Fokus kateissa, aika palasina?

AJANHALLINNASTA ASIANTUNTIJATYÖSSÄ

”Miten päästä siitä pirstaleisuudesta, että aika ei hajoaisi tuhannen palasiin, että olisi tilaa syvemmälle ajattelulle, että pystyisi fokusoitumaan kunnolla johonkin asiaan.”

Asiantuntijaa on tavattu pitää vastuussa omasta ajankäytöstään. Kukaan ei kuitenkaan hallitse aikaa yksin. Yhä monimutkaisempi toimintaympäristö edellyttää organisaation, esimiehen, työnteon yhteisöjen ja asiantuntijan ajanhallinnan keinojen risteytymistä. Työnteon yhteisöillä tarkoitetaan ryhmiä ja verkostoja, joissa työtä yhä useammin tehdään.

Aika on rajallinen resurssi. Jostakin täytyy usein luopua, jotta kaikkein tärkein tulee tehtyä. Priorisointi ja työn näkyväksi tekeminen järjestävät työtä niin, että aikaa jää olennaiselle. Keskeytysten hallinta tuo keskittymisrauhaa sidoksiseen työhön.

Tämä asiantuntijaorganisaatioille, niiden esimiehille ja asiantuntijoille suunnattu opas auttaa palauttamaan työn fokuksen oleelliseen.

Julkaisun esittely

ORGANISAATIO
– paikallista olennainen

ESIMIES
-kirkasta prioriteetit, sovi ajanhallinnan käytännöistä

TYÖNTEON YHTEISÖT
– ottakaa priorisointi osaksi käytäntöjä

ASIANTUNTIJA
– rajaa työsi priorisoimalla

ORGANISAATIO
– prosessit näkyviksi ja aikabudjetointi tavaksi

ESIMIES
– kannusta kertomaan ongelmista, laatikaa tilannekuva

TYÖNTEON YHTEISÖT
– määritelkää tehtävät, virstanpylväät ja takarajat

ASIANTUNTIJA
– vaiheista työsi ja tarkastele ajankäyttöäsi

ORGANISAATIO
– turvaa keskittymisrauha

ESIMIES
– ratkokaa keskeytyksiä aiheuttavat ongelmat yhdessä

TYÖNTEON YHTEISÖT
– hallitkaa keskeytyksiä koordinoidusti

ASIANTUNTIJA
– harjoittele hallitsemaan keskeytyksiä

ESITTELY

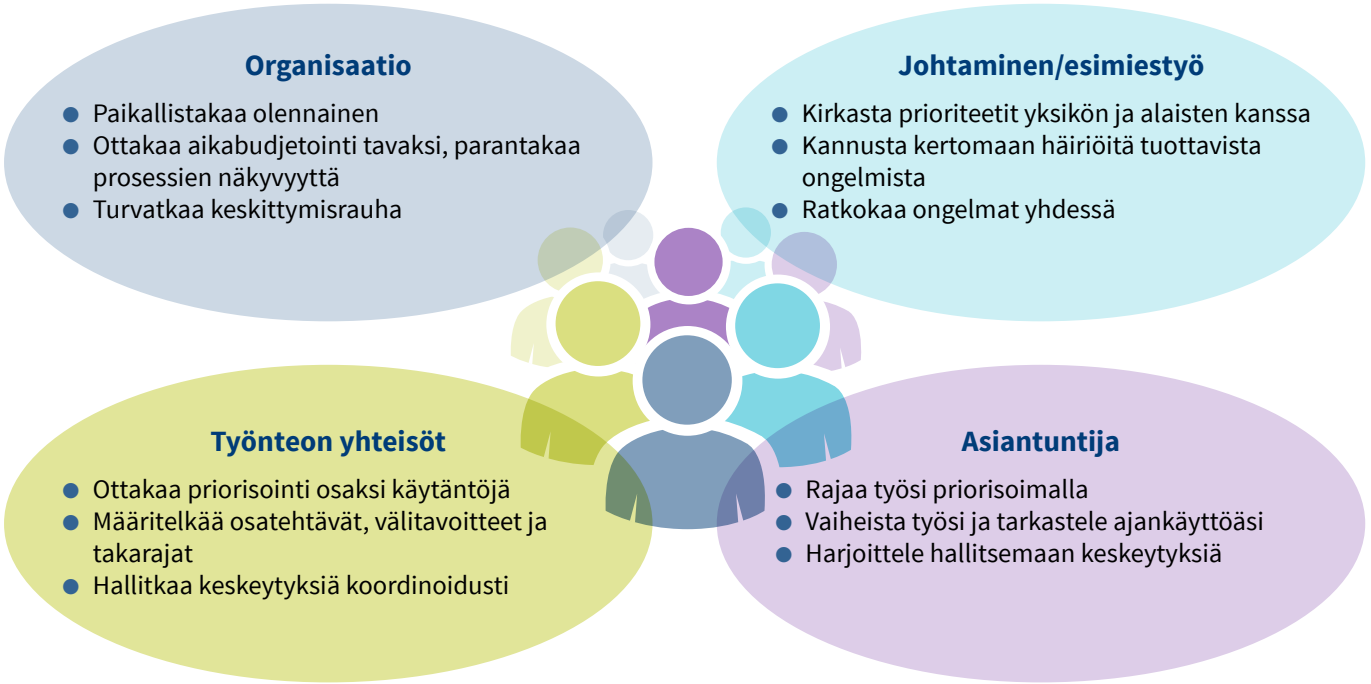
TEKNOLOGIA on mahdollistanut työnteon lähes missä ja milloin vain. Työstä on tullut aiempaa joustavampaa, mutta ajallisesti ja tilallisesti rajaton työ altistaa myös ylikuormitukselle. Useat asiantuntijatyötä tekevät kokevat työnsä mielekkääksi. Samalla he kuitenkin kärsivät psyykkisistä oireista: nukahtamisvaikeuksista, keskittymiskyvyn heikkenemisestä ja uupumuksesta. Näillä oireilla on yhteyttä ajankäytön ongelmiin.

Asiantuntijatyötä tehdään useimmiten työryhmissä ja verkostoissa, joiden lonkerot voivat ulottua mantereelta toiselle, tai ainakin ne kattavat useita henkilöitä. Työtä tehdään yhdessä, organisaation asettamien tavoitteiden eteen, mutta aikapaineet kannetaan yleensä yksin. Eikö tämä ole ristiriitaista?

Ajankäytön ongelmien ratkaisu alkaa organisaatio- ja työyhteisötasolta

Asiantuntijatyön tuottavuus syntyy työryhmien, verkostojen tai osastojen yhteistyöstä, ei niinkään yksilöiden suorituksista. Tämä on tärkeä viesti työnantajille myös ajanhallinnan näkökulmasta. Yksittäinen asiantuntija ei ole omien aikataulujensa autonominen hallitsija.

Tämä opas esittelee keinoja, joilla organisaatio, esimies, työnteon yhteisöt ja asiantuntija edistävät mielekästä ajankäyttöä työssä. Oheisessa kuvassa nämä keinot esitetään kiteytetysti.



Opas on syntynyt Työterveyslaitoksen AikaJärjestys asiantuntijatyössä -hankkeessa (2014–2016). Hankkeessa kerättiin kyselytutkimuksen (n = 1 897) ja laadullisten haastattelujen (n = 34) avulla tietoa asiantuntijoiden ajanhallintaan liittyvistä kysymyksistä. Opas pohjautuu osin tähän aineistoon. Hanke toteutettiin yhteistyössä SPECIA ry:n, Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry:n, Viestinnän Keskusliiton, Sivistystyönantajien ja Työturvallisuuskeskuksen kanssa. Hanketta tuki Työsuojelurahasto.

1. PRIORISOINTI KIRKASTAA YDINTEHTÄVÄT

1.1 ORGANISAATIO – PAIKALLISTA OLENNAINEN

- **FOKUKSEN LIIALLINEN** hajaantuminen on haitallista sekä organisaatiolle että yksilölle.
- **PRIORISOINNIN TARKOITUS** on paikantaa fokus eli kirkastaa organisaation ydintehtävät, joihin aika ja muut resurssit keskitetään.
- **YMMÄRRYS YHTEISESTÄ PÄÄMÄÄRÄSTÄ** syntyy panostamalla organisaation eri osien väliseen vuorovaikutukseen.
- **MITÄ MONIMUTKAISEMPIA HANKKEITA** on yhtä aikaa käynnissä, sitä enemmän ne kärsivät liiasta päällekkäisyydestä.
- **AIKAAN KUNNIOITTAVASTI** suhtautuva organisaatio parantaa laadukkaan ajattelutyön, eli organisaation tärkeimmän voimavaran, edellytyksiä.

Yksilötason ajanhallinnasta organisaation aikaymmärrykseen

Ajanhallinta ymmärretään usein henkilökohtaisen vastuun piiriin kuuluvaksi. Organisaation arvot, rakenne ja toimintatavat kuitenkin ohjaavat asiantuntijoiden ajankäyttöä ja vaikuttavat tuottavuuteen. **Yksikään ajanhallinnan menetelmä ei takaa, että työntekijä saa kaiken valmiiksi, jos työtä on liikaa käytettävissä olevaan aikaan nähden.**

Teknologian kehitys ja yhteiskunnassa ja taloudessa tapahtuneet muutokset ovat johtaneet fokuksen hajaantumiseen sekä organisaatio- että yksilötasolla. Fokuksen hajaantuminen on osin väistämätöntä eikä pelkästään haitallinen ominaisuus asiantuntijatyössä. Hallittuna se laajentaa sekä organisaatioiden että yksilöiden osaamista. Sen seurauksena asiantuntijatyö on kuitenkin entistä sirpaloituneempaa ja työympäristöt yhä kompleksisempia.

Työn tuottavuus paranee, kun ajanhallinnasta otetaan yhteisvastuu

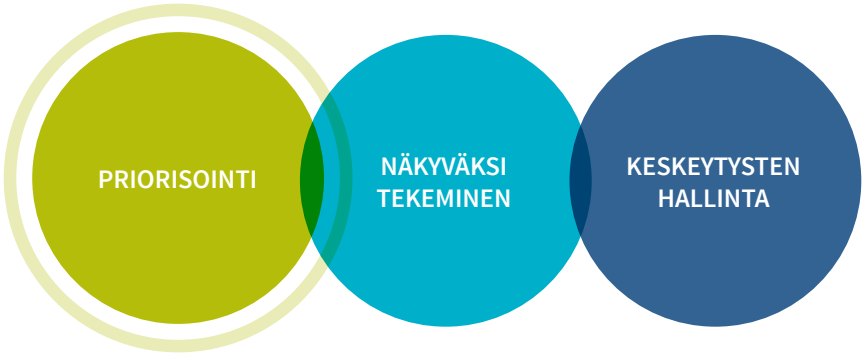
Monimutkaisessa ympäristössä ajankäyttöä on syytä tarkastella organisaatiotasolla. Työn tuottavuuden ytimessä eivät ole henkilökohtaiset suoritukset, vaan laajemman joukon ponnistelut. **Tuloksellinen, tuottava työ edellyttää mahdollisimman saumatonta yhteistyötä. Tästä seuraa, että myös ajanhallinnasta täytyy ottaa yhteisvastuu.** Huomion kiinnittäminen yksilön ajanhallinnan keinoihin ei riitä.

ORGANISAATION aikaymmärrys viittaa siihen, kuinka organisaation toimintatavat, kulttuuri ja osien väliset yhteydet muokkaavat yhteisiä ajankäytön tapoja ja heijastuvat lopulta yksilön ajankäyttöön.

Fokuksen liiallinen hajaantuminen on haitallista

Organisaatiotason ajanhallinta lähtee liikkeelle organisaation ydintehtävien kirkastamisesta. Epäselvät prioriteetit johtavat usein keskittymisen liialliseen hajautumiseen. Ajankäytön hallinnan ongelmat lisääntyvät, kun toiminnan fokus katoaa.

”Paradoksihan on siinä, että minut on palkattu asiantuntijatehtävään, jossa olisi tarkoitus tehdä organisaation ja yksikköjen kehittämistyötä ja pitkäjänteisiä suunnitelmia, mutta se ei ole mahdollista, koska kaikki aika menee juoksevien asioiden hoitoon. En koskaan pysty tarttumaan siihen, mitä varten minut on organisaatioon palkattu.”



Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

1. PRIORISOINTI KIRKASTAA YDINTEHTÄVÄT

MONIAJAMINEN eli tilanne, jossa huomio vaihtelee useiden tehtävien välillä lyhyen ajan sisällä, on yksilöille usein haitallista. Liika moniajaminen heikentää työntekijän tuottavuutta ja ongelmanratkaisukykyä sekä ehkäisee luovuutta. Vaikka moniajoa ei voi aina välttää ja on tilanteita, joissa siitä on hyötyä, ovat liiallisen moniajon vaikutukset haitallisia myös organisaatiotasolla.

Moniajosta on haittaa, kun organisaatio on jakanut käytettävissä olevat resurssinsa liian ohuelti samanaikaisesti käynnissä olevien hankkeiden kesken. Haitallista moniajamista tapahtuu, kun

- yksittäiset hankkeet tai kokonaisuudet vaatisivat useampaa asiantuntijaa kuin niille on osoitettu
- samat henkilöt johtavat liian monta kokonaisuutta yhtäaikaisesti
- työryhmät keskittyvät hankkeisiin, joilla ei ole yhtymäkohtia sen sijaan, että ne työskentelisivät yhden kokonaisuuden loppuunsaattamiseksi. Esimerkiksi on ongelmallista, jos asiantuntija työskentelee useissa hankkeissa, joilla on eri vetäjät, jotka korostavat oman vastuualueensa prioriteettiasemaa tuntematta asiantuntijan työnkuvan kokonaisuutta.

”Sellaiset keinot ovat tärkeitä, joilla saadaan tietoa jaettua, myös aikatauluista. Meidän organisaatiomme tarvitsee lisää keskustelevuutta.”

