sitä huomaa, ja silloin...pitää kyllä tuntosarvet olla koko ajan niin kuin tos, ja kuullostella, että se esiintyy puheissa, teoissa, eleissä, niin kuin kehonkielessä ja kaikkes tämmöses...(H4)*

Mikäli liiallisen työskentelyn hälytysmerkkejä oli havaittavissa, käytiin alaisen kanssa keskustelu, jossa selvitettiin, mistä oikeastaan oli kysymys, ettei tehtäisi vääriä johtopäät-

töksiä. Mikäli tarvetta oli, voitiin yhdessä miettiä, mitä asialle voitaisiin tehdä. Luonnollisesti tässäkin oli rajoitteensa. Jos alainen vietti esimerkiksi kotiongelmiensä takia liikaa aikaa työssä, ei ongelmiin pystytty suoraan vaikuttamaan. Toisaalta työoloja oli mahdollista muokata sellaisiksi, että ne helpottivat asioiden selvittämistä kotona. (H4)

Alaisiltaan vastaajat eivät katsoneet voivansa vaatia samanlaista kokonaisvaltaista ajankäyttöä kuin itseltään. He eivät esimerkiksi odottaneet alaisten vastaavaan epätyypillisinä aikoina lähetettyihin sähköposteihin muutoin kuin normaalin työajan puitteissa (H2, H3, H4). He eivät myöskään olettaneet, että alaiset työskentelisivät varsinaisten työaikojen ulkopuolella esimerkiksi iltaisain tai viikonloppuisin, kuten he itse saattoivat tehdä. (H4)

Vaikka yleisesti ottaen luottamus alaisten ajankäyttöön oli korkealla tasolla, saattoi esimerkiksi maantieteellinen etäisyys herättää esimiehen pohtimaan, miten työaikaa käytettiin. Yhdellä vastaajalla oli esimerkiksi vastuullaan kaksi toimipistettä, joista toisessa hän ei ollut itse läsnä, joten hän ei voinut tietää olivatko alaiset riittävästi paikalla asiakaspalvelun varmistamiseksi. Kovin huolissaan hän ei kuitenkaan ollut. Vastaajan arvion mukaan alaiset olivat hyvin itseohjautuvia ja heidän kanssaan käytiin palaverissa viikoittain läpi tehtäviä asioita. (H2). Aina alaisten ajankäyttö ei ollut kuitenkaan parhaalla mahdollisella tasolla. Ongelmia saattoivat aiheuttaa esimerkiksi nykyiset nopeat viestintävälineet, kuten sähköposti, jonka avulla oli mahdollista ”varastaa” toisten työaikaa. Esimerkiksi kymmenelle henkilölle lähetetty ajattelematon viesti saattoi sitoa merkittävästi organisaation voimavaroja, sen toiminnan kannalta epäoleellisen kysymyksen käsittelyyn. Alaisille tulikin painottaa harkinnan käyttöä viestinnässä. Toki sama sääntö aikaryöstön välttämiseksi päti myös esimiehiin itseensä. Heidän harkitsemattomat viestinsä, kun saattoivat kaapata vielä enemmän muiden aikaa. (H4)



## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Johtopäätökset

#### 6.1.1. Määrällinen ja laadullinen aika

Aika näyttäytyi tässä tutkimuksessa niin mitattavana kuin koettuna asiana. Vastaajien työsopimuksissa oli työaika määritelty eri tavoin. Haastatelluista kaksi oli kokonaistyöajassa, yksi joustavassa toimistotyöajassa, yksi liukuvassa työajassa ja yksi virasto-työajassa. Kahdella oli käytössään työaikapankki. Vaikka työaikatyytit vaihtelivat, leimasi kaikkien haastateltujen työtä tietynlainen rajattomuus. Työasiat saattoivat tulla mieleen aikaa ja paikkaa katsomatta. Töitä saatettiin myös tehdä iltaisin ja viikonloppuisin. Kaikki eivät kokeneet sitä rasittavana, mutta osa olisi toivonut selkeämpiä rajoja. Työtuntien määrää ei pidetty sinällään merkittävänä. Vastaajat painottivat enemmän sitä, mitä oli saatu aikaan tiettyyn ajalliseen takarajaan mennessä. Käytetyn työajan laatu oli siis merkittävämpi tekijä kuin sen määrä.

#### 6.1.2. Kalenteri ajanhallinnan ja johtamisen keskeisenä työkaluna

Mitattavan ajanhallinnan ja vallankäytön keskeisin työväline oli kalenteri, joka useimmiten oli sähköinen. Sen avulla organisoitiin työtä eli määriteltiin milloin ja missä järjestyksessä asioita tehdään. Töiden suunnittelun aikajänne vaihteli päivistä jopa useisiin vuosiin, sillä välittömien työtehtävien lisäksi esimiesten aikahorisonttiin kuuluivat myös tavoitteiden ja vision toteutumisen seuranta. Ihannetapauksessa kalenteriin oli myös jätetty joustovaraa äkillisiä töitä sekä omaa rauhallista työskentelyä varten. Kalenteri toimi myös muistin tukena yhdessä muistilappujen ja vastaavien kanssa.

Kalenterit saattoivat olla myös merkittäviä viestinnän välineitä. Erityisesti kaikille näkyvät sähköiset kalenterit mahdollistivat alaisten ja esimiesten välisen aikaan liittyvän viestinnän. Alaiset, kollegat ja esimiehet saattoivat joissain tapauksissa tehdä merkintöjä vastaajien kalentereihin. Esimiesten esittämät aikataulumuutokset olivat kaikista merkittävimpiä. Alaisten suuntaan joustoa ei välttämättä samassa määrin tapahtunut. Esimiehillä

oli myös mahdollisuus vaikuttaa alaistensa aikatauluihin sekä tietyssä tilanteissa kieltäytyä osallistumasta kokouksiin. Tämä kertoi vastaajien asemasta keskijohdossa ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä. Ajankäytön suunnittelussa ja johtamisessa johdonmukaisuus oli tärkeätä. Kalenteriin merkityt tehtävät pyrittiin pääosin hoitamaan sovituiissa ajoissa. Mikäli tehdyt suunnitelmat osoittautuivat ylioptimisiksi, oli tärkeätä huolehtia ajan hallinnan henkisestä puolesta. Tällöin tuli keskittyä siihen, mitä oli ehditty tehdä sen sijaan, että murehdittaisiin sitä, mitä ei ehditty tehdä.

### 6.1.3. Organisaation koon merkitys ajankäytölle

Vastaajien kertomuksissa työorganisaation koko vaikutti heidän omaan sekä alaisten ajankäyttöön. Pienissä organisaatioissa asiantuntijoiden tehtävänkuvat olivat suuria organisaatioita laajempia. Tällöin töillä ja niiden aikataulujen organisoimisella on taipumus henkilöityä. Yhden ihmisen aikataulujen mukaan voidaan joutua tekemään suhteellisen suuria ajallisia joustoja. Suurissa organisaatioissa yksittäisen asiantuntijan korvaaminen on yleensä helpompaa. Toisaalta suurissakaan organisaatioissa ei välttämättä kaikkia toimintoja resursoida tasapuolisesti, ja niissäkin ajankäyttö voi henkilöityä voimakkaasti.

### 6.1.4. Esimiesten aikapaineet ja niiden hallinta

Esimiesten käytössä oleva aika koettiin rajalliseksi. Myös kiirettä koettiin, mutta sitä ei välttämättä pidetty pahana asiana. Sitä saatettiin esimerkiksi pitää hintana siitä, että esimiesaseman myötä pääsi tutustumaan moniin mielenkiintoiseksi koettuihin asioihin. Pääosin ajanhallinnan koettiin olevan kuitenkin kunnossa. Toisaalta joukossa oli myös vastaajia, jotka näkivät ongelmia henkilökohtaisessa ajankäytössään. Aikapaineita saattoi tulla myös eri sidosryhmien kuten rahoittajien tai asiakkaiden suunnalta. Näihin ulkoisiin paineisiin tunnuttiin suhtautuvan raskaammin, kuin helpommin hallittavissa oleviin organisaation sisäisiin aikapaineisiin.

