

Työelämän tutkimuspäivät 5.–6.11.2015
Työryhmä: Ajan ilmiö suomalaisessa työelämässä

Olli Viljanen
Työterveyslaitos
olli.viljanen@ttl.fi

Minna Toivanen
Työterveyslaitos
minna.toivanen@ttl.fi

Asiantuntijatyön autonomia ja aikasidokset

Avainsanat: Asiantuntijatyö, ajankäyttö, sidoksisuus

1. Johdanto

Asiantuntijalla on periaatteessa korkea päätäntävalta omasta työstään. Työn järjestäminen ja aikatauluttaminen ovat erityisesti korkeasti koulutetuilla asiantuntijatyötä tekevillä omassa hallinnassa ja työtä leimaa tässä mielessä vahva autonomia (esim. Näswall, Hellgren & Sverke 2008; Hellgren, Sverke & Näswall 2008). Esimerkiksi Suomen osalta on todettu, että ylemmillä toimihenkilöillä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat muita paremmat (Vartia ym. 2012), samoin ylemmät toimihenkilöt ja korkeasti koulutetut voivat vaikuttaa aikatauluihin ja työjärjestykseen muita enemmän (Lehto & Sutela 2014, 60–61).

Autonomiiaa haastaa kuitenkin asiantuntijatyön sidoksisuus, mikä näkyy erityisesti ajankäytön kysymyksissä. Asiantuntijan aikataulut ovat yhä useammin kytkeytyneet asiakkaiden, organisaation ja sidosryhmien aikatauluihin. Eri tahojen ja toimijoiden keskinäiset riippuvuudet tulevat esiin erityisesti verkostomaisessa työssä ja projektityössä, joissa kokonaisuus rakentuu erillisistä, mutta kuitenkin toisiinsa kytkeytyvistä osasista. Nämä työn organisoinnin tavat ovat jo varsin yleisiä suomalaisessa työelämässä. Työ ja terveys -haastattelututkimuksen mukaan vuonna 2012 työssäkäyvistä vajaa neljännes teki päivittäin yhteistyötä työpaikan ulkopuolisten tahojen kanssa. Projektityötä puolestaan teki lähes kolmannes ja pääosin projektien tai hankkeiden parissa työskenteli noin kuudennes työssäkäyvistä. (Bergbom, Janhonen & Toivanen 2013.) Aina erilaisten aikarakenteiden synkronointi ei onnistu ja ajallinen järjestys rikkoutuu.

Asiantuntijatyön ajallisiin olosuhteisiin vaikuttavat myös työn organisoinnin tapojen muutokset, kuten työn irtoaminen aika-paikka-siteistään ja työn tahdin kiihtyminen sekä lisääntyvät tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset. Monilla työpaikoilla pyritään suunnitelmallisuuteen ja proaktiiviseen toimintaan, mutta usein toiminta näyttäytyy tästä huolimatta tilanteisiin reagoivana: ennakoiva ja pitkäjänteinen oman toiminnan hallinta jää taka-alalle. (ks. esim. Hans ym. 2007; Hirvonen & Husso 2012; Toivanen ym. 2012.) Esityksessä kysymme millaisena näyttäytyy autonomian ja sidoksisuuden välinen jännite asiantuntijatyössä, kun sitä tarkastellaan ajankäytön näkökulmasta. Pohdimme myös millaista ajallista epäjärjestyttä jännitteestä seuraa ja esittelemme tutkimuksen aikana ilmaantuneita mahdollisia ratkaisuja epäjärjestyksen hallitsemiseksi. Esitys pohjautuu meneillään olevaan TSR-rahoitteiseen tutkimushankkeeseen ”Aikajärjestys asiantuntijatyössä”, joka ajoittuu vuosille 2014–2016.

2. Aineisto ja menetelmät

Esityksessä hyödynnetään tutkimushankkeessa kerättyjä aineistoja: asiantuntijakyselyä (n=n.1500)¹ ja laadullista haastatteluaineistoa (n=32). Lisäksi keskeisiä tuloksia pohditaan hankkeessa toteutetun työretiriittikokeilun kehyksestä. Kahteen kokopäivän kokeiluun osallistui yhteensä 25 eri alojen asiantuntijaa.