Liiallinen moniajo lisää työn valmistumiseen kuluvaa aikaa sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Moniajolla on kerrannaisvaikutuksia, sillä mitä useampi hanke on samanaikaisesti käynnissä, sitä suurempi on sidosryhmien ja verkostojen määrä. Sidosryhmien hallinta vaikeutuu, jos aika täytyy jakaa useiden työryhmien ja verkostojen kesken. Erityisesti monimutkaiset hankkeet, jotka vaativat laajojen asiakokonaisuuksien hallintaa ja käsittävät useita sidosryhmiä, kärsivät liiasta päällekkäisyydestä.

Kuuden ruudun menetelmä kirkastaa organisaation fokuksen ja vähentää moniajoa

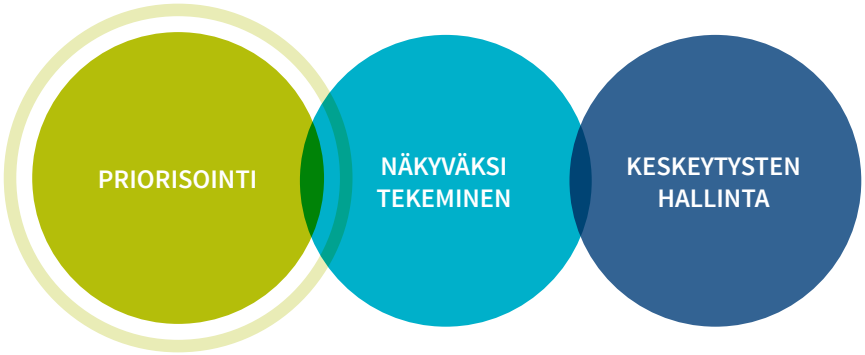
Vuorovaikutus on edellytys sille, että organisaatiossa syntyy käsitys yhteisestä päämäärästä ja prioriteeteista. Vuorovaikutus hillitsee keskittymisen hajautumista ja auttaa varmistamaan, että organisaation eri puolilla tehtävät toimet tukevat kokonaisuutta mielekkäästi myös ajankäytön näkökulmasta.

Kuuden ruudun menetelmä on eräs tapa kirkastaa organisaation fokus ja viestiä sen prioriteetit asiantuntijoille. Menetelmä vähentää moniajoa ja auttaa varmistamaan, että kaikkialla organisaatiossa tehtävä työ on strategian mukaista.

Vaihe 1. Organisaation johto nimeää viisi tärkeintä ja **konkreettista** strategiaa tukevaa asiaa (ei tavoitetta). 95 % ajasta tulee käyttää näiden asioiden edistämiseen. Johto laatii kuvion, jossa on kuusi ruutua. Niistä viisi nimetään asiakokonaisuuksien mukaisesti. Kuudes ruutu on ”loput 5 %”. Nykyisen tehtävälistan tehtävät sijoitetaan ruutuihin. Sellaiset tehtävät, jotka eivät kuulu viiden tärkeimmän asiakokonaisuuden alle, kirjataan ruutuun ”loput 5 %”.

Vaihe 2. Kun organisaatiotason kuuden ruudun tehtävälista on tehty, asiantuntijat luovat oman kuuden ruudun tehtävälistansa esimiehensä tuella. Kaikkien työntekijöiden tehtävälistojen tulee perustua organisaatiotason viiteen ruutuun. Näin varmistetaan, että yksittäisten asiantuntijoiden toiminnan fokus on organisaation strategian mukainen.

Vaihe 3. Kuuden ruudun tehtävälistaa käytetään työn ja prioriteettien seuraamiseen. Se auttaa esimiehiä tukemaan asiantuntijoiden työtä. Yhdellä vilkaisulla saa selville työntekijän prioriteetit ja toimet. Esimies voi korjata suuntaa, jos lista kertoo, että asiantuntija keskittyy vääriin asioihin.



Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

1. PRIORISOINTI KIRKASTAA YDINTEHTÄVÄT

Kuuden ruudun menetelmän vahvuus on siinä, että se lisää organisaation läpinäkyvyyttä ja edistää vuorovaikutusta organisaation eri osien välillä. Menetelmä vähentää haitallisen moniajon mahdollisuutta ja auttaa asiantuntijaa puolustautumaan silloin, kun hänen odotetaan tekevän työtä, joka ei ole strategian mukaista. Menetelmä myös ehkäisee tilannetta, jossa uusia hankkeita käynnistettäisiin ilman sen tarkastamista, onko niitä realistista toteuttaa käytettävissä olevan ajan puitteissa, tai onko vastaavia hankkeita käynnissä tai toteutettu muualla organisaatiossa.

On hyvä huomata, että ruudut vaativat uudelleenarviointia, kun toimintaympäristössä tapahtuu merkittäviä, organisaation strategiaan vaikuttavia muutoksia.

YMMÄRTÄMÄLLÄ aika rajalliseksi resurssiksi, organisaation johto luo aikaa kunnioittavaa kulttuuria. Samalla se parantaa asiantuntijan ajattelutyön laadun edellytyksiä.

Aikaa kunnioittavassa kulttuurissa ajattelutyö kukoistaa

Työhön kohdistuu paljon ajankäyttöä muokkaavia ulkoisia tekijöitä, joihin on hankala vaikuttaa.

Erilaisista ajanhallinnan keinoista erityisesti priorisointi on viime kädessä juuri organisaation vastuulla. Aika, samaan tapaan kuin taloudellinen pääoma, on rajallinen resurssi, ei loppumaton varanto.

”Ajatus siitä, että kaiken voi saada tehtyä kunhan seuraa jotakin tiettyä ajanhallinnan menetelmää, on myytti, jolla on vain haitallisia vaikutuksia yksilöiden ja organisaatioiden tuottavuuteen.”
Peter Bregman

Havaintoja asiantuntijatyöstä

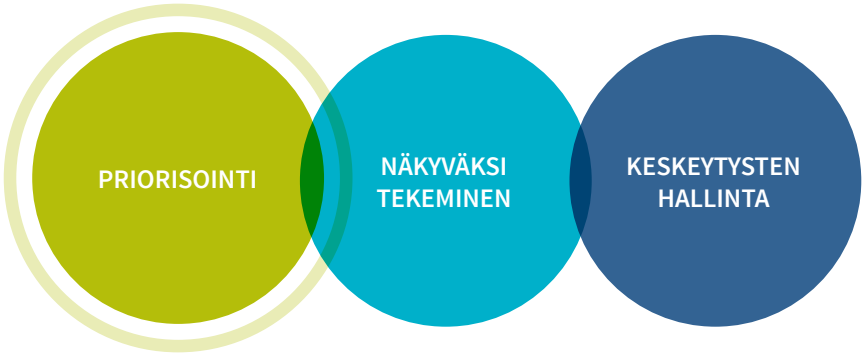
82% Asiantuntijoista hyötyisi yhteisistä ajanhallinnan pelisäännöistä.

67% Tekee liian monta päällekkäistä työtehtävää.

52% Kokee käyttävänsä aikansa organisaation strategian mukaisten prioriteettien edistämiseen[1].

50% Ei ehdi tehdä töitä niin hyvin kuin haluaisi.

Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä 2014–2016. Työterveyslaitos.
[1] Data:McKinsey & Company, 2011.



Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

1. PRIORISOINTI KIRKASTAA YDINTEHTÄVÄT

1.2 ESIMIES – KIRKASTA PRIORITEETIT

- **ESIMIEHEN TEHTÄVÄ** on selkiyttää organisaation prioriteetit keskusteluissa yksikkönsä ja alaistensa kanssa.
- **MONI ASIANTUNTIJA** kaipaa selkeämpiä työnkuvia ja tukea ajanhallintaan.
- **YHTEISISTÄ AJANHALLINNAN** keinoista sopiminen on esimiehen vastuulla.
- **TÄRKEÄÄ** on viesti siitä, että ajankäyttöön liittyvistä kysymyksistä voi aina tulla keskustelemaan. Palautteeseen tulee reagoida ja ottaa mahdollisuuksien rajoissa vastuu tilanteen edistämisestä.
- **ESIMIEHEN TULEE** kohdella ja arvioida työntekijöitä oikeudenmukaisesti myös ajankäyttöön liittyvissä asioissa.
- **ESIMIES VARMISTAA**, että työntekijät osaavat hyödyntää käytettävissä olevaa teknologiaa ja mukauttaa työtään muuttuvaan ympäristöön.
- **ERI INTRESSIEN** yhdistäminen edellyttää esimieheltä panostusta vuorovaikutukseen organisaation osien välillä.

Esimiehen näkökulmasta priorisointi edellyttää, että hän tuntee koko organisaation tavoitteet ja selkiyttää ne yksikkönsä ja alaistensa kanssa. Niiden avulla esimies ja asiantuntija voivat peilata sitä, kohdistuuko työaika oikein. Esimiehen tehtävänä on oikean suunnan kirkastaminen työntekijöille.

Esimies luo aikaa kunnioittavaa kulttuuria

Itsen johtamisen taidot korostuvat, kun työ irtaantuu yhä enemmän ajasta ja paikasta. **Esimiehellä on kuitenkin myös muuttuvissa olosuhteissa keskeinen rooli yhteisten ajanhallintakeinojen sopijana ja aikaa kunnioittavan kulttuurin luojana.** Hän myös näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä. Esimiehen oma ajankäyttö ja prioriteetit vaikuttavat merkittävästi roolissa onnistumiseen. On tärkeää, että esimies osaa rajata vaatimuksia itseään ja muita kohtaan. Kun esimiehen oman työn fokus hajaantuu liikaa, jopa pienet päätökset voivat viedä päiviä. Samalla alaisten työ takkuaa.

Tavoitteena selkeät työnkuvat sekä jaettu ja oikeudenmukainen käsitys odotuksista

Esimies voi tukea asiantuntijoiden itseohjautuvuutta selkeyttämällä työnkuvia ja varmistamalla, että asiantuntija ja esimies jakavat käsityksen siitä, mitä alaiselta odotetaan.

”Monet ajavat itseään loppuun töissä, tekee liikaa. Osittain se johtuu siitä, että esimiestasolla ei auteta priorisoimaan. Koen, että esimiehillä tai vanhemmilla kollegoilla olisi ne avaimet siihen, että oppisi itse karsimaan.”

Yksilöiden työtapojen tunteminen edistää työn suunnittelua ja ajankäytön arviointia.

Esimies voi esimerkiksi havaita, että asiantuntijan kyvyissä priorisoida on puutteita tai että työ ei muuten suju. Asiantuntijaa saattaa kuormittaa täydellisyyden tavoittelu tai hän kokee painetta olla aina tavoitettavissa eikä pysty keskittymään tehtäviinsä. Nämä havainnot kannattaa ottaa rohkeasti ja ratkaisukeskeisesti esille työntekijän kanssa. **Jos asiantuntijalla on kuormittava tilanne, on avuksi, jos esimies ja alainen yhdessä miettivät, mihin keskittyä ja mitkä asiat tulee saada valmiiksi esimerkiksi viikon aikana. Mitä voi jättää tekemättä tai siirtää?** Esimies voi kannustaa keskittymistä edistävien tekniikoiden (ks. lisää sivu 27.) käyttöön ja rohkaista pitämään etäpäiviä.

Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

1. PRIORISOINTI KIRKASTAA YDINTEHTÄVÄT

Esimiehen ei tarvitse kuitenkaan olla ajatustenlukija. On tärkeää antaa työntekijöille viesti, että ajankäyttöön liittyvistä asioista ja muista tarpeista voi aina tulla keskustelemaan.

Töiden tekemisen tapa sekä suhde työhön ja ajankäyttöön vaihtelevat yksilöiden välillä. Esimiehen tehtävä on kohdella työntekijöitä oikeudenmukaisesti. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tunnollisena pidetyltä työntekijältä ei tule odottaa suurempaa panosta ja venymistä kuin rennommin asiat ottavalta, tai enemmän ääntä itsestään pitävältä kollegalta.

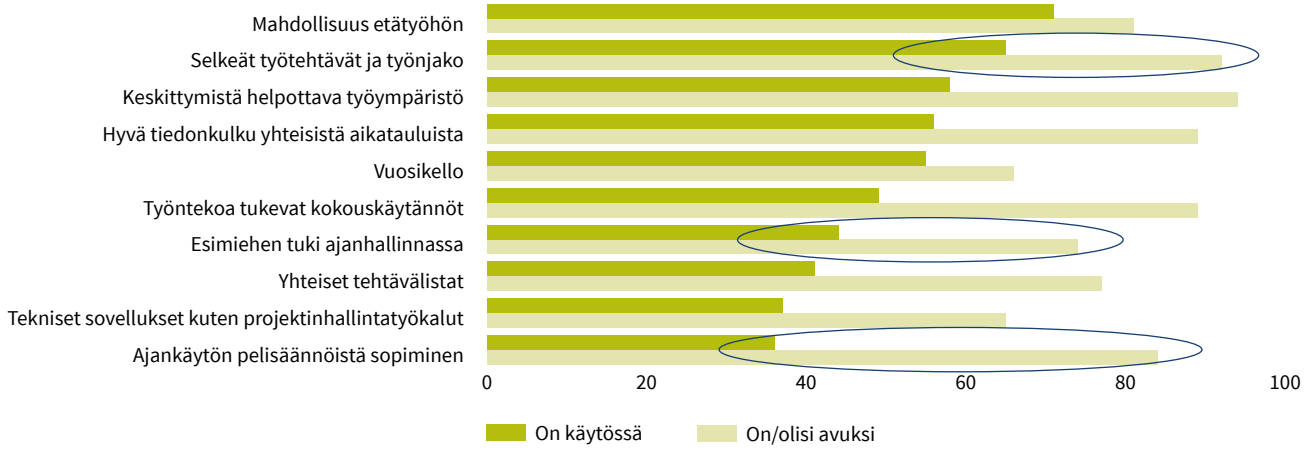
Esimies tukee asiantuntijan osaamisen päivittämistä

Jatkuvasti kehittyvä teknologia, työvälineet ja työympäristö asettavat uusia vaatimuksia työntekijöille. Esimiehen on varmistettava, että asiantuntijat osaavat hyödyntää käytettävissä olevaa teknologiaa ja sopeuttaa työtään muuttuvaan ympäristöön. Toimimaton teknologia tai puuttuvat taidot hidastavat ja vaikeuttavat työtä. Jos asiantuntijan tavoitteet jäävät toistuvasti saavuttamatta, on esimiehen velvollisuus selvittää, onko osaamisessa kehittämisalueita. Koko tehtävänkuva voi myös olla epärealistinen, jolloin aikaa tai resursseja tarvitaan yksinkertaisesti lisää.