Vastaajat pyrkivät hallitsemaan aikapaineita tehtävien priorisoinnilla sekä esimerkiksi asiakastyössä sopimalla tarkoin ajankäytön reunaehdot. Myös ennakkovarautumisen avulla oli mahdollista ennaltaehkäistä aikapaineita. Mikäli töitä kuitenkin alkoi kasautumaan ja kiireen tuntu kasvoi, tuli tilanne rauhoittaa ja aika ottaa uudelleen hallintaan. Vastaajat painottivat kolmea tekijää: pysähtymistä, pohdintaa ja priorisoimista. Pysähtyminen tarkoitti hektisen työskentelyn keskeyttämistä. Se avasi tilaa pohdinnalle, jonka

aikana mietittiin, mitkä tekijät aiheuttivat kiireen. Kolmannessa vaiheessa siirryttiin priorisointiin, jossa työtehtävät asetettiin aikajärjestykseen niiden merkittävyyden ja kiireellisyyden mukaan. Priorisointipäätöksille mietittiin perusteet. Tarvittaessa tukea voitiin hakea myös suoraan esimieheltä uuden aikataulun hyväksymiseen. Mahdollinen jo kertymään päässyt henkilökohtainen työsuma pyrittiin puolestaan purkamaan mahdollisimman nopeasti, minkä jälkeen päästiin taas normaalin työrytmiin. Aina eivät aikapaineet suinkaan johtuneet liiallisesti työmäärästä, vaan esimerkiksi muutostilanteissa muutosvastarinta asetti omat haasteensa. Olikin tärkeätä, että niin henkilökohtaisella kuin organisaatiotasolla tuettiin poisoppimista vanhasta.

#### 6.1.5. Yksilöllä suuri vastuu ajankäytöstään

Vastaajina toimineet asiantuntijoiden esimiehet eivät juuri tuoneet esille aikaan liittyvää vallankäyttöään, joitakin yksittäisiä esimerkkejä lukuun ottamatta. Tämä istuu hyvin käsitykseen niin sanotusta uudesta työstä, jossa yksittäisen työntekijän vastuu on voimakkaasti korostunut niin suhteessa työtehtäviin kuin niiden ajalliseen hallintaan. Erityisesti tämä näkyy asiantuntijatyön kaltaisissa jälkitekillisissä töissä, joissa painotetaan joustavuutta ja oma-aloitteisuutta sääntöjen, rutiinien ja muodollisten hierarkioiden sijaan. Samalla kun omakohtainen vastuu työstä on kasvanut, on työn merkitys asiantuntijatyötä tekevien parissa kasvanut. Työhön liitetäänkin yhä useammin henkilökohtaisia haaveita ja onnistumisen tunteita. Toisaalta myös epäonnistumiset otetaan aiempaa henkilökohtaisemmin. (Julkunen 2008: 120-124)

Haastateltujen näkemykset tukivat näitä käsityksiä. Useimmiten he eivät puuttuneet alaisensa päivittäisiin työtehtäviin tai niihin liittyvään ajankäyttöön. Ajankäyttöön liittyvä vastuu nähtiin ennen kaikkea jokaisen asiantuntijan henkilökohtaisena kysymyksenä. Toisaalta alaisten työtään kohtaan kokema intohimo saattoi myös muodostua liialliseksi. Tällöin esimiehet puuttuivat siihen, ettei työkuorma kasvaisi liian suureksi. Paradoksaalisesti osa haastatelluista esimiehistä tuntui suhtautuvan omaan ajankäyttöönsä aivan eri tavoin. Esimerkiksi sähköposteja luettiin varsinaisen työajan ulkopuolella ja perheelliset saattoivat aloittaa erityisen iltavuoron puolison ja lasten nukkuessa. Myös omia ajanhallinnan taitoja saatettiin pitää puutteellisina, vaikka kyse saattoi ulkopuolisen tarkkailijan silmin olla yhtä lailla vastaajien suuresta työkuormasta. Ajan johtamisen motto tuntui olevan: älkää tehkö niin kuin minä teen, vaan tehkää niin kuin minä sanon. On mahdollista, että esimiesten itseään säästämätön tapa tehdä työtä tunteja laskematta tarttuu myös alaisiin. He voivat kokea velvollisuudekseen seurata esimiehensä esimerkkiä tai kokea,

että tämän tapa tehdä työtä on sellainen, mitä organisaatioissa pidetään tavoiteltavana. Onhan esimiesasemaan valittu henkilö lähtökohtaisesti sellainen, että hänen toimintansa palvelee organisaation tarkoitusperiä mahdollisimman tehokkaasti.

Mielenkiintoisesti yksikään vastaajista ei puhunut, että heidän alaisensa olisivat tehneet liian vähän töitä, tai saaneet liian vähän aikaiseksi suhteessa käytettyyn aikaan, tai eivät olisi pitäneet kiinni annetuista aikatauluista. Oletettavaa kuitenkin on, että myös tällaista tapahtuu edelleen suomalaisessa asiantuntijatyössä syystä tai toisesta. Ainakin itse olen tällaista ei toivottavaa käytöstä päässyt työelämässä omakohtaisesti todistamaan. Toisaalta vastaajien kuvaama vastuuntunto alaisista on erinomainen asia. Se kertoo heidän sitoutumisesta alaisensa hyvinvointiin, ja siitä että heidän edustamansa organisaatiot haluavat kunnioittaa työnantajien ja –tekijöiden välistä psykologista sopimusta. Tämä ei ole itsestäänselvyys, sillä 2000-luvun aikana on käyty keskustelua tämän sopimuksen murtumisesta. Taustalla on vaikuttanut 1980-luvulta lähtien pyrkimys vastata globaaliin kilpailuun jatkuvilla toimintojen uudelleen järjestelyillä ja erilaisilla kustannusleikkauksilla ja virtaviivaistamisilla, mikä on johtanut esimerkiksi irtisanomisiin. Tällöin aiemmin tehtyjen psykologisten sopimusten keskeinen ajatus siitä, että työnantaja huolehtii työntekijöistään ja näiden tarpeista, myös muista kuin taloudellisista syistä on menettänyt merkitystä. On alettu puhua taloudellisten eli transaktionaalisten arvojen merkityksen kasvusta ja relationaalisten eli esimerkiksi tunne- ja identiteettisiteisiin perustuvien tekijöiden merkityksen vähentymisestä sekä siitä, että asiantuntijat liikkuvat työmarkkinoilla löyhästi työntajiin sitoutuneita vapaina agentteina. Alati asiantuntijavaltaistuvammassa suomalaisessa työelämässä tällainen ajatus taloudellisen transaktion merkityksen kasvattamisesta ei näyttäisi saavan kannatusta. Työn sisällön merkityksen korostuessa, siitä saadun taloudellisen palkkion merkitys on vähentynyt. Aiempaa avokätisempien palkkioiden sijaan johdolta onkin toivuttu esimerkiksi sosiaalisista vuorovaikutusta, inhimillisyyttä sekä korkeata moraalialia ja oikeamielisiä toimintatapoja. Kaikki tekijöitä, jotka alleviivaavat relationaalisten arvojen merkitystä. (Alasoini 2007: 111, 113-114)

Myös tähän tutkimukseen haastatellut esimiehet olivat tunnistaneeet pehmeiden tekijöiden merkityksen. Työntekijöiden ylityön tekemisen merkkejä saatettiin tarkkailla erityisillä ”tuntosarvilla”, kuten yksi vastaaja tilannetta kuvasi. Asiantuntijoiden esimiehet siis tarkkailivat alaisensa ajankäytön lisäksi näiden tunnetiloja. Tämä ei sinällään ole ihme, sillä asiantuntijatyö tapahtuu pitkälti pään sisällä, ja jos henkisessä tilassa vallitsee epätasapaino, voi olla vaikeata suoriutua itselle annetuista työtehtävistä. Voidaankin olettaa, että hyvällä esimiehellä on tunneälyä (Goleman 2000: 14), jonka avulla tunnistaa, tukea ja auttaa alaisia.

