

Minna Toivanen, Olli Viljanen & Merja Turpeinen



Aikamatriiseja asiantuntijatyössä

Abstrakti

Työn organisoinnin muutokset, verkostomainen toiminta sekä töiden ja työnteekijöiden monimutkaistuneet keskinäiset riippuvuudet ovat muokanneet asiantuntijatyön ajallisia olosuhteita. Artikkelissa tutkitaan sosiologisesti orientoituneen organisaatiotutkimuksen viitekehuksesta asiantuntijatyötä kehystäviä sosiaalisia aikarakenteita sekä ajan ja toiminnan välistä suhdetta. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa millaisissa ajallisissa olosuhteissa asiantuntijat työskentelevät ja millaiset olosuhteet tukevat asiantuntijatyötä parhaiten. Tutkimusaineisto koostuu asiantuntijoiden yksilöhaastatteluista (N=26). Tutkimuksessa esitetään, että asiantuntijatyötä kehystävät eritasoiset ristikkäiset aikamatriisit: yksilölliset ja sosiaaliset matriisit sekä organisaatio- ja makrotason matriisit. Asiantuntijatyö on ajallisesti kietoutunut yhteistyökumppaneiden töihin, sähköpostin tuomiin vaatimuksiin, organisaation ryhtiin ja tapoihin sekä yhteiskunnan sykkeeseen ja sykleihin. Yksilötasoa laajemmat aikamatriisit jäsentävät työtä, organisaatio- ja makrotason matriisit rytmittävät toimintaa, sidokset yllätyksineen sotkevat yksilöllistä matriisia. Nykyhetkeen vahvasti kiinnittynyt asiantuntijatyö edellyttääkin vahvempaa ajan rajaamista sykkivälle hetkelle mutta myös keskeytymättömälle syventymiselle. Ajan rajaaminen olisi syytä tehdä ainakin osittain esimerkiksi työpaikkatasolla. Näin voidaan luoda synkronoituja kollektiivisia aikarakenteita, jotka luovat vakautta asiantuntijatyölle.

Johdanto

Aika ja asiantuntijatyö

Työllä on vahva ajallinen ulottuvuus. Työllä on oma aikansa, temponsa ja ajoituksensa. 2000-luvulla on tosin puhuttu paljon työn irtaamisesta aika-paikka siteestään, työn ajallisten rajojen haurastumisesta sekä työn ja vapaa-ajan sekoittumisesta. (Esim. Julkunen & Nätti 2000; Julkunen ym. 2004; Nätti ym. 2011; Ojala 2014.) Karkeasti voitaneen todeta, että työajat ovat monimuotoistuneet viime vuosikymmeninä ja kollektiiviset aikarakenteet häpertuneet (ks. esim. Keinänen 2009).

Toinen työaikoja koskeva muutossuunta viime vuosikymmeninä on ollut työtahdin kiihtyminen ja työn tekemisen tiivistyminen. Tehokkuutta on pyritty lisäämään tuottamalla aikaisempaa enemmän samassa ajassa kuin aikaisemmin. (Esim. Noonan 2015; Rosa 2003.) Kiihtyminen koskettaa laajalti eri aloja ja myös asiantuntijat työskentelevät usein tiukkojen aikataulujen, laajenevien vaatimusten ja fragmentoituneiden työtehtävien paineessa. Vuoden 2013 työolotutkimuksen mukaan tiukat aikataulut ja keskeytykset työssä koskevat erityisesti korkean asteen tutkinnon suorittaneiden töitä (Sutela & Lehto 2014, 73). Yhtenä työelämän tahtia, intensifioitumista ja

työn keskeytyksiä kiihdyttävänä tekijänä on esitetty olevan digitalisaatio ja tietotekniikan yhä laajempi käyttö (esim. Chesley 2014; Green 2004; Wajcman & Rose 2011).