Osa asiantuntijoista saattaa upota työhönsä niin, että työrupeamista tulee kohtuuttoman pitkiä ja lopulta työntekijän hyvinvointia uhkaavia. Esimiehen on syytä olla tarkkana näiden tilanteiden varalta, rauhoittaa alaisten töitä ja taata lepo vapaa-ajalla. Esimies pitää myös huolta siitä, etteivät ylityöt muutu työyhteisössä vallitsevaksi käytännöksi.

Nopeaa reagoimista vaativissa töissä prioriteettien ja työnjaon täytyy olla selkeitä. Alaisille on teroitettava, milloin esimiehen tai johdon päätöksiä ei voi jäädä odottamaan.

Työyhteisön ajanhallinnan keinoja (%)



Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä 2014–2016. Työterveyslaitos.

Intressien yhdistäminen vaatii keskustelua

Monimutkaisissa toimintaympäristöissä erilaisten intressien yhdistäminen suurimmaksi yhteiseksi hyödyksi vaatii jatkuvaa keskustelua ja joskus myös omista tai oman yksikön eduista hetkellistä luopumista. Tilanteiden ja yhteisen edun mahdollisimman kokonaisvaltainen hahmottaminen vaatii jatkuvaa dialogia. Se ei ole helppoa ja vie aikaa, mutta ilman keskustelua yhteisön voimaa on vaikea hyödyntää.

Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

1. PRIORISOINTI KIRKASTAA YDINTEHTÄVÄT

1.3 TYÖNTEON YHTEISÖT – OTTAKAA PRIORISOINTI OSAKSI KÄYTÄNTÖJÄ

- **PRIORISOINTI** kannattaa ottaa osaksi työryhmien ja verkostojen käytäntöjä.
- **TYÖNTEKOA** ja priorisointia edistää, jos työn tavoitteet ja aikataulut ovat kaikille toimijoille selvät.
- **TOIMIJOIDEN** tulee olla sitoutuneita tavoitteisiin ja toteuttamisen aikatauluihin.
- **PRIORISOINTIA HELPOTTAA**, jos työlle on pitkän aikavälin vision lisäksi asetettu muutama keskivälin tärkein prioriteetti.
- **KIIREEN KESKELLÄ** priorisoitaessa on muistettava asioiden tärkeys, ei vain kiireellisyys.

Priorisointi työryhmissä ja verkostoissa vaatii kokonaisuuden hahmottamista

Asiantuntijatyötä tehdään usein tiimeissä, työryhmissä ja verkostoissa, joten niiden rooli on priorisoinnissa merkittävä. Sujuva ja tuottava työ työryhmissä ja verkostoissa edellyttää, että

- työn tavoitteet ja kriteerit ovat kaikille toimijoille selvät ja ne on mieluiten yhdessä asetettu
- tehtävät ja vastuualueet ovat mahdollisimman tarkasti määritellyt
- toimijat ovat sitoutuneet tavoitteisiin ja niiden toteutumisen aikatauluihin
- muutoksia ja yllätyksiä osataan odottaa ja niihin reagoidaan joustavasti
- kokonaisuudesta on yhteinen ymmärrys.

Nämä seikat tukevat myös työryhmissä ja verkostoissa tehtävän työn priorisointia.

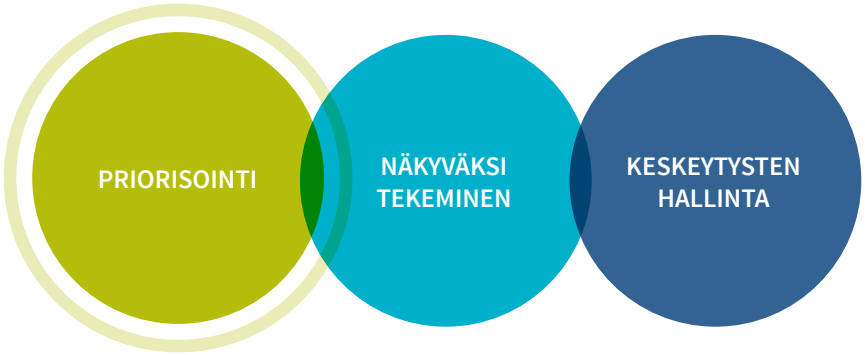
JÄRKEVÄ PRIORISOINTI työryhmissä ja verkostoissa vaatii, että toimijoilla on käsitys kokonaisuudesta ja tavoitteiden toteutumisen aikajänteistä.

”Jos alun perin tiedetään hyvin tarkkaan se, mitä halutaan, niin projekti on toteutettavissa aikataulussa. Mutta jos on sen tyyppinen projekti, mitä esimerkiksi IT-projektit nykyään hyvin pitkälle ovat, että ei ole täysin selvillä se, mitä halutaan, niin silloin aikataulut helposti mättävät.”

Erityisesti verkostoissa tehtävää työtä monimutkaistaa se, että toimijoiden on ymmärrettävä, kuinka verkostot linkittyvät. Heidän on myös huomioitava linkittymisen ennakoimattomuutta lisäävä vaikutus työn aikatauluihin. Tämä lisää tarvetta nopealle reagoinnille ja joustavuudelle – ja samalla rutiininomaiselle priorisoinnille.

Priorisointi rutiiniksi myös työryhmissä ja verkostoissa

Priorisointi kannattaa ottaa osaksi työryhmien ja verkostojen käytäntöjä. Mitä harvemmin asioita asetetaan tärkeysjärjestykseen, sitä enemmän pitää tukeutua ennusteisiin ja arvauksiin. Rutiininomaisen priorisoinnin merkitys koros-



Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

1. PRIORISOINTI KIRKASTAA YDINTEHTÄVÄT

”On paljon työtä, mitä tehdään isommassa porukassa, ja se on aina niin monen henkilön aikatauluista kiinni. Jos prosessin aloittaisi vähän aikaisemmin, olisi helpompi löytää yhteistä työskentelyaikaa.”

tuu, mitä enemmän toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia ja mitä ennakoimattomampaa työ on.

Töiden asettaminen tärkeysjärjestykseen kannattaa ottaa tavaksi esimerkiksi säännöllisissä pikapalavereissa (ks. lisää sivu 24.). Esimerkiksi tehtävätaulu (ks. lisää sivu 17.), johon kootaan suunnitellut, työn alla olevat ja valmiit tehtävät sekä niiden tekijät voi helpottaa työryhmässä tehtävän työn priorisointia. Työnjako, töiden eteneminen ja tehtävien prioriteetit selkiytyvät tehtävätaulun avulla.

Pitkän aikavälin vision lisäksi keskivälin prioriteetit

Suunnitelmiin tulee usein muutoksia työn edetessä, tiedon karttuessa ja tilanteiden muuttuessa. Suunnittelu ei olekaan tulevaisuuden ennustamista, vaan sen tarkoituksena on luoda jaettu ymmärrys työn kokonaisuudesta työryhmän tai verkoston jäsenten kesken ja asettaa yhteiset tavoitteet. Priorisointi tehdään näiden tavoitteiden ja tämän prosessin pohjalta.

Priorisointia helpottaa, jos työlle on pitkän aikavälin vision lisäksi asetettu muutama keskivälin tärkein prioriteetti. Näistä johdetaan lyhyen aikavälin prioriteetit, joiden avulla reagoidaan muuttuviin tilanteisiin ja resursseihin.

Kiireen keskellä priorisoitaessa kannattaa miettiä asioiden tärkeyttä, ei ainoastaan niiden kiireellisyyttä. Yksi tapa priorisoida on luokitella tehtävät eri luokkiin kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan (ks. lisää sivu 11).

Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

1. PRIORISOINTI KIRKASTAA YDINTEHTÄVÄT

1.4 ASIANTUNTIJA – RAJAA TYÖSI PRIORISOIMALLA

- **ASIANTUNTIJAN TYÖN** priorisoinnin tulisi syntyä esimiehen tuella, yhteisen päätöksen tuloksena. Priorisointi perustuu organisaation tärkeysjärjestykseen.
- **TYÖN RAJOJEN** määrittäminen ja priorisointi edellyttävät ymmärrystä siitä, mitä kaikkea tehtävänkuvaan kuuluu ja mitä kaikkea on suunnitteilla.
- **PRIORISOINTIA VOI TEHDÄ** monien tekijöiden pohjalta. Kiireellisyys ei aina merkitse sitä, että asia on tärkeä.
- **ON MAHDOLLISTA** keskittyä vain muutamaan kokonaisuuteen kerrallaan.
- **KONKREETTISTEN TEHTÄVIEN** kirjaaminen helpottaa toimeen tarttumista.
- **ON HYVÄKSYTTÄVÄ**, että priorisointi on myös luopumista ja kyseenalaistamista.

Yksittäisen asiantuntijan tehtävien priorisoinnin ei tulisi olla vain asiantuntijan vastuulla. Ideaalitilanteessa se syntyy yhteisen päätöksen tuloksena esimiehen ohjauksessa. Tärkeää on sovittaa yhteen organisaation tarpeet ja yksilön mahdollisuudet ja toiveet. Tavoitteena on tehtävänkuva, johon liittyvä työ on priorisoitu niin, että mahdollisimman suuri osa työajasta kuluu organisaation strategian kannalta olennaisiin asioihin (ks. Kuuden ruudun menetelmä s. 4).

Määritä työsi rajat – priorisointi on myös luopumista ja kyseenalaistamista

Asiantuntijan työ edellyttää lähes päivittäistä priorisointia, vaikka raamit tehtävien tärkeysjärjestykselle olisivat yhdessä laaditut. Kyky priorisoida on keskeinen itsen johtamisen taito, jonka avulla asetetaan rajoja työmäärälle ja -ajalle.

Priorisointi edellyttää, että tietää mitkä asiat tulee laittaa tärkeysjärjestykseen. Kuulostaa itsestäänselvyydeltä, mutta tehtävien haltuun ottaminen ei välttämättä ole helppoa kompleksisessa tietotyössä. Sitä voi edistää seuraavat askeleet:

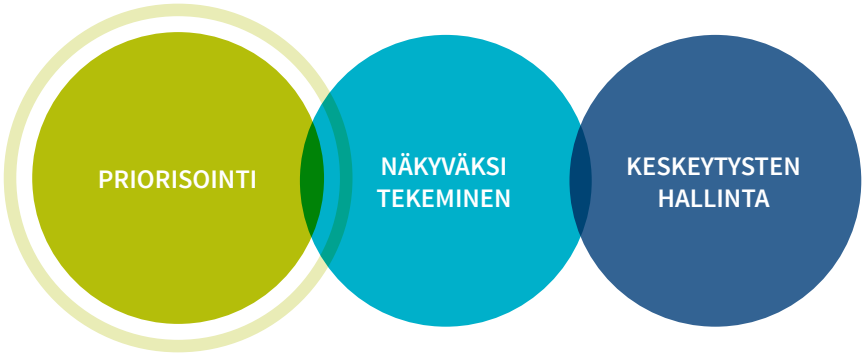
1) Kirjoita ylös **kaikki** huomiotasi vaativat käynnissä ja suunnitelmissa olevat hankkeet tai työkokonaisuudet. Syventymällä koko tehtäväkenttääsi tutustut paremmin siihen, mitä olet tekemässä. Mieti seuraavia kysymyksiä: Mikä tämä tehtävä on? Mitä siitä seuraa? Mikä on sen paras mahdollinen lopputulos? Ja ennen kaikkea: Miksi tämä tehtävä on tärkeä?

”Kyllähän tarve jäsentää työaikaa lähti siitä tunteesta, että ydintyölle ei jäänyt aikaa, että tämä on aivan kaoottista, satunnaisiin ärsykkeisiin vastaamista. Ei ollut mitään prioriteettijärjestystä siitä, mitä kuuluu tehdä ja mikä asia on tärkeämpi kuin toinen.”

2) Pyri hahmottamaan, mikä on työsi ydintä. Miellekartan piirtäminen vastuualueistasi voi auttaa.

3) Tarkastele tehtäväkenttääsi kriittisesti ja mieti, onko jotain, mitä voi jättää pois. Jos esimerkiksi havaitset, että työtä on yksinkertaisesti liikaa, jotta sen voisi hoitaa menestyksekkäästi tai tehtävien tavoitteet ovat ristiriidassa, ota asia puheeksi esimiehesi kanssa ja pyri järkeistämään toimenkuvaasi.

Aseta sitten jäljelle jääneet tehtävät ja vastuualueet tärkeysjärjestykseen. **Priorisointia voi tehdä monien tekijöiden pohjalta: esimerkiksi asioiden merkittävyyden, kiireellisyyden tai kiinnostavuuden näkökulmasta**. Voi myös olla itsestään selvää, että asiakkaisiin liittyvä työ on aina etusijalla.



Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

1. PRIORISOINTI KIRKASTAA YDINTEHTÄVÄT

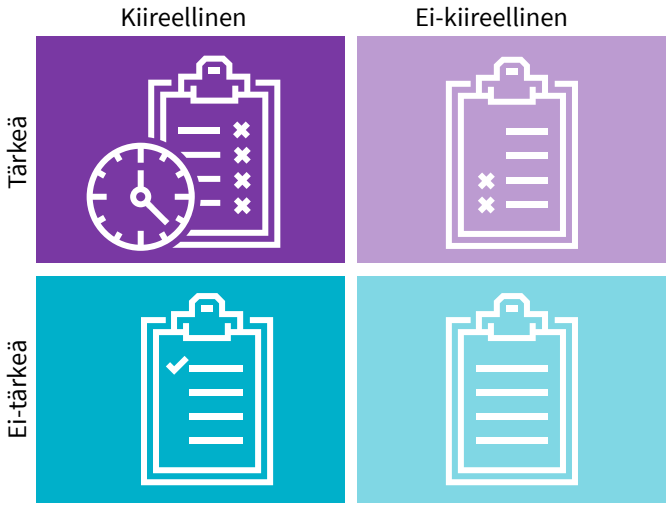
Yksi tapa priorisoida on luokitella tehtävät neljään luokkaan kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan:

- kiireelliset ja tärkeät tehtävät
- kiireelliset ja ei niin tärkeät tehtävät
- ei-kiireelliset mutta tärkeät tehtävät
- ei-kiireelliset eivätkä niin tärkeät tehtävät.

Menetelmän etu on se, että se ohjaa pohtimaan myös asioiden merkittävyyttä kiireellisyyden rinnalla. Priorisoidessa on syytä olla tarkkana, ettei totu asettamaan tärkeäksi sitä, mikä on mielekästä, helppoa tai nopeaa vaan mieluummin sen, mikä voisi ajan mittaan olla tärkeää.

Merkitse lopuksi, mitkä hankkeistasi ja vastuualueistasi ovat kriittisimpiä. Huomioi, että on realistista keskittyä vain muutamaan keskeiseen kokonaisuuteen.

Priorisoidessa saattaa joutua kieltäytymään, kyseenalaistamaan ja luopumaan. Tämä tekee siitä vaikeaa. Luopumiseen saattaa liittyä esimerkiksi pelko ”äänivallan menettämisestä” työpaikalla tai verkostoissa. Vaikutusmahdollisuutensa turvaa kuitenkin parhaiten tekemällä laadukasta työtä, ei hajottamalla itseään liikaa.



Konkreettisten toimien kirjaaminen helpottaa työhön tarttumista

Kun olet kerännyt ja karsinut **kaikki** huomiotasi vaativat hankkeet ja tehtävät ja asettanut ne tärkeysjärjestykseen, määrittele seuraavaksi ensimmäinen konkreettinen toimi, jolla edistät kutakin prioriteettihankettasi. Sen sijaan, että kirjaisit ylös esimerkiksi sanan ”hankehakemus”, tee merkintä ”viimeistele ja lähetä hankehakemus”. Valitse sitten seuraavista:

1) Suorita tehtävä, jos sen voi tehdä alle kahdessa minuutissa.
2) Delegoi tehtävä, jos et ole oikea henkilö sen tekemiseen.
3) Merkitse tehtävä myöhemmin suoritettavaksi. Dokumentoi vaadittavat toimet joko kalenteriin tai ”tee seuraavaksi” -listalle.

Kerralla voi keskittyä vain muutamaan kokonaisuuteen

Valitse jokaiselle päivälle ja viikolle **1–3** tärkeintä tehtävää, jotka haluat saada valmiiksi. Päivän työt kannattaa aloittaa keskittymällä johonkin niistä. Kalenteriin on hyvä varata myös **tyhjää aikaa** joustovarana äkillisille tärkeille tehtäville.

Priorisointia on myös armollinen suhtautuminen omaan työhön ja perfektionismista irti pyristeleminen. Myös oman rajallisuutensa myöntäminen auttaa. On valittava tärkeimmät tehtävät, joihin aika riittää. Omaa suorituskykyään ei tule yliarvioida, vaan rehellisyys palkitsee tässäkin asiassa.

”Itselleen täytyy määritellä työhön jokin raja ja käydä itsensä kanssa keskustelua, liikutaanko edelleen turvallisilla vesillä.”

Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

2. TYÖN NÄKYVÄKSI TEKEMINEN AUTTAA ENNAKOIMAAN

2.1 ORGANISAATIO – PROSESSIT NÄKYVIKSI JA AIKABUDJETOINTI TAVAKSI

- **TYÖN AVOIMUUS** ja prosessien läpinäkyvyys korostuvat, kun työ ja sidokset monimutkaistuvat.
- **TAVOITTEENA** on tehdä työstä mahdollisimman näkyvää ja ennustettavaa, eli tunnistaa ja kuvata prosessit ja niiden kesto.
- **AIKABUDJETOINTI** auttaa hahmottamaan, ovatko käynnissä ja suunnitelmissa olevien hankkeiden aikataulut realistisella pohjalla.
- **NOPEUDEN LISÄÄMINEN** ei aina lisää tehokkuutta.
- **LIIALLISEN MONIAJON** vähentäminen tekee työtä ja sen ongelmakohtia näkyviksi ja auttaa löytämään arvokkaat asiat.
- **TYÖAJAN MÄÄRÄLLISEN TARKKAILUN** sijaan organisaation huomion pitäisi siirtyä siihen, miten työaika käytetään laadullisesti.

Työn avoimuus ja prosessien läpinäkyvyys korostuvat, kun työn sidokset monimutkaistuvat ja työ on aiempaa ennakoimattomampaa. Työntekijä on oman työprosessinsa paras asiantuntija ja kehittäjä. Avoin, läpinäkyvä työ edellyttää aktiivista ja osallistavaa vuorovaikutusta, jossa asiantuntijoiden kokemus hyödynnetään prosessien tunnistamisessa.

Yhä tärkeämpää on jakaa työtä koskevaa tietoa tehokkaasti ja oikea-aikaisesti. Esimerkiksi sosiaalinen media ja organisaatioympäristössä sisäisen viestinnän keinot tarjoavat aiempaa enemmän mahdollisuuksia jakaa tietoa, osallistaa eri toimijoita ja lisätä työn läpinäkyvyyttä.

Prosessien ja niiden keston tunnistaminen sekä muutoksista tiedottaminen auttavat yhteisten prioriteettien määrittelyssä ja luovat edellytykset muodostaa realistisia aikatauluja.

Aikabudjetointi tavaksi

Aikatauluista tehdään helposti liian tiukkoja ja työnkuvista liian laajoja. Näin on etenkin, jos päätöksiä tekevät henkilöt, jotka eivät ole tehneet niihin liittyviä konkreettisia tehtäviä. Tästä voi seurata ylikuormitusta ja projekteja tai tehtäviä, jotka kasautuvat ”normaalin” työn päälle ja saattavat jopa haitata ydintoimintojen suorittamista.

Tilannetta voi parhaiten ehkäistä kuulemalla mahdollisimman monia projekteihin osallistuvia, jotta keskeiset työprosessit ja niihin kuluva aika pystytään riittävällä tarkkuudella kuvaamaan ja tunnistamaan. Tavoitteena on myös paikallistaa arvokkaat asiat sekä osoittaa ja ennakoida mahdollisia ongelmakohtia.

”Aikataulut tulevat vähän päälle liimattuina projekteihin ilman, että on mietitty, mitä asian kunnollinen läpivieminen vie. Tämä on myös vähän toimintakulttuurikysymys yrityksissä. Eli aikataulutetaan liian tiukasti.”

- **AIKABUDJETILLA** tarkoitetaan sitä, että käynnistettävää työkokonaisuutta tarkastellaan siitä näkökulmasta, kuinka paljon työaikaa ja johdon tai esimiestason ohjausta se vaatii. Työaika lisäksi kohdennetaan eri toimijoille. Aikabudjettia tarkastellaan rinnakkain jo käynnissä olevien työkokonaisuuksien aikabudjettien kanssa, jotta nähdään, onko uuden hankkeen toteutus realistista.

”On myös tällaisia yliajan projekteja, joita ei ole toivoakaan saada koskaan valmiiksi, vaan olen tavallaan yksi ratas pitkässä kehityskulussa, josta ei ehkä koskaan tule valmista.”

Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

2. TYÖN NÄKYVÄKSI TEKEMINEN AUTTAA ENNAKOIMAAN

Erilaisia teknisiä sovelluksia, joiden avulla voi koordinoida ja jakaa esimerkiksi eri projektien kalentereita, on olemassa runsaasti. Niitä on hyvä käyttää apuna aikabudjettia laatiessa. Kannattaa huomioida, että uudet viestintäkeinot ja sovellukset saattavat vaatia koulutusta.

Nopeuden lisääminen ei aina lisää tehokkuutta

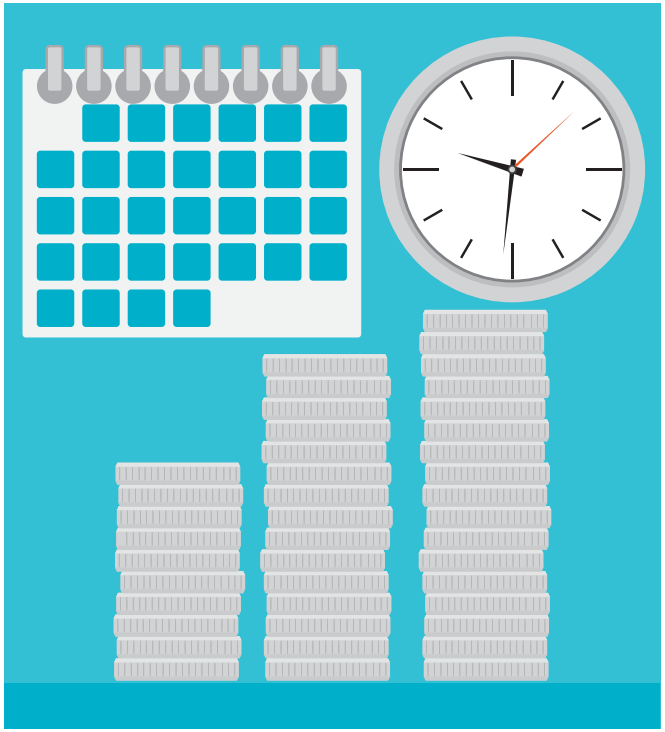
Työn tuottavuutta pyritään usein lisäämään prosesseja nopeuttamalla. Ennen kuin nopeutta lisätään, kannattaa varmistaa, että organisaatiossa ei tapahdu haitallista moniajoa (ks. sivu 4.) eli että organisaatio ei ole jakanut resurssejaan liian ohuelti samanaikaisesti käynnissä olevien hankkeiden kesken.

Nopeuden lisääminen voi pahentaa ongelmaa, jos resurssit ovat jo valmiiksi ohuelti jaetut. Vauhdin hidastaminen, moniajon vähentäminen ja työn mielekäs jaksottaminen helpottavat kokonaisuuksien hahmottamista. Samalla nämä toimet paljastavat mahdollisia pullonkauloja ja voivat johtaa tuottavuuden lisääntymiseen.

Työajan seurannasta ajankäytön arviointiin

Työ on sidottu aikaan ja siitä saatava palkkio on aikaperusteista, mutta asiantuntijatyössä työn tekemisen, tuotosten ja ajan välinen suhde ei ole yksiselitteinen. **Ajankäytön näkökulmasta organisaation huomion pitäisi siirtyä asiantuntijoiden ajankäytön valvonnasta kohti ajankäytön arviointia ja työn vaikuttavuuden mittaamista**. Vähimmäisvaatimus työajan määrällisille mittareille on, että ne kuvaavat sitä, missä määrin työaikaa käytetään organisaation ydintehtävien edistämiseen. Työajan määrällisen tarkkailun sijaan paljon merkittävämpää on se, miten työaika käytetään laadullisesti.

Työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen on johtanut työnantajan ja työntekijän välisen luottamuksen korostumiseen. Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen ei näy vain niin, että työtä saatetaan toisinaan tehdä vapaa-ajalla. Myös yksityiselämän piiriin kuuluvien asioiden hoito voi valua joskus työajalle. Työn vaikuttavuudesta, ei niinkään ajankäytön valvonnasta, kiinnostunut organisaatio osoittaa joustoa ja luottaa työntekijöihinsä myös tässä suhteessa.



Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

2. TYÖN NÄKYVÄKSI TEKEMINEN AUTTAA ENNAKOIMAAN

2.2 ESIMIES – KANNUSTA KERTOMAAN ONGELMISTA, LAATIKAA TILANNEKUVA

- **TYÖN VAIHEISTAMINEN** ja prosessien kuvaaminen paljastavat, millaisia ajallisia haasteita työhön liittyy.
- **TILANNEKUVA** ja ongelmien luonne hahmottuvat, kun prosessiin osallistuvia kuullaan esimiehen johdolla.
- **VISUAALISET TILANNEKUVAT** helpottavat kokonaisuuden hahmottamista. Ne ovat sitä hyödyllisempiä, mitä kattavammin niihin on koottu kaikki kokonaisuuteen vaikuttavat tekijät.
- **MYÖS ONGELMAT** kannattaa visualisoida.
- **ESIMIES VOI TUKEA** asiantuntijan ajanhallintaa ohjaamalla työn vaiheistamiseen.