### 6.1.6. Kiire arvostetun aseman tunnusmerkkinä?

Vastajaat piirsivät omasta ja asiantuntijatyötä tekevien alaistensa työskentelystä hyvin intensiivisen, jopa kiireisen kuvan, jossa erilaisten tehtävien yhteensovittaminen edellyttää huolellista suunnittelua, ettei ajankäyttö pettäisi, ja jossa työskentely epätyypilliseen aikaan kuten iltaisin ja viikonloppuisin on sangen tavallista. Tämä havainto näyttäisi olevan ristiriidassa esimerkiksi Timo Anttilan ja Tomi Oinaan tekemän työaikatutkimuksen kanssa. Sen tulosten mukaan ylempien toimihenkilöiden epätyypillisinä aikoina työskentely on vähentynyt 20 viime vuoden aikana. He olivat myös havainneet, että suomalaisten työajat ylipäättään noudattivat aiempaa voimakkaammin normaalityöajan mallia, jossa työtä tehdään jokseenkin kahdeksan tuntia vuorokaudessa viikon viitenä arkipäivänä. He olivatkin tulleet siihen lopputulokseen, ettei mediassa esitetty 24/7-yhteiskunta tai työelämä ole todellisuutta, vaan enemmänkin median luoma kärjistävä yleistys. (Anttila & Oinas 2017: 108, 111) On siis mahdollista, että myös tämän tutkimuksen vastaajat olivat omaksuneet käyttöönsä tämän mediassa esillä olevan diskurssin tai osia siitä ja hyödynsivät tätä yleisesti tunnettua kertomusta vastauksissaan.

Toisaalta Anttila ja Oinas myös toteavat, että juuri asiantuntijatyö voi pitää sisällään tehtäviä, joihin ei esimerkiksi työehtosopimusten kautta välttämättä päästä kovin hyvin käsiin, ja työ saattaa läikkyä sopimusaikojen ulkopuolelle. Asiantuntijatyöstä puhuttaessa on myös erittäin vaikeata määritellä sitä, mikä on työtä ja mikä ei sitä ole. Tällöin on myös hyvin vaikeata määritellä täsmällisesti asiantuntijoiden työaikoja. On myös mahdollista, että 24/7-työelämä tulisi nähdä työajan mittaamisen sijaan kokonaisvaltaisena tunteena siitä, että ”työ on aina läsnä”. On myös mahdollista, että pitkien työpäivien tekeminen ja kiire ovat keinoja osoittaa korkeata sosiaalista asemaa. Ne siis kertovat ihmisen toiminnan tärkeydestä yhteiskunnalle. Negatiivisena seurauksena työn vaativuudesta ja kiireestä on esimerkiksi perheen kanssa vietetyn ajan vähentyminen. Toisaalta työ saattaa olla henkisesti ja taloudellisesti hyvin palkitsevaa. (Anttila & Oinas 2017: 12)

Haastateltujen esimiesten työhönsä liittyvästä ajankäytöstä antama kokonaiskuva istuu hyvin Anttilan ja Oinaan näkemyksiin aina läsnä olevasta työstä ja toisaalta työn tarjoamista positiivisista voimavaroista, kuin yhtä lailla kiireen ja sosiaalisen arvostuksen sekoittumisesta. Työasiat saattoivat tulla mieleen vaikkapa kaupan jonossa, eikä sähköpostien läpikäymistä lomallakaan koettu välttämättä hankalana asiana. Vaikka työtä oli paljon, niin toisaalta siihen liittyi paljon mielenkiintoisia asioita, joiden parissa sai työskennellä. Yksi vastaajista myös toi selväsanaisesti esille työn merkityksen oman elämän

keskeisenä rakennusaineena, eivätkä muutkaan väheksyneet työn roolia yhtenä elämän keskeisenä ankkurina.

#### 6.1.7. Työn ja perheen yhteensovittaminen

Perheellisten vastaajien kertomuksissa lapsille tarkoitettua aikaa kuvattiin vielä työhön käytettyäkin aikaa tärkeämpänä. Tämä vahvistaa aiemmassa tutkimuksessa esille tuota näkemystä familismin eli perhekeskeisyyden merkityksen kasvusta 1980-luvulta tähän päivään, mikä on näkynyt erityisesti pienten lasten kanssa vietetyn ajan lisääntymisenä ja vapaa-ajan aiempaa suurempana arvostuksena (Tammelin & Mustosmäki 2017: 116-117). Toisaalta niin vastaajien kuin aikaisemman tutkimuksen mukaan työn ja kodin väliset rajat ovat joustavia, eikä työn ja perheen yhteensovittaminen yleisesti ottaen ole niin vaikeata kuin eri medioiden uutisointia seuraamalla saattaisi kuvitella. Työssäkäyvät ovat myös taitavia suojelemaan perheen kanssa vietettyä aikaa (Emt. 114). Tästä saatiin esimerkkejä myös haastatteluissa, kun kaksi vastaajaa kertoi rajaavansa kaiken työhön liittyvän pois silloin, kun aikaa vietettiin yhdessä perheenä. Toisaalta työ voi olla perheelliselle ihmiselle myös voimavara, joka ansiotulojen lisäksi tarjoaa arvostusta, sosiaalisia suhteita ja mahdollisuuksia oman ammattitaidon kehittämiseen. (Tammelin & Mustosmäki 2017: 114) Parhaimmillaan työ- ja perhe-elämä tukevat toinen toisiaan, ja työstä saa voimaa ”privaattipuolelle ja taas toisinpäin”, kuten yksi vastaajista tilanteen oivallisesti kiteytti.

#### 6.2. Sosiaalisesti jäsentynyt aika

Vastaajien tavassa kuvata työaikaa ilmeni vahvasti ajan sosiaalinen ulottuvuus, tai yksilön ajan ja kollektiivisen ajan yhteen muovautuminen (Anttila & Oinas 2017: 101). Yksikään haastatelluista ei kuvannut työntekijän tai erilaisten sidosryhmien asettavan kohtuuttomia vaatimuksia heidän ajankäytölleen. Vaikutti siltä, että he olivat hyvin sopeutuneet organisaationsa vaatimukseen ajankäytön suhteen ja toisaalta vaativat tätä myös alaisiltaan. Epätyypillisiin aikoihin töiden tekemistä pidettiin hyväksyttävänä, mutta muilta ihmisiltä olivatpa nämä esimiehiä tai alaisia, ei saanut vaatia välitöntä reagoitua. Pikemmin taustalla näytti vaikuttavan enemmänkin normaalityöajan ideaali. Tämä ei ole ihme, sillä monet ihmiset kaipaavat yhteisesti jaettua elämänrytmiä työssään. Ja jos työtä tehtäisiin oikeasti 24/7 olisi tästä helposti seurauksena töiden organisoimisen ja sosiaalisen kanssakäymisen muuttuminen paljon vaikeammiksi koordinoitavaksi (Anttila & Oinas

2017: 100; Toivanen ym. 2016b). Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että kovin hajanaiset ja yksilölähtöiset työajat voivat tuoda ongelmia töiden tehokkaaseen organisoimiseen. Voidaankin ajatella, että asiantuntijoiden tai näiden esimiesten valmius ajallisiin joustoihin on eniten hyödyksi silloin kun se on organisaation kannalta välttämättömyyttä. Toisaalta se voidaan nähdä jopa yhtenä palkitsemisen ja sitouttamisen keinona, joka mahdollistaa esimerkiksi työn, perheen ja harrastusten sujuvan yhteensovittamisen.