Yksilöllistyneiden aikarakenteiden ja kiihtyvän työtahdin puitteissa asiantuntijat ovat perinteisesti järjestäneet ja aikatauluttaneet oman työnsä itse, joten heidän työtään on leimannut tässä mielessä vahva autonomia (esim. Hellgren ym. 2008; Näswall ym. 2008). Asiantuntijatyö voidaan määritellä itsenäiseksi, korkeaa koulutustasoa ja laajaa tietopohjaa edellyttäväksi toiminnaksi, jonka ytimen muodostaa tieteen soveltaminen käytännön ongelmiin. Työ on myös tietotekniikkaa pitkälle hyödyntävää ongelmien tunnistamista ja ratkaisemista eli tietotyötä. (Tuomivaara & Leppänen 2005, 18, 22–23.) Suomen osalta on todettu, että ylemmillä toimihenkilöillä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat muita paremmat: he voivat vaikuttaa esimerkiksi työjärjestykseen muita enemmän (Sutela & Lehto 2014, 60). Työnantaja luo raamit, mutta tämän jälkeen työajankäyttö on erityisesti asiantuntijatyötä tekeville omalla vastuulla. Aika on tässä mielessä yksilöllistynyt (esim. Julkunen ym. 2004).

Asiantuntijatyötä ei kuitenkaan yleensä tehdä täysin yksin, eikä työ ole irrallaan muusta maailmasta. Työt ovat kietoutuneet usein muiden töihin, muiden aikatauluihin, asiakkaiden tarpeisiin ja muuttuvaan työympäristöön. Tähän yhteistyöhön ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen kuuluu lähes väistämättä ajallista koordinoitua (ks. esim. Flaherty & Seipp-Williams 2005). Työaikaraamien sisällä käydäänkin aikaneuvotteluja eri tahojen kanssa, ja moni työntekijä on osa laajempaa verkostoa, jolla on oma aikarakenteensa.

Työn organisoimien muutokset, verkostomainen toiminta sekä töiden ja työntekijöiden monimutkaistuneet ja laajentuneet keskinäiset riippuvuudet ovat osaltaan muokanneet asiantuntijatyön ajallisia olosuhteita. Tässä artikkelissa pohdimme sosiologisesti orientoituneen organisaatiotutkimuksen viitekehyksestä ajan ja toiminnan välistä suhdetta asiantun-

tijatyössä, ja pyrimme tunnistamaan millaisissa ajallisissa olosuhteissa asiantuntijat työskentelevät 2010-luvun Suomessa.

Aika toiminnan ohjaajana ja toiminta ajan muotoilijana

Aikaa voidaan lähestyä objektiivisesti, mittauksen, ”kellon”, eli ajan ekonomian kautta tai subjektiivisesta näkökulmasta. Ensin mainitussa näkökulmassa aika nähdään ulkoisena, ihmisen toiminnasta riippumattomana, esimerkiksi aikatauluina, kun taas jälkimmäisessä aikaa lähestytään ihmisten kokemusten kautta. (Esim. Orlikowski & Yates 2002; Smollan ym. 2010; ks. myös Hirvonen & Husso 2012.) Ajalla on myös vahva sosiaalinen ulottuvuutensa. Tietyillä toimilla on omat yhteisesti sovitut aikansa. (Ks. esim. Cipriani 2013; Lee & Sawyer 2010.)

Aikaa voidaan kuitenkin tarkastella myös käytännöllisestä näkökulmasta, jolloin ajan ja toiminnan suhde nähdään vastavuoroisena. Ajan sosiaaliset rakenteet ohjaavat ihmisten toimintaa, mutta samaan aikaan toiminta luo ajallisia rakenteita. Aika määrittää toimintaa ja toiminta muotoilee ajallisuutta (Orlikowski & Yates 2002, 689; Southerton 2012, 338). Aika näyttäytyy tällöin yhtenä mekanismina, joka osaltaan luo järjestystä toimintaan. On myös esitetty, että ajan kokemukset ovat oikeastaan toiminnan ja käytäntöjen kokemista. (Southerton 2012, 342.) Organisoitu sosiaalinen elämä edellyttää, että yksilöiden toiminta on ainakin jossain määrin ajallisesti koordinoitu ja yhteisöllä on jonkinlainen ajallinen järjestys (Zuccheromaglio & Talamo 2000, 206).