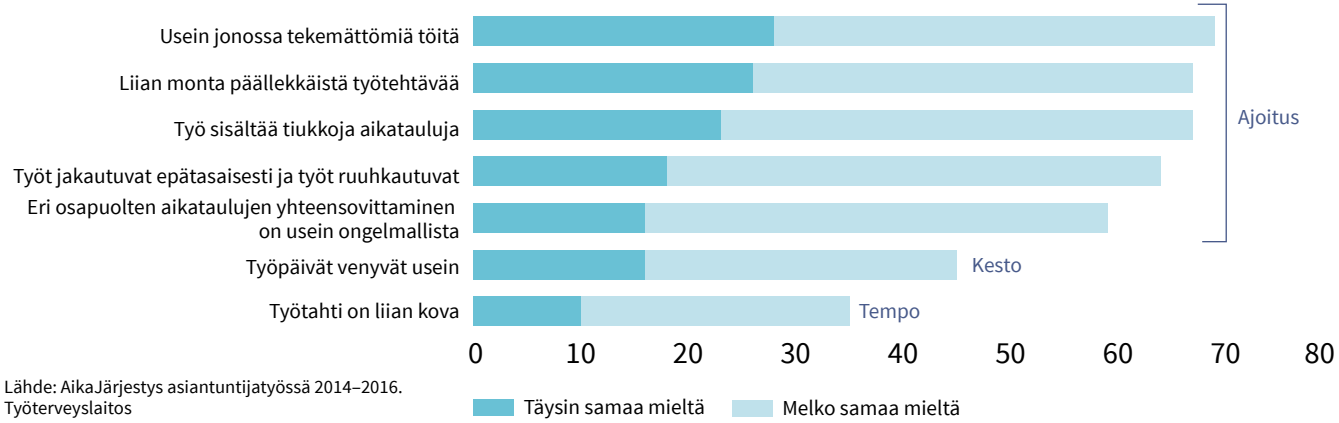
Selvitä missä ollaan, mikä on tavoite ja mikä tuottaa ongelmia

Esimiehen on helpompi puuttua työn ja prosessien ongelmakohtiin ja aikatauluhaasteisiin, jos hänellä on käsitys siitä, kuinka työn tulisi edetä ja kuinka se todellisuudessa etenee. Tämä edellyttää sitä, että esimies rohkaisee kertomaan työn etenemisestä ja sen ongelmista. Prosessien näkyväksi tekeminen osoittaa, miten ajalliset haasteet liittyvät

- tempoon (työn tahtiin)
- ajoitukseen (onko päällekkäisiä työtehtäviä liikaa, onko jonossa tekemättömiä töitä, ovatko aikataulut liian tiukkoja, onko eri osapuolten aikataulujen yhteensovittaminen ongelmallista)
- kestoon (työpäivän venymiseen).

Haasteiden luonteen selvittäminen helpottaa ratkaisujen etsimistä. Prosessien avaaminen riittävällä tarkkuudella edellyttää niihin osallistuvien osallistamista. Aihealueen asiantuntijat ovat parhaita henkilöitä selvittämään ja järkeistämään turhan mutkikkaita työprosesseja. Tilannekuva tarkentuu, kun yhdessä työryhmän kanssa pohditaan sitä, **missä ollaan nyt, mikä on tavoite ja mitkä asiat tuottavat ongelmia**.

Ajalliset haasteet työssä (%)



Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä 2014–2016. Työterveyslaitos

Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

2. TYÖN NÄKYVÄKSI TEKEMINEN AUTTAA ENNAKOIMAAN

Projektinhallintatyökalu apuna päätöksenteossa

Hyvä projektinhallintatyökalu voi olla merkittävä apu päätöksenteossa. Hyvä työkalu auttaa jakamaan projektin hallittaviin osiin ja mahdollistaa viestinnän hankkeeseen osallistuvien välillä. Se auttaa myös seuraamaan tavoitteita, aikataulua ja budjettia. Hyvä työkalu mahdollistaa myös tiedon ja projektin etenemisen visualisoimisen. Saatu tieto helpottaa puuttumista ongelmakohtiin, kuten pitkittyneisiin tehtäviin ja alihyödynnettyihin resursseihin.

Tilannekuva helpottaa kokonaisuuden hahmottamista

Jos käytössä ei ole projektinhallintatyökaluja helpottamaan kokonaisuuden hahmottamista, auttaa siinä myös yksinkertainen tehtävätaulu. Tauluun kootaan suunnitellut, työn alla olevat ja valmiit tehtävät sekä niiden tekijät (ks. lisää sivu 17.). Tehtävätaulu on helppo tapa viestiä tilannekuva suurellekin joukolle ihmisiä. Taulu voi nopeuttaa palavereja, kun tilanteen yhteenvedon sijaan aikaa käytetään ongelmien ratkomiseen ja toimenpiteistä sopimiseen.

Visualisoinnit ovat sitä hyödyllisempiä, mitä kattavammin niissä on kuvattu kaikki kokonaisuuteen vaikuttavat tekijät. Ne helpottavat tiedon siirtymistä yksilöiden ja yksiköiden välillä ja tukevat asiantuntijoiden itsenäisen päätöksenteon edellytyksiä.

Koko työyhteisö hyötyy kun häiriöt käsitellään yhteisinä ongelmina

Yhteisötason ongelmanratkaisu

Ennakoimattomat tilanteet ja häiriöt haittaavat työtä → Tilanteen tarkastelu ja häiriön kuvaaminen yhdessä → Ratkaisujen etsiminen → Ratkaisujen testaaminen → Toimivista ratkaisuista syntyy yhteisiä käytäntöjä

Yksilötason ongelmanratkaisu

Ennakoimattomat tilanteet ja häiriöt haittaavat työtä → Tilanteen pohtiminen itsekseen, kollegan konsultointi → Yritys/onnistuminen tilanteen ratkaisuissa

Yksittäinen työntekijä oppii kokemuksen kautta, oppi ei välttämättä välity eteenpäin

Ongelmien visualisointi lisää läpinäkyvyyttä

Erityisesti ongelmat kannattaa visualisoida. Ongelmien visualisointi auttaa paljastamaan prosessin pullonkaulat ja on apuna muutosten vaikutusten arvioinnissa. Tilannekuvan eteen pysähtyminen ja ongelmien ratkaiseminen yhdessä on erityisen tärkeää verkostoituneessa työssä, jota tehdään yhteistyössä laajan joukon kesken.

Ohjaa asiantuntijaa vaiheistamaan työ ja hahmottamaan sen kokonaisuus

Myös yksittäinen asiantuntija hyötyy siitä, että näkee työnsä kokonaisuutena. Työn vaiheistaminen tekee kokonaisuuksien hahmottamisesta helpompaa ja helpottaa aikatauluissa pysymistä. Seuraavilla kysymyksillä esimies voi auttaa uutta projektia tai tehtäväkokonaisuutta aloittavaa asiantuntijaa vaiheistamaan työnsä ja varautumaan yllätyksiin.

1. Mitkä ovat tämän työn tärkeimmät seikat?
2. Mitkä ovat seuraavat toimenpiteesi? Mihin mennessä niiden pitäisi olla tehtyinä?
3. Mihin yllätyksiin on valmistauduttava?
4. Milloin aiot seuraavan kerran keskustella kanssani työn etenemisestä?
5. Kenen muun pitäisi tietää suunnitelmista? Miten viestit heille asioista?

Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

2. TYÖN NÄKYVÄKSI TEKEMINEN AUTTAA ENNAKOIMAAN

2.3 TYÖNTEON YHTEISÖT – MÄÄRITELKÄÄ TEHTÄVÄT, VÄLITAVOITTEET JA TAKARAJAT

- **PROJEKTIN TAI TYÖKOKONAISUUDEN** osatehtävät kannattaa tunnistaa mahdollisimman tarkasti ja tehtävät jakaa selkeästi.
- **DEADLINE** jokaiselle osatehtävälle helpottaa aikataulussa pysymistä.
- **TEHTÄVÄTAULU** tukee työryhmässä tehtävän työn koordinoimista sekä helpottaa työnjakoa ja kokonaisuuden hahmottamista.
- **TEHTÄVÄTAULUA SUUNNITELTAESSA** kannattaa kuunnella kaikkia käyttäjiä. Sen päivittämiseen tulee sitoutua, sillä muuten sen hyöty jää vähäiseksi.
- **TEHTÄVÄTAULU** on hyvä apuväline työstä viestittäessä.

Deadline jokaiselle osatehtävälle ryhdistää projektia

Myös työryhmissä ja verkostoissa työkokonaisuutta edistää kaikkien osatehtävien mahdollisimman tarkka tunnistaminen ja niiden keston arviointi. Kun projektin vaatimat tehtävät on tunnistettu, kannattaa ne järjestää tärkeyden ja loogisen toteutusjärjestyksen mukaan. Tehtävät ja vastuualueet on syytä jakaa mahdollisimman yksiselitteisesti. On hyvä lisäksi varmistaa, että työnjako on kaikille selvä.

Tehtävien määrittelyn lisäksi kannattaa määritellä myös välitavoitteet ja takarajat osatehtävien valmistumiselle. Liian usein projekteilla ja työkokonaisuuksilla on vain niiden päättymisen deadline. Osatehtävien deadlinet lisäävät aikataulussa pysymisen todennäköisyyttä ja helpottavat työn etenemisen seuraamista. Huolellinen työryhmä tarkistaa, että kaikkien aktiviteettien valmistumiselle on takaraja.

Tehtävätaulu apuna kokonaisuuden ja aikataulujen hahmottamisessa

Tehtävätaulu on hyvä työkalu työryhmässä tai -yhteisössä tehtävän työn koordinoimiseen. Taulun yksinkertainen idea on, että siihen kootaan suunnitellut, työn alla olevat ja valmiit tehtävät sekä niiden tekijät.

Tehtävätaulun avulla voi tarkastella, miten työ etenee ja kuinka hyvin on onnistuttu pitkän ja lyhyen aikavälin prioriteettien saavuttamisessa.

Tehtävätaulun hyöty perustuu siihen, että se helpottaa työnjakoa ja kokonaisuuden hahmottamista tarjoamalla visuaalisen tilannekuvan, joka on kaikkien muokattavissa. Tehtävätaulun avulla työn eteneminen ja työvaiheet tulevat näkyviksi ja työn läpinäkyvyys parantuu.

Tehtävätaulu apuna tilannepalavereissa ja töitä jaettaessa

Fyysisenä työkaluna tehtävätaulu on hyvä keskustelun herättäjä esimerkiksi suunnittelu- ja tilannepalavereissa. Sähköiset tehtävätaulut toimivat etenkin silloin, kun työtä tehdään virtuaalisten yhteyksien varassa.

Tärkeää on, että tehtävätaulu on yhteisessä ja aktiivisessa käytössä ja sitä päivitetään säännöllisesti. Taulun hyöty jää rajalliseksi, jos vain osa sitoutuu sen käyttöön. Taulua suunniteltaessa on hyvä kuulla kaikkia sen käyttäjiä. Yhteisesti pitää päättää esimerkiksi siitä,

- minkäkokoisia tehtäviä taululle viedään
- mikä on tehtävien aikajänne
- kuinka ja miten tekijät merkitään
- kuinka usein taulua päivitetään
- kuka taulua päivittää.

Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

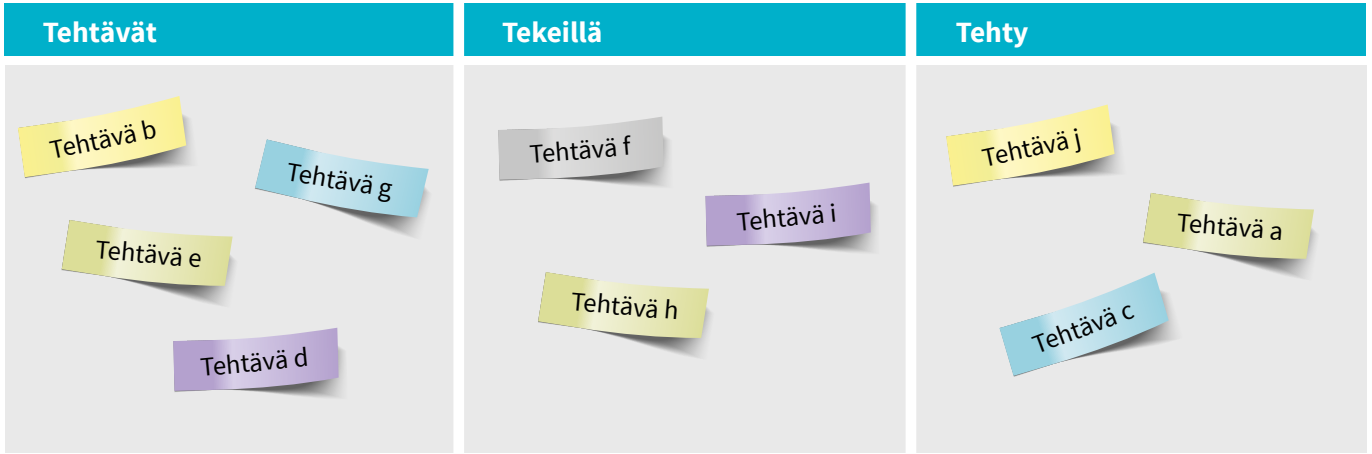
2. TYÖN NÄKYVÄKSI TEKEMINEN AUTTAA ENNAKOIMAAN

Tehtävätaulu apuna työstä viestittäessä

Tehtävätaulua voi käyttää apuna myös silloin, kun halutaan viestiä oman työryhmän työstä muille. Tehtävätaulu antaa käsityksen työn laajuudesta, kokonaisuudesta ja työn intensiteetistä.

Tehtävätaulu voi myös toimia tekemättömien, ei-kiireellisten töiden varantona, josta voi poimia tehtävän silloin, kun on aikaa. Tehtävätaulun etu on se, että se on yksinkertainen verrattuna laajoihin projektinhallintamalleihin, jotka voivat olla hyvin monimutkaisia.

Monimutkaisten kokonaisuuksien kohdalla tehtävätaulun käyttö vaatii harjoittelua. Saattaa vaatia jonkin verran aikaa, ennen kuin taulusta oppii lukemaan oikeita asioita, esimerkiksi hahmottamaan työkuormitusta.



Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

2. TYÖN NÄKYVÄKSI TEKEMINEN AUTTAA ENNAKOIMAAN

2.4 ASIANTUNTIJA – VAIHEISTA TYÖSI JA TARKASTELE AJANKÄYTTÖÄSI

- **TYÖN VAIHEISTAMINEN** tekee sen etenemisestä näkyvää. Se edistää ajanhallintaa ja ennustettavuutta.
- **SELKEIDEN OSATEHTÄVIEN** määrittäminen vähentää kuormitusta, koska kokonaisuutta ei tarvitse jatkuvasti jäsentää mielessä.
- **OMAA AJANKÄYTTÖÄ** tarkastelemalla saa kokonaiskuvan työstä.
- **OMAA TYÖTÄ** arvioimalla havaitsee onnistumiset, takapakit ja etenemisen sekä tunnistaa oman tapansa työskennellä.