Toivasen ym. (2016b) mukaan yksilön tekemä asiantuntijatyö on useimmiten kytkeytynyt esimerkiksi muiden töihin, aikatauluihin, muuttuvaan työympäristöön sekä asiakkaiden tarpeisiin. Heidän tutkimuksensa aineisto koostui yksinomaan asiantuntijatyötä tekevästä, ja esimiehet oli rajattu sen ulkopuolelle (78-79). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan samat aikamatriisit oli kuitenkin pääosin havaittavissa myös asiantuntijoiden esimiesten työssä, vaikka periaatteessa voidaan olettaa keskijohdolla olevan enemmän vaikutusvaltaa oman organisaationsa ajankäyttöön. Toivasen ym. mukaan asiantuntijoiden työhön vaikuttavat yksilölliset aikamatriisit, jotka jakautuvat vielä subjektiivisiin ja objektiivisiin matriiseihin. Subjektiivinen matriisi keskittyy ajan laadullisiin piirteisiin ja kokemuksiin, ja ennen kaikkea asiantuntijatyössä keskeisiin oman ajatteluajan järjestämiseen ja oleellisiin asioihin keskittymiseen. Objektiivinen matriisi puolestaan tarkoittaa oman työn järjestämistä lineaarisesti fyysinen ajan puitteissa. Käytännössä kysymys on esimerkiksi tehtävien järjestyksen ja aikataulun määrittelystä ja tehtävien suoritusjärjestyksen priorisoinnista. (Toivanen ym. 2016b: 81) Tämän tutkimuksen vastaajat kertoivat lukuisia esimerkkejä subjektiivisen ja objektiivisen aikamatriisin yhteensovittamisesta. Fyysistä aikaa pyrittiin hallitsemaan kalenterin käyttöön perustuvan ennakkosuunnittelun avulla, jossa pyrittiin huomiomaan myös oman ajatteluajan vaatimukset. Aina tässä ei onnistuttu, mutta molempien ulottuvuuksien merkitys oman työn ja siinä kehittymisen kannalta ymmärrettiin. Myös tehtävien priorisoinnista puhuttiin, samoin aikataulujen synkronoinnista. Siirtymät subjektiivisen ja objektiivisen aikamatriisien välillä tapahtuivat joustavasti, mutta silti ajanhallinta saattoi pettää. Tämä ei tapahtunut välttämättä siksi, että asiantuntijatyöhön liittyvän uuden luomisen ajallista kestoa oli vaikea arvioida (vrt. Toivanen, ym. 2016b: 80), vaan myös siksi, että vastaajat käyttivät erityisen mielellään aikaa itseään kiinnostaviin tehtäviin, kun taas vähemmän kiinnostavien tekemistä saatettiin siirtää myöhemmäksi tai esimerkiksi delegoida alaisille.

Yksilöllisten matriisien lisäksi asiantuntijatyössä merkittäviä ovat myös sosiaaliset matriisit. Ne koostuvat sidoksista, joihin kuuluvat esimerkiksi yhteiset aikapisteet ja erilaiset kokoukset ja tapaamiset sekä erilaiset pullonkaulat, jotka viivästyttävät työtä. (Toivanen

ym. 2016b: 82-83) Näistä kaikista löytyi esimerkkejä myös tämän tutkimuksen yhteydessä. Vastaajat kuvasivat sekä itse- että esimiestensä järjestämien pakollisten palaverien merkitystä työn organisoimisessa. Nämä tapahtumat jäsensivät esimerkiksi työviikkoa tai kuukautta. Yleisesti ottaen palavereja ei vastaajien mukaan järjestetty paljon, vaan juuri sen verran että johtamisen kannalta välttämättömät asiat saatiin hoidettua. Myös pullonkauloista oli mainintoja. Yhdessä tapauksessa vastaaja ei voinut viedä töitään eteenpäin, kun asiakas ei ollut toimittanut tarvittavia dokumentteja ajoissa. Myös yksittäisen erikoisosaajan puuttuminen tai muiden saman organisaation edustajien viivyttely mainittiin ajankäyttöön liittyvinä sosiaalisina pullonkauloina. Sosiaaliin matriiseihin liittyi myös fyysisen ajan synkronointia esimerkiksi yhteisine aikatauluineen, sekä toisaalta subjektiivinen aika yhteisen mielentilan ja läsnäolon kautta. (Toivanen ym. 2016: 83) Esimiehinä vastaajilla oli mahdollisuus vaikuttaa alaisten ajankäyttöön, mikä jossain määrin helpotti heidän ajankäyttönsä synkronointia ja yhteisen ajan löytämistä. Toisaalta he eivät olleet ylintä johtoa, joten myös heidän aikatauluihinsa saattoi ilmestyä ”yllättäen ja pyytämättä” erilaisia menoja. Kovin yleistä tämä ei kuitenkaan ollut. Läsnäolon ja yhteisen mielentilan merkityksestä työnteossa vastaajat eivät oikeastaan puhuneet. Tämä saattoi johtua siitä, että osa heistä johti alaisiaan myös etäyhteyksien kautta, jolloin pohdintaa saattoi herättää esimerkiksi se, mahtavatko työntekijät olla fyysisesti läsnä työpaikalla silloin kuin pitäisi. Toisaalta esimiehenä läsnä olemiselle nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon ja työilmapiiriin.

Sosiaalisten matriisien viimeinen ulottuvuus on sähköinen matriisi. Siihen liittyvät esimerkiksi sähköisten järjestelmien luoma reaaliaikaisuus ja vapaus esimerkiksi maantieteellisistä rajoitteista. Toisaalta se tuo myös uusia aikavaatimuksia ja tarpeen nopeaan reagointiin esimerkiksi sähköpostiin liittyen. (Toivanen ym. 2016b: 83). Tämän tutkimuksen vastaajien mukaan sähköinen matriisi oli merkityksellinen osa heidän esimiestyönsä ajanhallintaa. Toisaalta virtuaaliset kokoukset ja sähköposti säästivät aikaa ja mahdollistivat johtamisen ja asiakastapaamiset yli maantieteellisten ja ajallisten rajojen. Toisaalta sähköposti, puhelimet ja kannettavat tietokoneet saattoivat myös tuoda työt kotiin, ja esimerkiksi alainen tai asiakas saattoi olettaa saavansa vastauksen viestiinsä myös epätyypillisinä aikoina. Haastatellut esimiehet olivat kuitenkin tunnistaneeet nämä haasteet ja pyrkivät aktiivisesti rajaamaan ja sopimaan asioista siten, ettei reagoinnin tarvinnut olla välitöntä eikä ympärivuorokautista. Tällaisista asioista voitiin sopia myös kirjallisin sopimuksin. Esimiehet eivät myöskään vaatineet alaisiltaan työskentelyä tai reagointia epätyypillisiin aikoihin, vaikka he itse saattoivat silloin työskennelläkin.



Toivasen ym. mukaan kolmas asiantuntijoiden ajankäyttöä ohjaava matriisi toimii organisaatiotasolla. Siihen kytkeytyvät erilaiset sisäiset rytmit, syklit ja pelisäännöt. Toimintaa koordinoidaan ja ennakoidaan fyysisen ajan kautta jokaisessa organisaatiossa omanlaisella tavalla ja sovitaan julkilausutusti erilaisista yhteisistä aikatauluista esimerkiksi vuositasolla. Toisaalta organisaatioissa ajankäyttöön vaikuttavat myös erilaiset tavat ja normit, kuten työnteon tahti ja tavat, jotka vaikuttavat usein julkilausumattomasti eli implisiittisesti. Siihen voi liittyä myös organisaatioon identifioituminen ja yhteenkuulumisen kokemukset, se miten asioita ”meillä” hoidetaan. (Toivanen ym. 2016b: 83-85) Vastaajien mukaan heidän organisaatioissaan oli käytössä tiettyjä yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, jotka määrittivät fyysistä ajankäyttöä. Esimerkiksi kehityskeskustelujen pitäminen, viestintäsuunnitelman tekeminen tai talouden tunnuslukujen ja muun toiminnan raportointi tapahtui organisaatiotasolla säännöllisin väliajoin. Erityistä vuosikelloa ei välttämättä tarvittu, sillä riittävän kauan tietyssä organisaatiossa työskenneltyään tämä tiettyjen tehtävien ajallinen rytmi tuli muutenkin tutuksi. Myös erilaiset tavat ja normit säätelivät ajankäyttöä. Yhden vastaajan mukaan hänen taustaorganisaatiossaan oli vallalla kulttuuri, jossa oletettiin jokaisen tekevän enemmän työtä kuin kokonaistyöajan puitteissa oli määritelty tehtäväksi. Yksi vastaaja puolestaan kertoi ohjaavansa alaisiaan suuntaamaan ajankäyttöään organisaation jäsenten enemmistön ajankäytön suuntaan ongelmilanteiden hoitamisessa. Sekä haastateltujen esimiesten että heidän esimiestensä antaman esimerkin koettiin myös olevan keskeisessä roolissa, ajankäytön rajojen muodostamisessa vastaajien edustamissa organisaatioissa.