¹ Aineiston keruu on kesken. Lopulliset tutkimustulokset julkaistaan hankkeen loppuraportissa.

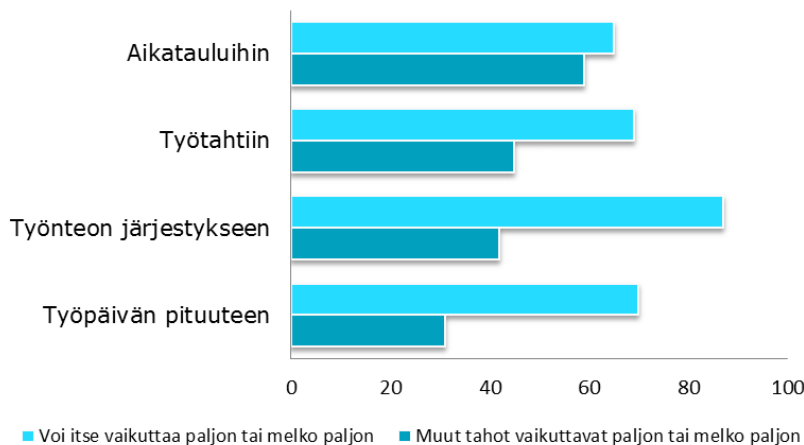
Asiantuntijakyselyyn vastasi hankkeessa mukana olleiden ammattijärjestöjen jäseninä olevia asiantuntijoita: kohderyhmänä työssä käyvät yhteiskuntatieteellisen, humanistisen tai kasvatustieteellisen korkeakoulututkinnon suorittaneet henkilöt. Kyselyn teemoja olivat muun muassa työn ajallinen synkronointi, autonomia ja ajanhallinta työpaikoilla.

Teemahaastattelujen kautta on syvennetty ymmärrystä ajallisesta epäjärjestyksestä: millaisena ajallinen järjestys koetaan, millaisiin tilanteisiin liittyy ongelmia ja millaisia selviytymiskeinoja käytetään. Haastateltavat edustivat eri toimialoja (muun muassa tutkimus, media, julkinen hallinto ja koulutus) ja asiantuntijoille tyypillisesti ammattinimikkeet olivat vaihtelevia (muun muassa suunnittelija, erityisasiantuntija, projektipäällikkö, tiedottaja ja koulutus­päällikkö). Enemmistö haastateltavista työskenteli pääkaupunkiseudulla. Valtaosa haastateltavissa oli asiantuntijatehtävissä työskenteleviä, mutta mukana oli myös vajaa kymmenen esimies-, johto- tai henkilöhallinnollisissa tehtävissä työskenteleviä. Haastatteluissa käsiteltyjä teemoja olivat muun muassa tyypillinen työpäivä/työviikko, autonomia, aikasuunnittelu, sidoksisuus, ajalliset haasteet työssä ja muutokset työssä.

Työretriittikokeilulla pyrittiin puolestaan vastaamaan asiantuntijoiden työssään kokemiin ajankäytön haasteisiin. Työretriitit järjestettiin yhteistyössä asiantuntija-ammattijärjestöjen Specia ry:n ja Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry:n kanssa, joiden jäsenistä osallistujat (n=25) koostuivat. Työretriitit ovat sosiaalisia yksinpuurtamistilaisuuksia, joissa tehdään yhteisellä rytmillä omia projekteja. Työskentely tapahtuu ns. pomodoro-tekniikalla 25 min. jaksoissa, joiden välissä pidetään 5 min. taukoja. Työskentelyssä kunkin työjakson rupeama määritellään ennalta ja työjakson aikana vallitsee työrauha. Työretriitissä yhdistyvät keskittymistä helpottava työympäristö, tehokkuutta tukeva työskentelytapa, ja sosiaalisen kanssakäymisen mahdollisuus. Osallistujien kokemuksia kartoitettiin kyselylomakkeella, joka sisälsi strukturoituja ja avoimia kysymyksiä.