Vaiheistamalla työ tulee näkyväksi

Asiantuntijatyössä voi olla vaikea hahmottaa töiden kokonaisuuksia. Eri projekteihin liittyviä tehtäviä saattaa kätkeytyä sähköposteihin ja paperipinoihin tai niitä voi löytyä post-it-lapuilta. **Hankkeiden tavoitteiden kirkastaminen on lähtökohta työn kokonaisuuden hahmottamiselle**. Kun se mihin tähdätään on kirkkaasti mielessä, kannattaa tavoitteeseen johtavat toimet pilkkoa osakokonaisuuksiin.

Työn pilkkominen pienempiin osakokonaisuuksiin edistää ajanhallintaa ja ennustettavuutta, sillä yksittäisille tehtäville on helpompi asettaa aikataulu kuin mittavalle projektille. Vaiheistaminen edistää aikataulussa pysymistä ja työn etenemisen seuraamista. Yksittäisten tehtävien valmiiksi saaminen lisäksi palkitsee useammin.

Työn vaiheistaminen tekee työn etenemisestä näkyvää. Se auttaa kokonaisuuksien muistamista, koska niiden alku ja loppu määrittyvät. Selkeiden osatehtävien määrittäminen ja ylös kirjoittaminen vähentää kuormitusta, koska kokonaisuutta ei tarvitse jatkuvasti yrittää jäsentää mielessä. Resursseja ei myöskään tarvitse kuluttaa miettimällä, mitä tehdä seuraavaksi.

Tehtäviään voi jakaa myös työryhmätyöhön suunnitellun tehtävätaulun (ks. sivu 17.) periaatteiden mukaisesti Tehtävät-, Tekeillä- ja Tehty-listoille. Tehtävät-listalta valitaan päivän tai viikon tärkeimmät työt Tekeillä-listaan. Listojen teossa voi käyttää apuna sähköisiä, tehtäväkorttien lajitteluun perustuvia projektinhallintasovelluksia, kuten Trelloa tai Kanbanchia.

Samankaltaisten tehtävien tekeminen kannattaa keskittää

Samankaltaisten tehtävien tekeminen kannattaa mahdollisuuksien mukaan keskittää. Hyvin erilaisesta tehtävästä toiseen siirtyminen vie energiaa ja hajauttaa keskittymistä. Samankaltaiset tehtävät kannattaa kerätä tehtävälistoihin niitä yhdistävien kategorioiden alle.

Vaativan projektin loppusuoralla lykätään usein pienempien tehtävien tekemistä. Kannattaa kuitenkin aina varata hiukan aikaa juoksevien asioiden hoitoon. Jos tehtävät kasautuvat pahasti, niitä on vaikea olla ajattelematta. Se taas vie voimavaroja prioriteettitehtäviltä.

Ajankäyttöä tarkastelemalla saa kokonaiskuvan työstä

Oman ajankäytön tarkastelu antaa mahdollisuuden arvioida, kuluuko aika siihen mihin pitäisi ja onko työn ja vapaa-ajan suhde riittävä. Ajankäytön seuranta muodostaa kuvan kokonaisuudesta, johon voi peilata omaa työmääräänsä ja jaksamistaan. Se antaa tietoa myös esimerkiksi pohjaksi kehityskeskusteluun tai työterveys-

Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

2. TYÖN NÄKYVÄKSI TEKEMINEN AUTTAA ENNAKOIMAAN

huoltokäynnille, jos on tarvetta tarkastella jaksamisen ja työtehtävien välistä yhteyttä.

Oman työssä ja vapaa-ajalla käytetyn ajan seuraamiseen on olemassa erilaisia sovelluksia, esimerkiksi Suomen Ekonomien Aikani-sovellus (lisätietoa www.ekonomit.fi/aikani). Aikani-sovelluksen avulla voi kirjata työhön ja esimerkiksi opintoihin, asiakasprojekteihin, vapaa-aikaan ja kotitöihin käytettyä aikaa. Sovelluksen avulla saa koosteen siitä, miten paljon ja mitä töitä todellisuudessa tekee. Eri töitä ja ajankäyttötapoja voi arvioida ja kirjata myös sen perusteella, kuinka hyvin niissä viihtyy.

Suunnittelu ja oman työn arviointi

Oman työn suunnittelu esimerkiksi työviikon alussa tai pidemmällä aikavälillä jäsentää työtä ja luo siitä kokonaiskuvaa. Työt harvoin etenevät täysin suunnitellusti, joten suunnitellessa kannattaa jättää tilaa muutoksille.

Myös työpäiväkirjan kirjoittaminen on tekniikka, joka tekee työtä näkyväksi ja auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia. Työpäiväkirja voi auttaa arvioimaan ajankäyttöä erityisesti uudessa työssä ja uusissa työtehtävissä.

Tärkeää on muistaa myös katsoa taaksepäin ja arvioida työnsä tuloksia. Näin havaitsee saavutukset, onnistumiset ja etenemisen – ja oppii virheistään. Tästä syystä myös esimerkiksi tehtävätaulun (ks. lisää sivu 17) Tehty-sarake on tärkeä ja voi antaa merkittävää lisätietoa omasta työstä.

”Se helpottaa, jos päiviä jakaa niin, että tekee saman tyyppistä työtä pidemmän aikaa. Pystyy keskittymän ja saa enemmän aikaan.”

Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

3. KESKEYTYSTEN HALLINTA TURVAA AJATTELUN LAADUN

3.1 ORGANISAATIO – TURVAA KESKITTYMISRAUHA

- **ASIANTUNTIJAN TUOTTAVUUS** ja kyky keskittyä ovat vahvassa yhteydessä toisiinsa. Keskeytysten hallinta on siksi myös organisaation edun mukaista.
- **JOUSTAVAT TYÖNTEON MUODOT** (mm. etätyö) turvaavat työrauhaa.
- **TILARATKAISUILLA** luodaan keskittymisen mahdollistavia paikkoja ja ohjataan yhteistyöhön.
- **MAHDOLLISIMMAN TARKOITUKSENMUKAINEN TEKNOLOGIA** ja yhteisesti sovitut pelisäännöt vähentävät digikuormitusta ja turvaavat keskittymistä.
- **KALENTERIA HIOMALLA** voi poistaa organisaatiotason aikasyöppöjä.

Työympäristö vaikuttaa asiantuntijan työn tuottavuuteen

Keskeytykset, katkokset ja tehtävästä toiseen siirtyminen kuuluvat asiantuntijatyöhön. Liialliset keskeytykset kuitenkin haittaavat työtä. Ne lisäävät virheitä ja hidastavat suoritusta. Keskeytykset hankaloittavat erityisesti monimutkaisten tehtävien suorittamista. **Tuottavuus ja kyky keskittyä ovat vahvassa yhteydessä toisiinsa etenkin asiantuntijatyössä**. Keskeytysten hallinta ei ole siksi vain asiantuntijan asia vaan koko organisaation edun mukaista.

Joustavat työnteon mahdollisuudet turvaavat työrauhaa

Organisaatio voi turvata keskittymisen mahdollistavaa työrauhaa ottamalla käyttöön etätyön ja muut joustavat työnteon muodot. **Työnteon tehokkuuden näkökulmasta on parempi joustaa positiivisella tavalla ja päästää irti valvonta-ajattelusta**. Luottamuksen merkitys työpaikoilla korostuu, kun työn tekemisen paikka ja aika vaihtelevat.

Aika ja työnteon rytmi on hyvä ottaa huomioon tilaratkaisuissa. Hiljaiset tilat ja erilliset neuvotteluhuoneet auttavat keskittymään. Työympäristön pitäisi tarjota myös tila työn lomassa virkistäytymiseen.

Yhteistyö luo työlle lisäarvoa. Työtä tehdäänkin yhä harvemmin täysin yksin. Keskittymisen mahdollistavien tilojen lisäksi tulisi olla riittävästi fyysisiä ja virtuaalisia tiloja, jotka ohjaavat yksilöitä ja eri osastoja tekemään yhteistyötä.

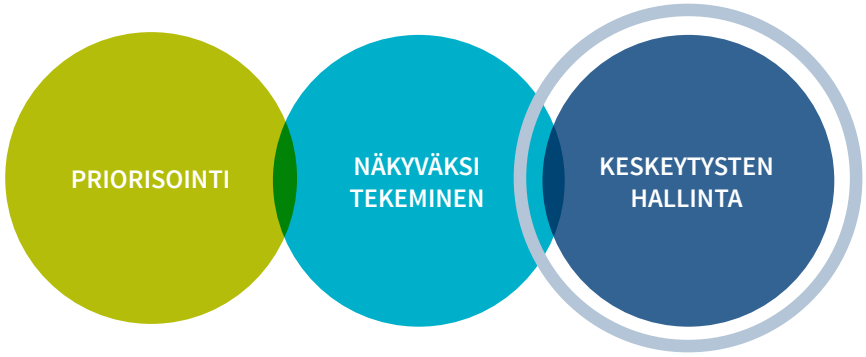
Keskittymistä turvaa organisaation kulttuuri, joka rohkaisee rauhoitetun ajan järjestämiseen. Keskustelu ja asiantuntijoiden toiveiden kuunteleminen auttavat löytämään kullekin organisaatiolle sopivat ratkaisut, jotka ottavat huomioon juuri siellä tehtävän työn rytmin.

”Onhan se kyllä vähän hassua, että laki kieltää, ettei saa ajaa autoa ja puhua samalla kännykkään, vaikka samanlaisia suorituksia vaaditaan työpaikoilla. HS 25.1.2015.”

Kalenterin käyttö aikasyöppöjen eliminointiin

Organisaatiotasolla keskeytyksiä voi vähentää käyttämällä kalenteria aikasyöppöjen eliminointiin. Kalenterin avulla voi tunnistaa kokoukset, jotka eivät ole ydintoiminnan kannalta oleellisia tai joita pidetään vain tavan vuoksi. Ajankäytön tehostamisen kannalta on hyödyllistä tunnistaa, mitkä kokoukset ovat

- tiedonantoa varten
- eri osastojen yhteistyötä varten
- etenemisen seurantaan
- päätöksentekoa varten.



Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

3. KESKEYTYSTEN HALLINTA TURVAA AJATTELUN LAADUN

Tiedonantoa varten kokouksia ei tarvitse välttämättä järjestää. Aikaa säästyy, jos tiedon välittää esimerkiksi intranetissä tai ryhmäviestipalvelulla. Laajaa sähköpostijakelua kannattaa välttää. Pikapalaverit ovat puolestaan tehokas tapa seurata hankkeiden etenemistä (ks. sivu 24.).

Virtuaalinen työnteko, verkkotapaamiset ja etätyö vähentävät luonnollisia kohtaamisia, jotka ovat tärkeitä yhteishengen ja uusien ideoiden synnyttämiseksi. Kokoukset, joissa syntyy vuorovaikutusta esimerkiksi eri osastojen välillä, kannattaa siksi priorisoida. Samoin kannattaa priorisoida kokoukset, jotka on kutsuttu koolle päätöksentekoa varten.

Tarkoituksenmukainen teknologia ja pelisäännöt vähentävät digikuormitusta

Työtä tehdään yhä useammin virtuaalisesti ja virtuaalisissa verkostoissa. Kehittyvä teknologia yhtäältä tehostaa työtä mutta myös haastaa tuottavuuden. Viestintäteknologian aiheuttaman kuormituksen suurin uhri voi olla työntekijän kyky keskittyä. **Välttääkseen digiähkyä organisaation kannattaa kysyä, mitkä ovat parhaat ja tarkoituksenmukaisimmat työkalut, jotka edistävät sen ydintehtäviä**. Liika teknologia ei edistä tuottavuutta.

Monen viestintäkanavan tehokas ja tuottava käyttäminen vaatii toimivia laitteita ja osaavaa henkilökuntaa. Organisaatio voi vähentää digikuormitusta varmistamalla, että työntekijöillä on valmiudet välineiden käyttöön ja että teknologia toimii.

Yhdessä sovitut pelisäännöt esimerkiksi siitä, kuinka nopeasti sähköpostiin pitää vastata, auttavat luomaan työlle rajoja, jotka edistävät työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä. Teknologia mahdollistaa ylinopeudella ajamisen, mutta pelisäännöt pitävät vauhtia kurissa. Hiljentäminen edistää keskittymistä ja lopulta vauhdittaa työtä.

Havaintoja asiantuntijatyöstä

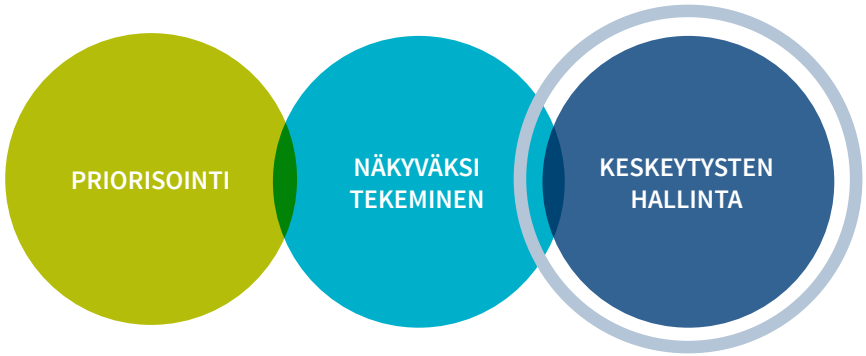
90% Asiantuntijoista on työaikana jatkuvasti tavoitettavissa.

81% Pyrkii reagoimaan sähköposteihin välittömästi.

78% Kohtaa työssä yllätyksiä ja ennakoimattomia tehtäviä.

55% Joutuu usein muuttamaan suunnitelmaa.

Lähde: AikaJärjestys asiantuntijatyössä 2014–2016. Työterveyslaitos.



Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

3. KESKEYTYSTEN HALLINTA TURVAA AJATTELUN LAADUN

3.2 ESIMIES – RATKOKAA KESKEYTYKSIÄ AIHEUTTAVAT ONGELMAT YHDESSÄ

- **KESKEYTYSTEN HALLINNAN KANNALTA** on tärkeää, että esimies kannustaa ottamaan häiriöitä tuovat ongelmat esille.
- **ONGELMIA** kannattaa lähteä ratkomaan yhdessä. Se ohjaa ajattelemaan, että ne ovat prosessilähtöisiä, eivät henkilökohtaisia asioita.
- **AJATUSTEN JAKAMINEN** keskeytyksiä tuottavista ongelmista ja mahdollisimman avoin, ”virhe on mahdollisuus” -keskusteluilmapiiri voivat vähentää ajankäytön ongelmista koettavaa syyllisyyttä. Esimies voi omalla esimerkillään edistää tällaisen ilmapiirin syntyä.
- **YKSILÖILLÄ** on erilaiset valmiudet tulla toimeen keskeytysten kanssa. Asiantuntijoiden työskentelytyylin tunteminen auttaa esimiestyössä.
- **ESIMIES TARVITSEE** itsekin keskittymisen mahdollistavaa aikaa, joten sitä edistävät tekniikat kannattaa tuntea.

Ongelmien esiin nostaminen tarjoaa mahdollisuuden löytää niihin ratkaisut

Esimiehen tehtävänä on rohkaista ja ohjata keskittymistä edistävien menetelmien käyttöön (ks. lisää sivu 27.). Keskeytysten hallinnan kannalta on tärkeää, että esimies luo kulttuuria, jossa on hyväksyttävää tulla keskustelemaan ajankäytöstä ja häiriötekijöistä työssä.

Keskeytyksiä aiheuttavien ongelmien esiin nostaminen tarjoaa mahdollisuuden löytää niihin ratkaisut. Joskus ongelman visualisoiminen auttaa (ks. lisää sivu 15.). Keskeytyksiä aiheuttavan häiriön voi esittää kuvana kokouksessa tai toimiston seinällä ja pyytää asiantuntijoita miettimään siihen yhdessä ratkaisua. **Menetelmä ohjaa ajattelemaan, että ajankäytön ongelmat ovat prosessiasioita, joihin voi yhdessä vaikuttaa. Ne eivät ole asiantuntijan henkilökohtainen murhe**.

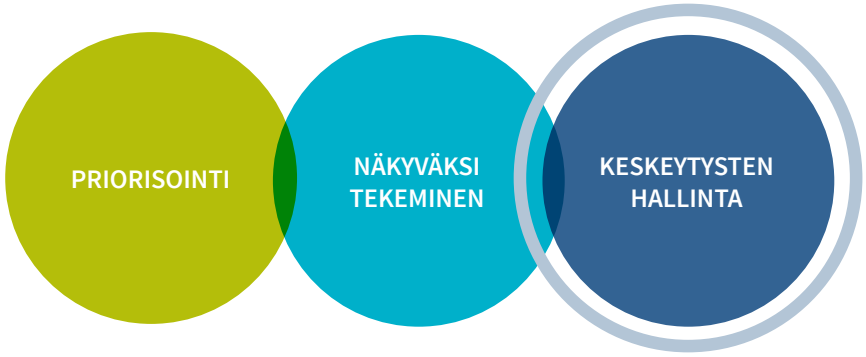
”Virhe on mahdollisuus” -ajattelu auttaa luomaan ilmapiiriä, jossa ajankäytön ongelmista, henkilökohtaiseksikin koetuista, puhutaan avoimesti. Tämä saattaa vähentää niistä koettua syyllisyyttä. Esimies voi rohkaista muita jakamaan ongelmiaan esimerkiksi kertomalla omassa työssään pulmallisiksi kokemistaan tilanteista.

”Viime maaliskuussa oli sellainen tilanne, että rupesi tulemaan paljon ”sälää”, joka häiritsi yhden homman tekemistä. Ilmoitin pomolleni, että nyt on niin, että vedän kalenterini kiinni. Sinne ei kukaan tee palaverivarauksia, joihin minulla ei oikeasti ole aikaa, koska minun pitää pystyä keskittymään tähän, mitä teen.”

Yksilöillä on erilaiset valmiudet sietää keskeytyksiä

Tietotyö on yksilöllistänyt työoloja. Työntekijöillä voi olla hyvin erilaiset valmiudet sietää keskeytyksiä työssään. Esimerkiksi yksilön tietotekninen osaaminen vaikuttaa siihen, kuinka paljon keskeytykset hidastavat hänen työtään. Toiset myös nauttivat kiihkeätempoisesta ja sirpaleisesta työstä, mutta jotkut kaipaavat enemmän rauhaa tekemiseensä. Esimiehen työtä helpottaa, jos hän tuntee työntekijöidensä tavat työskennellä. Tällöin ajankäyttöä ja sen hallintaa edistäviä ratkaisuja voi arvioida ja suunnitella paremmin.

Työn sujuvuutta edistää myös, jos työntekijöille annetaan mahdollisuuksien mukaan vapaus harkita, minkälaisiin



Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

3. KESKEYTYSTEN HALLINTA TURVAA AJATTELUN LAADUN

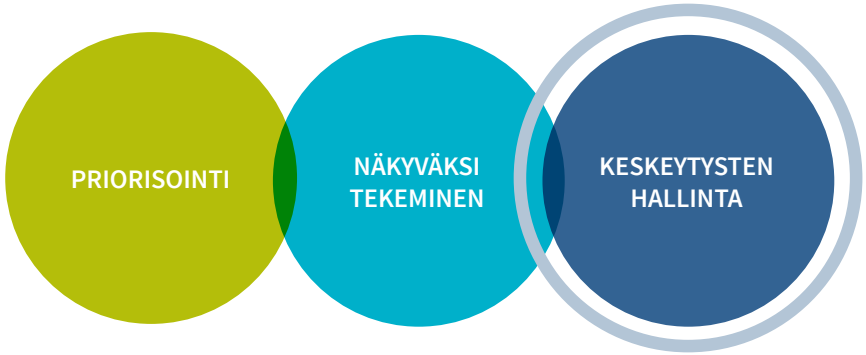
projekteihin he lähtevät mukaan. Jos työn luonne tukee omia vahvuuksia ja siihen on vahva sisäinen motivaatio, kuormittuminen vähenee.

Keinoja esimiehen oman työrauhan turvaamiseen

Jos esimiehen omat työpäivät tuntuvat liian sirpaleisilta eikä keskittymiselle löydy aikaa, on syytä etsiä keinoja, joilla työn hallinnan tuntua voi parantaa. Seuraavista voi olla apua:

- ”vastaanottokanavien” sulkeminen ajoittain (esim. ovi, sähköposti)
- asioiden vastaanotto suunnitelmallisesti vain tiettyyn aikaan
- kun on kiire, on tilanne ilmoitettava mahdollisimman suoraan, ettei työntekijä koe tulevansa vähätellyksi. Samalla antaa itselleen oikeutuksen keskeytyksettömään hetkeen.

Kohtaamisissa alaisten kanssa on tärkeää, että silloin kun on läsnä, huomiota eivät vie muut seikat. Läsnäololla on merkittävä rooli ajanhallinnassa, sillä se auttaa varmistamaan, että olennainen tieto ei katoa.



Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

3. KESKEYTYSTEN HALLINTA TURVAA AJATTELUN LAADUN

3.3 TYÖNTEON YHTEISÖT – HALLITKAA KESKEYTYKSIÄ KOORDINOIDUSTI

- **YHTEISET PELISÄÄNNÖT** turvaavat keskittymisrauhaa.
- **”EI SAA HÄIRITÄ”** -signaalit varmistavat työrauhan kunnioituksen.
- **TAVOITTEENA ON**, että osa työajasta on hiljaista aikaa, jos työn luonne sen mahdollistaa.
- **PIKAPALAVEREISSA** reagoidaan muuttuviin tilanteisiin ja ohjataan resursseja tärkeysjärjestyksen mukaisiin töihin.
- **SÄHKÖPOSTI** on merkittävä stressin aiheuttaja, joten yhteisesti sovitut pelisäännöt vähentävät siitä aiheutuvaa kuormitusta.

Yhteiset käytännöt keskeytysten hallintaan helpottavat työryhmissä tehtävän työn organisointia sekä tehostavat työn edistymistä kokonaisuutena. Keskeytysten hallinnan keinoja mietittäessä on hyvä pitää mielessä, että ulkopuolelta tulevat häiriöt voivat tuoda myös tärkeää työhön liittyvää tietoa. Tavoitteena on tasapaino työn alla olevan tehtävän hoidon ja keskeytysten tuoman lisätyön välillä.

Työryhmässä kannattaa sopia yhteiset pelisäännöt siihen, missä tilanteissa saa keskeyttää toisen työnteon. **Tavoitteena on, että työajasta osa on hiljaista aikaa, jolloin ei ole keskeytysten vietävissä** – niin pitkälle kuin työn luonne sen sallii. Yhteisesti sovitut **”ei saa häiritä” -signaalit** varmistavat työrauhan kunnioituksen. Käytännöistä kannattaa tiedottaa työyhteisössä.

Pikapalavereissa reagoidaan muuttuviin tilanteisiin

Vaihtuvat tilanteet ja muuttuvat henkilöresurssit saattavat aiheuttaa tarpeen muuttaa työryhmän tai verkoston suunnitelmia nopeasti. **Pikapalavereissa kartoitetaan kulloinenkin tilanne ja ohjataan henkilöitä tärkeysjärjestyksen mukaisiin töihin**. Työn luonne ja rytmi määrittävät, kuinka usein palavereja kannattaa järjestää.

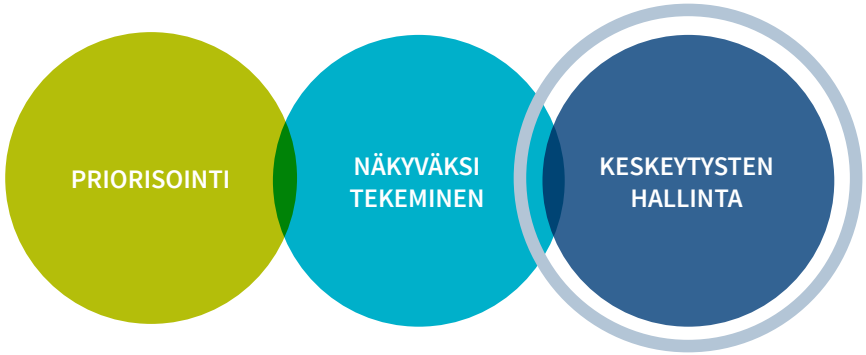
Jos työhön liittyy asiakaspalvelua, kannattaa asiakkaiden yhteydenottojen käsittely mahdollisuuksien mukaan keskittää, sillä se vapauttaa resursseja. Tällöin asiakaspalvelun tehtävät eivät jakaudu usealle asiantuntijalle samanaikaisesti ja yhteydenotoista aiheutuvat keskeytykset kuormittavat kollektiivisesti vähemmän. **Kiertävä asiakasvastaava** on yksi tapa koordinoida asiakkaiden yhteydenottoja.

”Se menee kohteliaisuusperiaatteella, että on kirjoittamaton tai ehkä jossain vaiheessa ääneenkin lausuttu etiketti, jossa on keskeistä toisten ja toisten työn kunnioittaminen. Sitten kun on sitä yhteistä aikaa, niin siitäkin pidetään kiinni.”

Toimiva keskeytysten hallinta auttaa tekemään työstä mielekästä ja sujuvaa. Toimintatavat eivät saa olla liian jäykkiä, vaan pelisääntöjen pitää mahdollistaa nopea reagointi ja luontaisiin muutostarpeisiin sopeutuminen.

Sähköpostietiketti

Sähköpostin käyttöön kannattaa kiinnittää huomiota työryhmä- ja yhteisötasolla, sillä sähköposti on merkittävä keskeytysten aiheuttaja. Esimerkiksi tämän oppaan taus-



Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

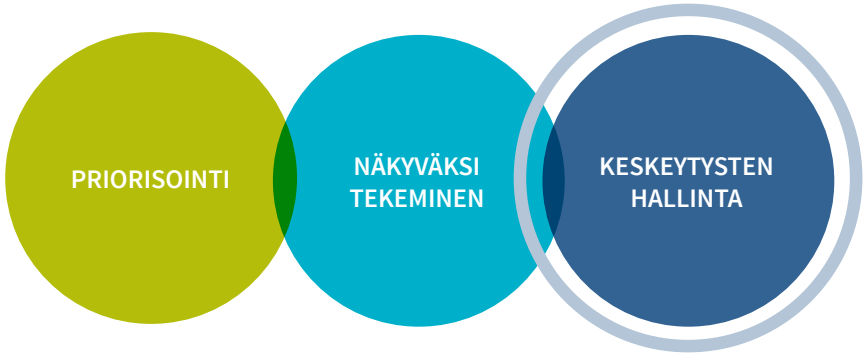
3. KESKEYTYSTEN HALLINTA TURVAA AJATTELUN LAADUN

talla olevan tutkimuksen aineiston asiantuntijoista 80 % kertoi pyrkivänsä reagoimaan saapuviin sähköposteihin välittömästi. Näin siitäkin huolimatta, että **sähköpostin intensiivinen käyttö lisää tutkitusti stressiä ja vaikeuttaa keskittymistä**.

- **SÄHKÖPOSTIEN** lukeminen kannattaa mahdollisuuksien mukaan keskittää vain tiettyyn aikaan.
- **YHTEISESTI SOVITUT** säännöt siitä, kuinka nopeasti sähköposteihin tulee vastata, vähentävät kuormitusta.
- **ERILAISET RYHMÄVIESTIPALVELUT** ovat hyvä vaihtoehto sähköpostiviestinnälle. Pitkiä sähköpostijakeluja kannattaa välttää.