Neljäs ja viimeinen asiantuntijoiden ajankäyttöä ohjaava matriisi koostuu makrotason tekijöistä. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteiskunnan yleinen syke ja syklit, erilaiset rytmit ja aikataulut kuten vuodenaajat sekä epämääräisempi kiire ja ajan henki. Vaikuttavia tekijöitä voidaan hakea myös globaaleista kehityskuluista, aikavyöhykkeistä, Euroopan unionin säätelystä tai kansallisten kulttuurien eroista. (Toivanen ym. 2016b: 86) Myös näitä tekijöitä vastaajat toivat esille. Elämän ja työtahdin nähtiin nopeutuneen merkittävästi 1980-1990-luvuilta tähän päivään. Ajan hengelle leimallinen kiire tuli jossain määrin mainituiksi, samoin kuin siirtyminen 24/7 yhteiskuntaan, minkä mahdollistajana nähtiin erityisesti tieto- ja viestintäteknologian murros. Vuodenaikojen ja niihin liittyvien tapahtumien kuten juhlapyhien ja lomien nähtiin rytmittävän työtä merkittäväällä tavalla. Erityisesti juhannus ja joulunäyttyivät merkittävinä vedenjakajina. Globaalit kehityskulut tai kansallisten kulttuurien erot eivät vastaajien kertomuksissa juuri tulleet esille, mikä saattoi johtua siitä, että vastaajista vain yksi työskenteli vientitoimintaa harjoittavassa kansainvälisessä organisaatiossa. Tämä vastaaja toikin esille mm. aikavyöhykkeiden merkityksen omalle ajankäytölleen.

### 6.3. Asiantuntijoiden esimiehet ajan vallan ikeessä?

Tässä tutkimuksessa ilmeni, että ajan johtamisessa valtaa käytetään usein epäsuorasti suoran lähestymisen sijaan. Yksilön vapauden ja organisaation luoman kontrollin välinen paradoksi on kuitenkin yhä läsnä (Clegg et al. 2002). Yhä edelleen palkkatyössä oleva käyttää rajallista elinaikaansa työntajan tarkoitusperien hyväksi, ja on tosiasiallisesti tämän kontrollin alla. Se, että hän kokee itse kontrolloivansa työaikaan, ei muuta sitä tosiasiaa, että hän palvelee jonkun toisen tarkoitusperiä. Tämä ei ole ongelma, jos siinä samalla voi saada elämälleen merkitystä ja rakentaa taloudellista hyvinvointiaan. Vastaajien kertomukset kuitenkin alleviivasivat sitä tosiasiaa, että on hetkiä, jolloin aika johti heitä, eivätkä he aikaa. Jos kuukaudessa ei ole kuin yksi päivä omaehtoiselle työskentelylle, tai kalenterissa on usein kaksi päällekkäistä merkintää, ei ajanhallinta ole onnistunut optimaalisella tavalla. Tällöin tarvittaisiin yksilöllisen ryhtiliikkeen lisäksi myös oman esimiehen ja organisaation tukea. Yksilön olipa tämä esimies tai asiantuntija jättäminen yksin ajankäyttönsä kanssa ei ole myöskään perusteltua, koska tämän ajankäyttöön työpaikalla vaikuttavat myös ainakin kolme muutakin aikamatriisia, jotka sitovat ihmisen tätä itseään suurempiin voimiin. Yksilöllisen ajankäytön määrittelyllä on siis olemassa omat sosiaaliset rajoitteensa.

Vastaajien antama kuva ajanhallintaansa vaikuttavista tekijöistä oli moniulotteinen ja tuki pitkälti aiempien työelämä tutkimusten saamia tuloksia siitä, ettei median ruokkima käsitys kaiken alleen jyräävästä ”työaikahelvetistä” kärkevimmissä muodossaan pidä paikkaansa (vrt. Pyöriä 2017). Tutkimukseen osallistuneet asiantuntijoiden esimiehet eivät nähneet mitään ylitsepääsemättömiä ongelmia ajankäytössään, vaikka yksittäisiä kipukohtia toki löytyikin. Työ oli myös heille kaikille tärkeä ja merkityksellinen osa elämää. Tutkimuksen alussa tehty hypoteesi ajanhallinnan heikentymisestä esimiesasemaan nousemisen myötä ei myöskään saanut vahvistusta. Sillä vaikka esimiesaseman myötä ajankäyttöön liittyvät sosiaaliset sidokset lisääntyvät, niin samaan aikaan kyky vaikuttaa organisaation ajankäyttöön lisääntyy. Kukaan asiantuntijoiden esimiehistä ei myöskään kokenut tekevänsä merkittävästä enemmän työtunteja kuin aikaisemmin asiantuntijana työskennellessään. Heidän kertomuksissaan ei välittynyt kuva siitä, että he olisivat työntajan harjoittaman aikariiston ja ”minuuden kolonisaation uhreja” (Väänänen & Turtiainen 2014: 272-275, 276-287). Pikemmin he kokivat olevansa vastuullisia ihmisiä, joiden työssä oli ollut aina imua, ja kenties juuri siksi he olivat ajan saatossa valikoituneet esimiehiksi.

**Taulukko 1.** Asiantuntijoiden esimiesten ajanhallinnan keskeiset kysymykset ja ristiriidat.

<b>Aikakäsitys:</b> Sekä määrällisellä, että laadullisella ajalla on merkitystä.
<b>Ajanhallinnan välineet:</b> Kalenteri tärkein työkalu. Ennakkosuunnittelu ja ajankäytön pelisääntöjen sopiminen tärkeitä, samoin kolmen P-kirjaimen sääntö: pysähtyminen, pohtiminen, priorisointi.
<b>Ristiriita:</b> Kiirettä pidettiin merkinä sosiaalisesta arvostuksesta mm. mahdollisuus olla monessa mukana. Kertoisiko täydellinen henkilökohtainen ajanhallinta työssä epäonnistumisesta?
<b>Valta ja vastuu:</b> Yksilö on vastuussa omasta ajanhallinnastaan. Alaisina olevien asiantuntijoiden arkiseen ajankäyttöön pyritään puuttumaan mahdollisimman vähän arkipäivän tasolla. Tarvittaessa alaisia ohjataan organisaation kannalta oikeaan rytmiin. Merkittävin vallankäytön ulottuvuus oli pitkän aikavälin suunnittelu mm. tavoitteiden ja vision määrittely.
<b>Ristiriita:</b> Arjessa ajankäyttöön liittyvän vallan ja vastuun nähtiin olevan ensi sijassa yksilöllä, vaikka myös ajan sosiaalisten sidosten (matriisien) olemassaolo tuli esille vastaajien kertomuksissa. Miksi ihmiset jätettiin organisaatioissa yksin vastaamaan ajankäytöstään, vaikka ajan sosiaalinen luonne oli tunnistettu? Olisiko ajan johtamisessa tältä osin parantamisen varaa?