3. Tuloksia

Asiantuntijakyselyn kautta piirtyy kuva autonomian ja sidoksisuuden suhteesta asiantuntijatyössä. Valtaosa vastaajista koki kykenevänsä vaikuttamaan omaan työhön ja työtehtäviin paljon. Tutkimusasetelman kannalta kiinnostavin autonomian ulottuvuus on kyky vaikuttaa ajankäyttöön ja työn tekemisen ajalliseen järjestykseen. Kuvio 1 osoittaa, että autonomian aste suhteessa työn tekemisen järjestykseen, tahtiin, aikatauluihin ja työpäivän pituuteen koettiin korkeaksi yhtä aikaa, kun vastaajat arvioivat muiden yhteistyötahojen toiminnan vaikutuksen samoihin tekijöihin suureksi. Erityisen suuri autonomian ja sidoksisuuden aste koskee juuri aikataulujen muodostumista.



Kuvio 1. Ajallinen autonomia ja sidoksisuus.

Ajallisen epäjärjestyksen oireita selvitettiin keräämällä vastaajien kokemuksia ajallisista haasteista. Kuvio 2 esittää oireiden ohella myös tekijöitä, jotka johtavat ajallisen järjestyksen sekoittumiseen. Aikataulujen yhteensovittamisen ongelman voi nähdä yhdeksi keskeisimmäksi epäjärjestyksiä synnyttäväksi haasteeksi, kun taas työtehtävien päällekkäisyys ja työpäivien venyminen ovat pikemminkin epäjärjestyksen seurauksia.



Kuvio 2. Ajalliset haasteet.

Oman näkökulman aikajärjestyksen rikkoutumiseen avaa tarkastelu työssä tapahtuvista keskeytyksistä ja työn katkoksista. Vastaajista miltei kaksi kolmesta (63 %) ilmoitti joutuvansa keskeyttämään meneillään olevan tehtävän muiden väliin tulevien tai kiireisempien asioiden takia jatkuvasti tai melko usein. Keskeytykset eivät muokkaa ainoastaan työn rytmiä vaan myös työn tekemisen tapaa. Kyselyn asiantuntijat luonnehtivat työtehtäviään pääosin (60 %) syventymistä ja keskittymistä vaativiksi, vaikkakin yhtä aikaa miltei puolet ajasta (48 %) työn nähtiin vaativan nopeaa reagoitua.

Teemahaastattelut syvensivät käsitystä asiantuntijoiden autonomiapyrkimyksistä, ajallisista haasteista ja niiden ratkaisuyrityksistä. Asiantuntijat painottivat puheessaan oman työnsä autonomisuutta ja sen tärkeyttä. Aineiston perusteella asiantuntijatyön yksilöllistä vapautta ja autonomiaa uhkasivat kuitenkin erilaiset aikasidokset. Ulkopuolelta tulevat vaatimukset ja aikapaine, suuri työmäärä sekä sidokset voivat autonomian tunnetta itseltä. (vrt. Toivanen, Viljanen & Turpeinen 2015.)

Usea asiantuntija kuvasikin työtään palkitsevaksi ja haastavaksi ajattelutyöksi, jota kuitenkin varjostaa työn sirpaloituminen. Syiksi arvioitiin erimuotoiset keskeytykset (viestintäkanavat, pikaiset pyynnöt sisäisiltä ja ulkoisilta tahoilta), viivästymiset (yhteistyötahojen vastuulla olevien työvaiheiden tai päätöksenteon viivästymiset) ja organisatoriset uudistukset. Työpäivän nähtiin hajoavan yhä pienempiin osiin ja työhön syventymisen vaikeutuvan. Seurauksena koettiin oman asiantuntijuuden ja sen kehittämismahdollisuuksien kaventuneen: ”Jos miettii sanaa asiantuntijuus niin sehän jo mun mielestä kertoo sen, että pitää olla aikaa luovuudelle, rauhalle ja jotenkin järjestykselle.”