Työretriitit

Työretriitti on työyhteisön ”vetäytymis-” tai etätyöpäivä, jossa työtä tehdään yhteisessä tilassa omiin työtehtäviin syventyen. Työretriitissä työskentelyaika ja tauot voidaan rytmittää yhteisesti, esimerkiksi Pomodoro-tekniikan avulla Fokuskelloa hyödyntäen (ks. sivu 27.). Työretriitit sopivat myös työryhmässä tehtävään, syventymistä vaativaan työhön. Työretriitti minimoi ulkopuoliset keskeytykset ja auttaa saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet.



Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

3. KESKEYTYSTEN HALLINTA TURVAA AJATTELUN LAADUN

3.4 ASIANTUNTIJA – HARJOITTELE HALLITSEMAAN KESKEYTYKSIÄ

- **LAADUKAS AJATTELUTYÖ** edellyttää aikaa ja tilaa keskittyä.
- **NOPEA** tehtävästä toiseen siirtyminen heikentää ongelmanratkaisukykyä ja luovuutta.
- **ON YHTÄ TÄRKEÄÄ** hallita mielen sisäisiä kuin ulkoisiakin keskeytyksiä.
- **ERITYISESTI SISÄISTEN HÄIRIÖIDEN** hallitseminen vaatii harjoittelua.
- **ERILAISET TEKNIIKAT** (kuten Pomodoro-menetelmä) auttavat hallitsemaan keskeytyksiä.

Opi tunnistamaan keskeytyksiin johtavat ärsykkeet

Asiantuntijan tärkein voimavara on laadukas ajattelutyö. Se edellyttää aikaa ja tilaa keskittyä. Työympäristö tulvii kuitenkin ärsykkeitä, jotka johtavat keskeytyksiin.

Asiantuntijan huomiosta kilpailevat sähköpostit, somekanavien viestit, puhelin jne. Tämä haastaa, sillä aivot innostuvat uutuuksista. Huomion varastaa helposti sähköpostin kilahdus tai puhelimen näytölle ilmestyvä twiitti. On osoitettu, että esimerkiksi tietoisuus avaamattomasta sähköpostista heikentää ongelmanratkaisukykyä. Tietotulvan keskellä on lisäksi vaikeuksia erottaa triviaali tärkeästä, ja tämä prosessointi väsyttää. Jokainen sähköposti, Facebook-päivitys ja twiitti vie resursseja.

Keskeytämme usein myös itse itsemme. Sisäisestä keskeytyksestä on kyse silloin, kun tärkeä työtehtävä vaatii huomiotamme ja olosuhteet ovat sopivat sen tekemiseen, mutta ajaudumme tekemään toisarvoisia asioita. Esimerkiksi muut mielessä olevat työ- tai kotiasiat johtavat helposti sisäisiin keskeytyksiin.

On hyvä muistaa, että aina keskeytykset eivät ole huono asia, vaan ne voivat tuoda myös tärkeää työhön liittyvää tietoa.

”Kyllähän tämä on muuttunut ihan totaalisesti sellaiseksi nopeaksi reagoinniksi, ja sitten isoja kokonaisuuksia pitäisi pikavauhtia pystyä hallitsemaan ja viemään eteenpäin ilman, että voi jäädä miettimään sitä, miten se ja tuo vaikuttaa eri asioihin.”

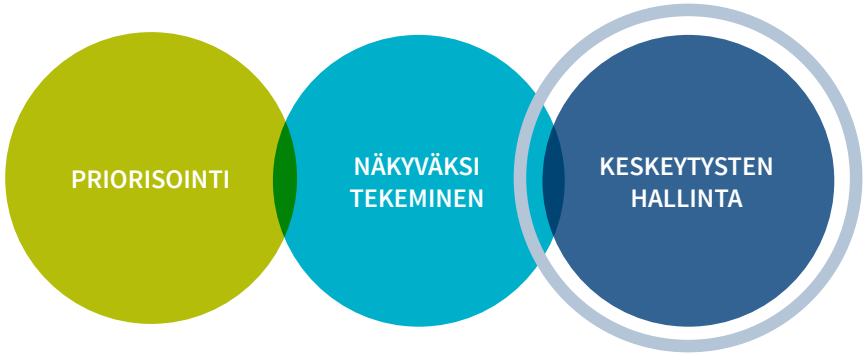
MONIAJAMINEN eli huomion vaihtaminen useiden tehtävien välillä lyhyen ajan sisällä on haitallista. Tehtävästä toiseen hyppääminen vie paljon energiaa ja heikentää henkistä suorituskykyä.

Rasita mieltä mahdollisimman vähän

Ajan saa tehokkaasti käytettyä, kun se on järjestetty niin, että mieli rasittuu mahdollisimman vähän.

Moniajaminen ei mahdollista sellaista keskittynyttä ajattelutyötä, jota ongelmanratkaisu ja luovuus edellyttävät. On kuitenkin tilanteita, joissa voi tehdä useaa asiaa yhtä aikaa ilman, että työn laatu kärsii. Esimerkistä käy työmatkan käyttäminen työskentelyyn.

Asiat, joita säilyttää vain mielessään, aiheuttavat ylimääräistä kuormitusta, sillä resursseja kuluu muistamiseen. Varmuus siitä, että on ulkoistanut tehtävät muististaan kirjoittamalla ne ylös, vapauttaa energiaa. Uudet ideat kannattaa prosessoida mahdollisimman nopeasti, jotta ne eivät katoaisi ja katsastaa ainakin kerran viikossa tekemättömät tehtävät ja merkitä kiireellisimmät.



Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

3. KESKEYTYSTEN HALLINTA TURVAA AJATTELUN LAADUN

Muistilistoja voi tehdä eri aika-akselilla (päivä, viikko, vuosi) ja eritasoisille töille (akuutit työt, pienet tai suuret asiat, aikaa vievät työt). Apuna voi käyttää sähköisiä sovelluksia ja listojen pohjana vuosikelloa.

Omien töiden lisäksi myös yhteiset työt voi olla toisinaan hyvä listata tai visualisoida (ks. lisää sivu 17.).

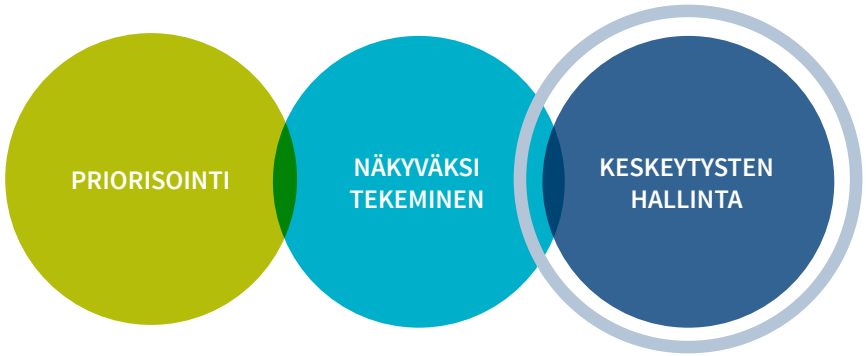
Tehottomuus ja innostuksen puute voivat johtua myös siitä, että joutuu tekemään liian monia päätöksiä. Niitä ovat myös vähäpätöisiltä tuntuvat kysymykset, kuten vastatako sähköpostiin nyt vai myöhemmin, kommentoidako Facebook-päivitystä vai ei. Aivojen päätöksentekoverkosto ei osaa priorisoida vaan väsyy.

Häiriöiden hallitseminen vaatii harjoittelua

Informaatio- ja ärsyketulvan keskellä työskentelevän on opeteltava keskittymään ja tavoittelemaan kauempana siintävää palkintoa. Rahoitushakemuksen tai tarjouksen valmistuminen voi edellyttää internetselaimen ja sähköpostin sulkemista. Vaatii harjoittelua oppia hallitsemaan yhtä lailla mielen sisäisiä kuin ulkoisiakin häiriötekijöitä.

Etätyöpäivät ja kalenterivarauksen tekeminen keskittymistä vaativalle työlle auttavat, mutta eivät aina yksin riitä. Seuraavat tekniikat voivat parantaa keskittymistä:

- **POMODORO-MENETELMÄ**, jossa on kyse siitä, että työskennellään esim. 25 minuutin jaksoissa ja pidetään sen jälkeen lyhyt tauko. Ennen työjaksoja listataan tehtävät, jotka on tarkoitus saada aikaiseksi, ja kuhunkin niistä keskitytään yhden työjakson ajan. Pomodoron idea on kääntää vauhdilla etenevien viisareiden aiheuttama paniikki tehokkaaksi työajaksi.
- **FOKUSKELLO** linkki (www.ttl.fi/ajanhallinta.fi) perustuu Pomodoro-tekniikkaan. Sen käyttö madaltaa toimeen tarttumisen kynnystä sen sijaan, että asiantuntija jähmettyisi odottamaan lähestyvää deadlinea tai näpertelisi vähäpätöisempien tehtävien parissa.
- **VIESTINTÄKANAVIEN SULKEMINEN MÄÄRÄAJAKSI**, jos työn luonne sen sallii.
- **SÄHKÖPOSTIVAPAIDEN** päivien pitäminen, somepaasto.
- **SÄHKÖPOSTIVASTAAMISEN RAJOITTAMINEN** tiettyihin määrättyihin aikoihin ja automaattisen ”Viestisi on huomattu” -vastausviestin asentaminen.
- **TÖIDEN SUUNNITTELU**. Keskittymistä vaativien töiden ajoittaminen siihen aikaan päivästä, kun olet vireimmilläsi ja toimisto on hiljaisimmillaan.
- **HILJAISEEN TILAAN VETÄYTYMINEN**.
- **TYÖRETRIITIT** eli sosiaaliset yksinpuurtamistilaisuudet, joissa tehdään yhteisellä rytmillä omia projekteja (ks. lisää sivu 25.).
- **AJANKÄYTTÖÖN LIITTYVIEN HUOLIEN JAKAMINEN**. Ajankäytön ongelmat kannattaa nostaa rohkeasti esille esimiehen ja kollegoiden kanssa. Useimmat ongelmat ovat jaettuja, ja niistä on turha kantaa yksin syyllisyyttä. On parempi etsiä yhdessä ratkaisuja tai jakaa jo hyväksi havaittuja keinoja.
- **SISÄISIÄ KESKEYTYKSIÄ** vähentää, jos olet **koonnut ja kirjoittanut ylös kaikki huomiotasi vaativat asiat**. Ajatuksena on saada työt pois mielestä, mutta ei kadottaa niihin liittyviä mieleen tulleita yksityiskohtia. Muuten keskittymistä alkavat häiritä asiat, joita yrität pitää mielessäsi. Samasta syystä on hyödyllistä tehdä kalenteriin merkintä saman tien, kun tieto uudesta tilaisuudesta saapuu (tai kirjata tapaaminen heti ylös ja siirtää kaikki uudet merkinnät yhdellä kertaa kalenteriin).



Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

3. KESKEYTYSTEN HALLINTA TURVAA AJATTELUN LAADUN

Opettele keskittyminen tavaksi

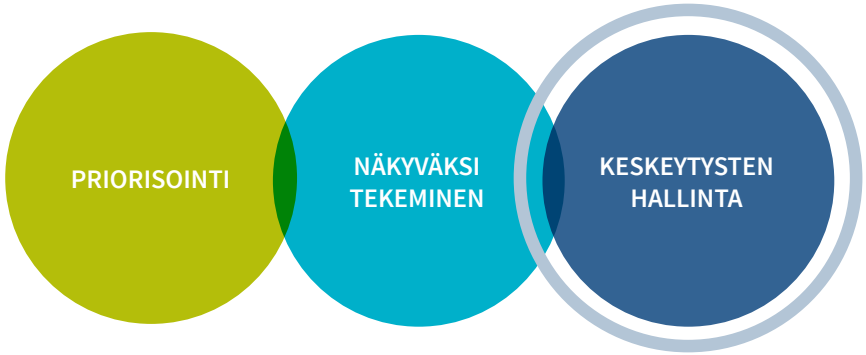
Muualla tässä oppaassa on kuvattu sitä, kuinka ajankäytön ongelmat eivät ole vain yksilön, vaan koko organisaation vastuulla. Aikaa kunnioittava organisaatio arvostaa asiantuntijan ajattelutyötä. Yksittäinen asiantuntija voi parhaiten edistää aikaa kunnioittavan kulttuurin syntymistä nostamalla yhteisesti käsiteltäväksi ongelmia, jotka haittaavat keskittymistä ja vievät aikaa ydintehtävien hoidolta.

LOPUKSI

Tunne yhteenkuuluvuudesta, esimiehen tuki, mahdollisimman avoin tiedon jakaminen ja luottamus – nämä ovat esimerkkejä tekijöistä, jotka vaikuttavat voimakkaimmin asiantuntijatyön tuottavuuteen. Ne kaikki ovat luonteeltaan yhteisöön tai vuorovaikutukseen liittyviä.

Aika, jos mikä, on jaettua. Henkilöstönsä hyvinvoinnista ja työn tuottavuudesta kiinnostuneet organisaatiot pitävät huolta siitä, että myös ajanhallinta on kaikkien vastuulla.

”En minä yksin esimerkiksi priorisoi. Se tehdään yhdessä, joko talon sisällä tai yhteistyökumppaneiden kanssa, sillä vastuuta täytyy jakaa.”



Oikopolut aiheisiin >>

Priorisointi	Näkyväksi tekeminen	Keskeytysten hallinta
ORGANISAATIO	ORGANISAATIO	ORGANISAATIO
ESIMIES	ESIMIES	ESIMIES
TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT	TYÖNTEON YHTEISÖT
ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA	ASIANTUNTIJA

© TYÖTERVEYSLAITOS, 2016

KIRJOITTAJAT: Kirsi Yli-Kaitala, Minna Toivanen, Olli Viljanen ja Minna Janhonen
ULKOASU JA TAITTO: Innocorp Oy

ISBN 978-952-261-672-2 (PDF)