#### 6.4. Pohdinta

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu asiantuntijoiden esimiesten näkökulmia ajanhallintaan. Haastateltavat oli tarkoituksellisesti rajattu niin sanottuun keskijohtoon, joka työskentelee ylimmän johdon alaisuudessa, mutta työntekijöiden ja suorittavaa työtä johtavien esimiesten yläpuolella. Tämän päivän matalarajoitteinen (”flat”) liiketoimintaympäristö, edellyttää organisaatioilta kykyä toimia nopeasti yli suurten etäisyyksien ja rajojen. Menestyvien organisaatioiden on mukauduttava tähän uuteen ympäristöön. Niiden on muututtava aiempaa matala hierarkkisemmiksi ja nopeammiksi. Tämä on tarkoittanut esimerkiksi projektien merkityksen kasvua työn organisoinnissa. (esim. Melik 2007: 3-11) Uudenlaisista ”fleteista” organisaatioista puhuttaessa ei kuitenkaan välttämättä ole kui-

tenkaan enää niin kovin selkeää, kuka keskijohtoon kuuluu. Esimerkiksi henkilöiden nimekkeet saattavat kertoa kovin vähän heidän työnsä laajuudesta tai siihen liittyvästä vastuusta. Esimerkiksi projektipäällikkö-nimekkeen takaa voi löytyä parikymmenen tuhannen euron julkisen kehittämishankkeen toteuttaja, tai kymmenien miljoonien rakennushankkeesta vastaava, jolla on satoja alaisia. Tämän tutkimuksen puitteissa haastatteluihin valitut henkilöt, olivat kuitenkin kaikki sellaisia, että heillä oli välittömiä alaisia. He myös kokivat keskijohdon määritelmän kuvaavan heidän asemaansa. Mahdollisen jatkotutkimuksen osana tai kenties aivan kokonaan omana tutkimuksenaan, olisi kuitenkin erittäin mielenkiintoista tarkastella sitä, mitä keskijohdolla oikein tarkoitetaan tänä päivänä eri sektoreiden ja alojen työorganisaatioissa?

Tässä tutkimuksessa pyrittiin luomaan kokonaiskuva asiantuntijoiden esimiesten ajankäytöstä viiden erilaisen organisaation kautta. Rajaus oli siinä mielessä toimiva, että näin voitiin välttää esimerkiksi yhteen työpaikkakontekstiin liittyvät erityiskysymykset. Toisaalta viiteen haastatteluun perustuvan laadullisen tutkimuksen avulla ei voi luoda kaiken kattavaa kokonaiskuvaa asiantuntijoiden esimiesten ajankäytöstä. Sen sijaan olen tämän tutkimuksen puitteissa voinut tarkastella aiemman tutkimuksen määrällisten ja laadullisten tulosten paikkaansa pitävyyttä oman rajatumman aineistoni kautta, ja saanut yksilötason näkökulmia työn ja ajan suhteeseen. Jatkoa ajatellen tulisin rajaamaan tutkimukseni tarkemmin kuin nyt. Voisin esimerkiksi tutkia esimiesten ja alaisten valtasuhteita ajankäyttöön liittyvissä kysymyksissä. Kysymys on mielenkiintoinen johtamisen näkökulmasta. Periaatteessa itseään johtavia yksilöitä ei tarvitse juuri ohjata ulkoa, vaan ajan, vallan ja vastuun kysymykset ovat siirtyneet pitkälti yksittäisten asiantuntijan kontrolle. Toisaalta ainakin tämän ja aiempien tutkimuksien perusteella ajan hallinta työelämässä pitää sisällään vahvoja sosiaalisia elementtejä. Esimiehet myös kokevat tehtäväkseen huolehtia alaistensa ajankäytöstä ja hyvinvoinnista, sekä vastaavat ajankäytön pitkäaikaissuunnittelusta. Alaisten ajankäytön johtamisen ja kontrolloimisen merkitys ei siis ole kokonaan kadonnut, se on vain aiempaa hienovaraisempaa.

## LÄHDELUETTELO

- Adam, Barbara (1998). *Timescapes of modernity: The Environment and Invisible Hazards*. London & New York: Routledge.
- Adler, Racher & Raquel Benbunan-Fich (2011). Juggling on a high wire: Multitasking effects on performance. *International Journal Human-Computer Studies* 70 (2012), 156–168.
- Alasoini, Tuomo (2007). Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – Hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa: *Työ murroksessa – Artikkelikokoelma*, 106-120. Toim. Antti Kasvio ja Johanna Tjäder. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Anttila, Timo & Tomi Oinas (2017). Kohti 24/7 - yhteiskuntaa? Teoksessa: *Työelämän muutokset ja todellisuus*, 63-80. Toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus.
- Asimakou, Theodora (2017). Time for innovation: Concurrent and conflicting metaphors of time in a knowledge MNC. *Time & Society*, 26:1, 113-134.
- Bluedorn, Allen & Kimberly, Jaussi (2008). Leaders, followers and time. *The Leadership Quarterly* 19 (2008), 654-668.
- Bluedorn, Allen (2009). Temporal hegemony and the end of time (or should the Harlequin repent?) In: *Time in Organizational Research*, 278-288. Ed. Robert Roe, Mary Waller & Stuart Clegg. New York; London: Routledge.
- Boje, David & Grace Ann Rosile (2001). Where's the Power in Empowerment? Answers from Follet and Clegg. *The Journal of Applied Behavioral Science* 37:1, 90-117.
- Brunelle, Pierre (2017). *Time in Organization Studies: An Overview of the Literature on the State of Theory, Research and Practice* [online], 1-25. Julkaisematon. Working Paper. Paris: Arts et Métiers ParisTech, Department of DIRD, ladattu 11.3.2017. Saatavana World Wide Webistä: <URL: [https://www.researchgate.net/publication/314672794\\_Time\\_in\\_Organization\\_Studies\\_An\\_Overview\\_of\\_the\\_Literature\\_on\\_the\\_State\\_of\\_Theory\\_Research\\_and\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/314672794_Time_in_Organization_Studies_An_Overview_of_the_Literature_on_the_State_of_Theory_Research_and_Practice)>

- Chiocchio, François, Genevieve Beaulieu, Jean-Sebastien Boudrias, Vincent Rousseau, Caroline Aube & Estelle Morin (2009). The Project Involvement Index, psychological distress, and psychological well-being: Comparing workers from projectized and non-projectized organizations. *International Journal of Project Management* 28 (2010), 201–211.
- Claessens, Brigitte, Robert Roe & Christel Rutte (2009). Time management – Logic effectiveness and challenges. In: *Time in Organizational Research*, 23-41. New York; London: Routledge.
- Clegg, Stewart (2006). The bounds of rationality: Power/history/imagination. *Critical Perspectives on Accounting* 17 (2006), 847-863.
- Clegg, Stewart, João Vieira da Cunha & Miguel Pina e Cunham (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations* 55:5, 483-503.
- Crevani, Lucia, Moncia Lindgren & Johann Packendorff, (2007). Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction. *International Journal of Leadership Studies* 3:1, 40-67.
- Cunha, Miguel Pina e (2009). The organizing of rhythm, the rhythm of organizing. In: *Time in Organizational Research*, 220-237. New York; London: Routledge.
- Dempsey, Peter, Edvard Heard & Tanya Sammut-Bonnici (2014). Time-based competition. In *Wiley Encyclopedia of Management*. Ed. Cary Cooper. New Jersey: John Wiley & Sons Sähköinen rinnakkaisjulkaisu [siteerattu 23.10.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:[https://www.researchgate.net/publication/272184076\\_Time-Based\\_Competition](https://www.researchgate.net/publication/272184076_Time-Based_Competition)>.
- Engberg, Erika (2012). Esimiehen ajanhallinta osana itsensä johtamista. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu.
- Fletcher, Joyce & Katrin Käufer (2003). Shared Leadership – Paradox and Possibility. In: *Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership*, 21-47. Ed. Craig Pearce & Jay Conger. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