Asiantuntijoiden pyrkimyksissä ratkaista ajankäytön haasteet korostuivat yksilölliset ajanhallinnan keinot. Asiantuntijaroolin vapauteen koettiin haastatteluissa sisältyvän vahva vastuuntunto oman ajan käytöstä. Yksilölliset ratkaisukeinot sisälsivät työaikapalapelin jatkuvaa järjestelyä. Työrauhaa etsittiin niin toimistolta kuin etätöistä rajoittamalla viestitulvaa, etsimällä rauhallisinta työaikaa ja raivaamalla kalenterista sopivia jaksoja erilaisille työtehtäville. Työn suunnittelun yleisiä työkaluja olivat erilaiset yksityiset ja jaetut tehtävälistat sekä sähköiset kalenterit. Työn rajaaminen koettiin olennaiseksi osaksi ajanhallintaa, mutta usein vaikeammin toteutettavaksi. Työtä pyrittiin priorisoimaan parhaan mukaan, mutta prioriteetin objektiivisen mitan puuttuessa tehtävä jäi asiantuntijan vastuulle. Toiveena olikin usealla asiantuntijalla esimiehen, työyhteisön tai organisaation tuki priorisoinnin, projektinhallinnan ja yhteisen toiminnan kehittämisen muodossa. (vrt. Toivanen, Viljanen & Turpeinen 2015.)

Työretriittikokeilussa puolestaan haettiin ratkaisuja ajallisen epäjärjestyksen aiheuttaman työn sirpaloitumisen hillitsemiseen. Ratkaisua haettiin epäintuitiivisesti pilkkomalla työntekoa entisestään ja yhä rajoittamalla asiantuntijoiden aikatauluautonomiamia. Osallistujat työskentelivät työretriitin aikana yhteisessä, ulkoapäin säädelyssä aikarytmissä. Samanaikaisesti ulkoisia ja sisäisiä häiriötekijöitä pyrittiin minimoimaan. Ulkoisiin häiriöihin puututtiin turvaamalla työrauha työjaksojen ajaksi. Sisäinen häiriö puolestaan tapahtuu, kun työntekijä päättää ulkoisista olosuhteista riippumatta vaihtaa tehtävää ja siirtää huomio toissijaisiin toimintoihin. Sisäisten häiriöiden syyt ovat pitkälti tutkimattomat, mutta niihin pyrittiin vaikuttamaan juuri rajoittamalla aikatauluautonomiamia ja määrittelemällä jokaiselle työjaksolle ennalta selkeät tehtävät ja tavoitteet.

Osallistujien kokemuksia kartoitettiin työretriitin jälkeen ja vastausten perusteella 84 % kokeiluun osallistuneista koki työnteon olevan tehokkaampaa tavanomaiseen työntekoon verrattuna. Työpäivän tehokkuus arvioitiin keskimäärin noin 1,5-kertaiseksi tavanomaiseen työpäivään verrattuna. Kaikkien osallistujien mielestä keskittyminen onnistui hyvin ja valtaosa (96 %) ilmoitti työhön syventymisen onnistuneen hyvin. Kaikkia osallistujia työjaksojen pituus ei miellyttänyt ja työjaksojen kestoon kaivattiin vaihtelua, mutta työn jaksottamiseen sinänsä suhtauduttiin yksinomaan positiivisesti.

Osallistujilta kerätyt avoimet vastaukset osoittivat, että työnteko koettiin työjaksojen aikana intensiiviseksi pääosin työnteon rytmityksen vuoksi. Usein laajoista työtehtävistä koostuva asiantuntijatyö tehostui välitavoitteiden ja suunnitelmallisuuden kautta. Osallistujien keskittymistä syvensi puolestaan rauhoitetun ympäristön lisäksi tilassa vallinnut kollektiivinen keskittyminen. Usean kohtalontoverin keskittyminen omiin työtehtäviinsä samassa tilassa yllättäen kohensi myös yksilön keskittymistä.