- Fuller, Jerry Bryan, Laura E. Marler & Kim Hester (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of and elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior* 27 (2006), 1089-1120.
- Gassmann, Olivier & Maximilian von Zeldwitz (2003). Trends and determinants of managing virtual R&D teams. *R&D Management* 33:2, 234–262.
- Gevers, Josette, Brigitte Claessens, Wendelien Van Eerde & Christel Rutte (2009). Pacing styles, personality and performance. In: *Time in Organizational Research* 80-102. Ed. Robert Roe, Mary Waller & Stuart Clegg. New York; London: Routledge.
- Green, Francis (2004). Why has work effort become more intense? *Industrial Relations* 43: 4,709–741.
- Goleman, Daniel (2000). *Tunneäily – Lahjakkuuden koko kuva*. Helsinki: Otava.
- Hackman, Richard & Greg Oldham (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2006), 250-279.
- Harju, Kristiina & Anita Kallasvuo (2007). *Esimiehen huoltokirja*. Helsinki: Edita Prima.
- Hirsijärvi, Sirkka & Helena Hurme (1985). *Teemahaastattelu*. 3. Painos. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Hirsijärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hobson, John & George Lawson (2008). What is History in International Relations??. *Millenium Journal of International Studies* 37:2, 415-435.
- Hsieh, Hsiu-Fang & Sarah Shannon (2005). “Three Approaches to Qualitative Content Analysis”. *Qualitative Health Research* 15:9, 1277–1288.

- Huitt, William & John Hummel (2003). Piaget's theory of cognitive development. *Educational Psychology Interactive*. Sähköinen rinnakkaisjulkaisu, Valdosta State University [siteerattu 23.10.2018]. Saatavana World Wide Webistä <URL:<http://www.edpsycinteractive.org/topics/cognition/piaget.html>> .
- Johansson, Marjut Pirkko Nuolijärvi & Riitta Pyykkö (2011). Johdanto – Työelämän kielimaisema asiantuntijatyössä. *Kieli työssä – Asiantuntijatyön kielelliset käytännöt*, 10-23. Toim. Johansson, Marjut, Pirkko & Riitta Pyykkö. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Jones, Gail & Laura Brader-Araje (2002). The Impact of Constructivism on Education: Language, Discourse and Meaning. *American Communication Journal* [online] [siteerattu 24.10.2018], 5:3 Julkaistu uudelleen *American Communication Journalin* sivuilla ilman sivunumeroita. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://ac-journal.org/journal/vol5/iss3/special/jones.pdf>>.
- Julkunen, Raija, Jouko Nätti & Timo Anttila (2004). *Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, Raija (2008) *Uuden työn paradoksit – Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- Jumppanen, Aapo (2009) *United with the United States – George Bush's Foreign Policy towards Europe 1989-1993*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 359. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Juuti, Pauli (2016) *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järnefelt, Noora (2002a). Työkiireen syiden jäljillä. *Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla*, 17-56. Toim. Noora Järnefelt & Anna-Maija Lehto. Helsinki: Tilastokeskus.
- Järnefelt, Noora (2002b). Kiireen hallinta työn muutoksessa. *Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla*, 57-104. Toim. Noora Järnefelt & Anna-Maija Lehto. Helsinki: Tilastokeskus.



- Järvensivu, Anu (2014). *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Teoksessa: *Sukupolvet ja avainkokemukset*, 19-34. Toim. Järvensivu, Anu, Risto Nikkanen & Sannu Syrjä. Tampere: Tampere University Press.
- Karjalainen, Asko, Katariina Alha & Suvi, Jutila (2003). *Anna aikaa ajatella*. Oulu: Oulun yliopisto, Opetuksen kehittämissyksikkö,
- Kellerman, Barbara (2007). What Every Leader Needs to Know About Follower. *Harvard Business Review*, December 2007 [online] [viitattu 12.11.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://hbr.org/2007/12/what-every-leader-needs-to-know-about-followers>>.
- Koivunen, Niina (2005). Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? *Hallinnon tutkimus* 3 (2005), 32-45.
- Kotterman (2006). Leadership versus Management: What's the Difference. *The Journal for Quality and Participation* 29:2, 13-17.
- Kukla, André (2002). *Social Constructivism and the Philosophy of Science*. London, New York: Routledge, Taylor & Francis e-Library.
- Kuokkanen, Anne (2014). Johtamisoppaiden työntekijäihanne: kuuliaisesta koneen osasta sitoutuneeksi tiimityöläiseksi Teoksessa: *Suomalainen työntekijäisyys 1945-2013*, 84-118. Toim. Ari Väänänen & Jussi Turtiainen. Tampere: Vastapaino.
- Leppänen, Marja. (2011). *Kolmas pyörä: työ, oppiminen ja kiire. Kiireen yhteys työssä oppimiseen*. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Maccoby, Michael (2000). Understanding the difference between management and leadership. *Research Technology Management* 43:1, 57-59.
- McCabe, Darren (2007). Individualization at Work? Subjectivity, Team working and Anti-Unionism. *Organization* 14:2, 243-266.
- McDowell, Linda (2004). Work, workfare, work/life balance and an ethic of care. *Progress in Human Geography* 28:2, 145-164.

- Melik, Rudolf (2007). *The Rise of the Project Workforce – Managing People and Projects in a Flat World*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Merton, Robert K., Marjorie Fiske & Patricia Kendall (1990). *The Focused Interview – A Manual of Problems and Procedures*. Second edition. London: The Free Press, Collier Macmillan Publishers.
- Nichols, Thomas & Rod Erakovich (2013). Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 34:2, 182-195.
- Noronen, Risto (2002). Ajan hallinta ja johtaminen. *Työterveyslääkäri 1* (2002), 23-26.
- O’Carrol, Aileen (2008). Fuzzy Holes and Intangible Time in a knowledge Industry. *Time & Society* 17:2/3, 179-193.
- Pyöriä, Pasi (2017). Työelämän kielteinen julkisuuskuva ja tutkimus. Teoksessa: *Työelämän myytit ja todellisuus*, 7-25. Toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus.
- Pyöriä, Pasi, Jouko Nätti, Satu Ojala, Tiina Saari, Katri-Maria Järvinen, Timo Anttila, Tomi Oinas, Minna Tammelin, Armi Mustosmäki, Tuija Koivunen, Niina Viitasalo, Niina Ikonen, Hanna-Mari Ikonen, Pekka Virtanen, Jouko Saloniemi & Tapio Bergholm (2017). Jälkisanat: Työmarkkinoiden riskiryhmät. Teoksessa: *Työelämän myytit ja todellisuus*, 197-202. Toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus.
- Raven, Bertram (1993). The Bases of Power: Origins and Recent Developments. *Journal of Social Issues* 49:4, 227-251.
- Rehn, Alf (2002). Time and Management as a Morality Tale, or ‘What’s Wrong with Linear Time, Damn it?’. In: *Making Time: Time and Management in Modern Organizations*, 77-85. Ed. Richard Whipp, Barbara Adam & Ida Sabelis. New York: Oxford University Press.
- Roos, Jeja-Pekka (1987). *Suomalainen elämä – Tutkimus tavallisten suomalaisten elämäkerroista*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Ropponen, Annina, Barbara Bergbom, Mikko Härmä & Mikael Sallinen (2018). *Asiantuntijatyön työajat – yhteydet työhön ja hyvinvointiin*. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Ruotsalainen, Niina (2016). *Ajankäyttö ja johtaminen*. Opinnäyte. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.
- Rytikangas, Iina (2008). *Tehokas ajankäyttö. Vähemmän stressiä enemmän tuloksia. Ajankäytön ja elämänhallinnan käsikirja*. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari.
- Saunders, Carol, Craig Van Slyke, & Douglas Vogel (2004). My time or yours? Managing time visions in global virtual teams. *Academy of Management Executive* 18:1, 19-31.
- Siltala, Juha (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia – Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Keuruu: Otava.
- Siltala, Juha (2017). *Keskiluokan nousu, lasku ja pelot*. Keuruu: Otava.
- Sonntag, Sabine (2012). Time in organizational research: Catching up on a long neglected topic in order to improve theory. *Organizational Psychology Review* 2:4, 361-368.
- Soronen, Anne (2015). *Timescapes of Expert Organizations from the View of Middle Managers*. Julkaisematon työpäpaperi. Vaasa: Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö.
- Soronen, Anne & Niina Koivunen (2018). Studying time through visual research methods: Development of dialogical photo-interview method 5.10.2018. Julkaisematon työpäpaperi. Vaasa: Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö.
- Southerton, Dale & Mark Tomlinson (2005). 'Pressed for time' - the differential impacts of a time squeeze'. *The Sociological Review* 53:2, 215–239.
- Stalk, George (1988). Time – The Next Source of Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, July 1988 [online] [viitattu 12.11.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://hbr.org/1988/07/time-the-next-source-of-competitive-advantage>>.

- Sturges, Jane (2013). A matter of time: young professionals' experiences of long work hours. *Work Employment and society*, 27:2, 343-359.
- Sutela, Hanna & Anna-Maija Lehto (2014). *Työolojen muutokset 1977-2013*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Sydänmaalakka, Pentti (2006). *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki: Talentum.
- Tammelin, Mia, Timo Anttila, & Maija Mänttari-van der Kuip (2016). Julkisen sektorin palveluprosessit kevyiksi lean-tuotantomalleilla – mutta kevyttuotteet eivät aina laihduta? *Työelämän tutkimus* 14:1, 1-4.
- Tammelin, Mia & Armi Mustosmäki (2017). Työn ja perheen yhteensovittaminen. Teoksessa. *Työelämän muutokset ja todellisuus*, 113-129. Toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus.
- Toivanen, Minna, Kirsi Yli-Kaitala, Olli Viljanen, Ari Väänänen, Merja Turpeinen, Minna Janhonen & Aki Koskinen (2016a). *AikaJärjestys asiantuntijatyössä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Toivanen, Minna, Olli Viljanen & Merja Turpeinen (2016b). Aikamatriiseja asiantuntijatyössä. *Työelämän Tutkimus – Arbetslivsforskning* 14:1, 77–94.
- Uhmavaara, Heikki & Pentti Jokivuori (2003). *Vastavuoroisuus on valttia – tutkimus työaikojen joukkojärjestelyistä*. Helsinki: Työministeriö.
- Viitala, Riitta & Niina Koivunen (2011). Näkymiä johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijayhteisössä. Teoksessa: *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen*, 161-184. Toim. Riitta Viitala & Niina Koivunen Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, Selvityksiä ja raportteja 171.
- Viitala, Riitta & Niina Koivunen (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*, 151-171. Toim. Riitta Viitala & Maria Järnlström Vaasa: Vaasan yliopisto, Proceedings of the University of Vaasa.

- Väliverronen, Esa (2013). Ajan hallinta ja tiivistyminen journalismissa. *Media & viestintä* 36:3-4, 4–22.
- Väänänen, Ari & Jussi Turtiainen (2014). Suomalaisen työntekijyyden muutos 1945–2013 – Kehityslinjat murroksessa: Työntekijyyden kaudet. *Suomalainen työntekijyys 1945–2013*, 261-302. Toim. Ari Väänänen & Jussi Turtiainen. Tampere: Vastapaino.
- Yli-Kaitala, Minna, Minna Toivanen, Olli Viljanen & Minna Janhonen (2016). *Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Young, Mike & Victor Dulewicz (2008). Similarities and Differences between Leadership and Management: High-Performance Competencies in the British Royal Navy. *British Journal of Management* 19 (2008), 17-32.
- Yukl, Gary (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management* 15:2, 251-289.

## LIITE 1. Haastattelukysymykset

### Taustakysymykset

Haastattelun ajankohta:

Nimi:

Sukupuoli:

Ikä: a) alle 35-vuotta b) 35-44 vuotta c) 45-54 vuotta d) 55-64 vuotta

Työpaikka ja ala:

Asema:

Aiempi työkokemus:

Työvuodet asiantuntijatyössä:

Työvuodet esimiestyössä:

Alaisten määrä:

Pohjakoulutus:

Mahdolliset lisäkoulutukset:

Muuta, jota haluaisit tuoda esille:

### Aika ja ajanhallinta

### Dialoginen valokuvahaastattelu

Kerro omin sanoin, mistä kuvat kertovat? Voit kertoa haluamassasi järjestyksessä, joko kuvasta A tai B, tai molemmista yhtä aikaa. (Miten kuvat liittyvät ajanhallintaan tai aikaan tms.)

### Teemahaastattelu

1. Asiantuntijatyöhön liitetään usein ajatus muihin työntekijäryhmiin verrattuna suuremmasta ajanhallinnasta, joka näkyy usein esimerkiksi mahdollisuutena vai-

kuttaa omiin työaikoihin. Mitä mieltä olet *tästä* ajatuksesta, onko sinulla asiantuntijana muita työntekijäryhmiä paremmat mahdollisuudet hallita omaa aikaasi? Ja miksi on, tai ei ole?

2. Miten kuvailisit ajanhallintasi kehittymistä työurasi aikana? Oletko kokenut hallitsevasi omaa ajankäyttöäsi? (Esimerkiksi miten koit hallitsevasi työaikaasi urasi alkuvaiheessa, entä myöhemmin?)
3. Miten koet hallitsevasi aikaa nykyisissä tehtävissäsi? Onko aikaa sopivasti työssä selviämiseen, vai onko sitä liikaa tai liian vähän?
4. Kuvaile sellaisia tilanteita, joissa koet ajanhallinnan pettävän (Esim. aika ei riitä kaiken työn tekemiseen, tulee keskeytyksiä, tai on niin monta rautaa tulessa yhtä aikaa, että ajan jakaminen niiden kesken on vaikeata.)
5. Missä määrin ajanhallintaan vaikuttavat sinusta riippumattomat tekijät, kuten omien esimiesten toiminta, asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden toiveet ja vaatimukset tai vaikkapa hallinnolliset rutiinit ja menettelyt (esim. tuloraportoinnit, kokoukset)
6. Millä keinoilla oman organisaatiosi ajanhallintaa voitaisiin parantaa?
7. Missä määrin onnistunut ajanhallinta on mielestäsi omista käsissäsi? (Mm. mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin tai siihen missä järjestyksessä töitä tekee) Ja jos koet, että näin on, niin miksi näin on?
8. Onko olemassa keinoja, joilla voisit parantaa ajanhallintaasi?

### Vallan ja ajan suhde

9. Toimit esimiestehtävissä, miten valta ja aika kytkeytyvät tehtävissäsi yhteen? (Esimerkiksi voit määritellä toisten työaikoja, tai oma työaikasi on lisääntynyt esimiestyön suurempien vaatimusten myötä)
10. Onko sinulla alaisiasi paremmat mahdollisuudet hallita omaa aikaasi, vai huonommat? Miksi?
11. Onko sinulla paremmat vai huonommat mahdollisuudet hallita aikaasi kuin esimiehilläsi? Miksi?

### Vastuun ja ajan vuorovaikutus

12. Miten koit vastuun omasta työstäsi ennen esimiesaikaa? Entäpä esimieheksi tultuasi?
13. Miten tuleminen esimieheksi ja vastuun ottaminen myös muiden tekemisestä on muuttanut omaa ajankäyttöäsi?
14. Missä määrin näet itsesi vastuussa siitä, mitä vastuualueellasi on tapahtunut aiemmin, entäpä tällä hetkellä tai tulevaisuudessa? Mitä näistä kolmesta ajan ulottuvuudesta (mennyt, nykyisyys, tulevaisuus) pidät esimiestyösi kehittymisen kannalta kaikista merkittävimpänä?