4. Pohdinta

Tutkimuksemme mukaan vapaata asiantuntijatyötä ei ole helppoa yhteensovittaa sidoksiseen työympäristöön. Yhteensovittaminen on kuitenkin välttämättömyys, sillä sidoksisuuden asteen arvioidaan lisääntyvän asiantuntijatyössä. Työ- ja elinkeinoministeriön (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012) analyysin mukaan uudet verkostomaiset tuotantotavat hajauttavat työtä tulevaisuudessa ja vaativat yhä useammin yhteistoimintaa eri toimijoiden välillä. Tuotantotapa puolestaan edellyttää vuorovaikutteisuuutta ja nopeaa reagointia. Aineiston fatalistinen luenta näyttäisi tilanteen, jossa epäjärjestyksen lisääntyessä asiantuntijatyön tekemisen edellytykset ja työn laatu väistämättä heikkenevät entisestään ja tekevät tilaa suorittavalle asiantuntijatyölle. Toisenlainen tulkinta voisi korostaa sidoksisuuden suhteellisuutta, kun asiantuntijatyön aika-paikka-sidokset samaan aikaan höllentyvät. Voidaan myös korostaa työn katkosten välttämättömyyttä, joiden seurauksena asiantuntijatyössä korostuvat entistä enemmän ketteryys ja asiakaslähtöisyys. Tämän tulkinnan mukaan meneillään oleva kehityskulku ei ole yksinomaan kielteinen, mutta sen hallitsemiseksi eivät välttämättä riitä perinteiset ajanhallintaratkaisut.

Asiantuntijoiden haastattelut ilmensivät mahdollisten ratkaisujen sosiaalista ulottuvuutta. Vaikka asiantuntijat kohdistivat korkeimmat vaatimukset ajankäytön suhteen itseensä, todettiin kuitenkin kautta linjan, että työyhteisön ajankäytön kulttuuri luo pohjan ja raamit yksilöiden ajankäytölle (vrt. Toivanen, Viljanen & Turpeinen 2015). Organisaation tasolla on esimerkiksi pohdittava miten työnteon tapojen joustavoittamista voisi lisätä tai asiantuntijatyölle mielekästä työnjakoa voisi edistää. Pohtiessaan asiantuntijatyön rauhoittamista joutuvat työyhteisöt ratkaisemaan niin projektinhallintaan liittyviä kysymyksiä kuin yhteisen ajankäytön pelisääntöjä.

Työretriittikokeilu tarjosi yhden näkökulman asiantuntijatyön aikajärjestyksen sujuvoittamiseen. Ratkaisua haettiin kokeilussa yhtä aikaa aikatauluautonomian

kaventamisen ja häiriöiden minimoimisen kautta. Tulevaisuuden asiantuntijatyö edellyttää yhteiskehittelyä ja jaettua asiantuntijuutta, yhtä aikaa kuin ulkoisia haitallisia häiriöitä on pyrittävä hallitsemaan. Samoin autonomia on asiantuntijatyön tärkeimpiä voimavaroja, joka muuttuu kuormitustekijäksi kun yhteinen tavoite, prioriteetit ja yhteisön tuki puuttuvat.

Kirjallisuus

- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. (2012) Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM-raportteja 14/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Bergbom, B., Janhonen, M. & Toivanen, M. (2013) Työnteon uusia piirteitä: yhteistyö yli rajojen. Teoksessa Kauppinen, T. ym. (toim.) Työ ja terveys Suomessa v. 2012. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hans, E.W., Herroelen, W., Leus, R. & Wullink, G. (2007) A hierarchical approach to multi-project planning under uncertainty. *Omega*, 35, 563–577.
- Hellgren, J., Sverke, M. & Näswall, K. (2008) Changing work roles: new demands and challenges. Teoksessa K. Näswall, J. Hellgren & M. Sverke (toim.) *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hirvonen, H. & Husso, M. (2012) Hoitotyön ajalliset kehykset ja rytmiristiriidat. *Työelämän tutkimus*, 10, 2, 3–17.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2014) Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus.
- Näswall, K., Hellgren, J. & Sverke, M. (2008) The individual in the changing working life: introduction. Teoksessa K. Näswall, J. Hellgren & M. Sverke (toim.) *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. Osaamisen kehittäminen työorganisaatioissa - jännitteitä ja paradokseja. (2012) *Työelämän tutkimus*, 1, 3–21.
- Toivanen, M., Viljanen, O. & Turpeinen, M. (2015) Aika avoin matriisi vai kahlitseva kehikko. (arvioitavana)
- Vartia, M., Kandolin, I., Toivanen, M., Bergbom, B., Väänänen, A., Pahkin, K., Vesala, H., Haapanen, A. & Viluksela, M. (2012) Psykososiaaliset tekijät suomalaisessa työyhteisössä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.