Toisinaan ajan sosiaalinen rakenne voi ohjata vahvasti toimintaa, toisinaan taas se näyttäytyy muuntautuvana, avoimena toiminnan kehyksenä (Noonan 2009, 381). Jos ajasta muodostuu toimintaa määräävä tekijä, se voidaan kokea hyvinkin tukahduttavana (emt, 381). Kun lähtökohtana on esimerkiksi kellon-aika, toiminta ja tapahtumat noudattavat etu-

käteen määriteltyjä aikatauluja. Jos taas lähtökohtana on toiminta tai tapahtuma, toimintaa tarkastellaan suhteessa muuhun toimintaan ja se kestää niin kauan kuin se kestää. (Blount & Janicik 2001). Sen etenemisen aikatauluja ei tarkastella suhteessa menneeseen, vaan oleellista on se, mitä tapahtuu nyt tai se mihin ollaan tulossa. Toiminta ei tällöin ole luonteeltaan korjaavaa, eikä keskeistä ole pysyminen suunnitellulla polulla, vaan jokainen poikkeama voidaan nähdä uuden tulemisena.

Aika voidaan kokea avoimena tai pakottavana kehiksenä (vrt. Noonan 2009, 384-5). Jos aika näyttäytyy avoimena, voi yksilö täyttää aikaa omien ja oman yhteisön tarpeiden mukaan. Jos taas yksilö joutuu toimimaan lähinnä itsen ulkopuolisten tahojen määrittämän tahdin mukaan kohti muiden asettamia tavoitteita, ajasta muodostuu helposti pakottava kehikko tai se näyttäytyy ulkopuolista systeemiä (esim. markkinataloutta) palvelevana välineenä. (emt. 385.) Kyse on autonomian ja sidoksisuuden välisestä jännitteestä, joka kiteytyy kysymykseen: ohjaako aika asiantuntijaa vai asiantuntija aikaa.

Usein tutkimuksissa tarkastelun keskiössä ovat henkilökohtaiset aikastrategiat ja -rakenteet, vaikka myös kollektiiviset ajalliset rytmit kehystävät ja ohjaavat vahvasti toimintaa (Southerton 2012, 344-345). Tässä tutkimuksessa on tavoitteena tunnistaa asiantuntijatyötä kehystäviä sosiaalisia aikarakenteita sekä pohtia missä määrin nämä rakenteet näyttäytyvät asiantuntijoiden puheessa pakottavina ja missä määrin taas muutettavina, avoimina rakenteina. Millaisena ajan ja toiminnan välinen suhde näyttäytyy asiantuntijatyössä? Millaisissa ajallisissa olosuhteissa asiantuntijat työskentelevät, millaiset olosuhteet tukevat asiantuntijatyötä parhaiten?

Tutkimuksen aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin TSR-rahoitteisessa *Aikajärjestys asiantuntijatyössä* -tutkimus- ja kehittämishank-

keessa, joka toteutetaan vuosina 2014–2016. Haastateltavat rekrytoitiin hankkeessa mukana olevien työmarkkinajärjestöjen (Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut, Specia, Viestinnän keskusliitto) kautta. Vapaaehtoisia haastateltavia kertyi 95, joista haastateltaviksi valittiin 35 henkilöä. Lähtökohtana haastateltavien valinnassa oli taustojen erilaisuus: tarkoituksena oli hakea moninaisuuden kautta yhteistä ydintä. Haastateltavat edustivat eri toimialoja (muun muassa tutkimus, media, julkinen hallinto ja koulutus) ja asiantuntijoille tyypillisesti ammattinimikkeet olivat vaihtelevia (muun muassa suunnittelija, erityisasiantuntija, projektipäällikkö, tiedottaja ja koulutus-päällikkö). Valtaosa haastateltavista työskenteli pääkaupunkiseudulla.

Tähän tutkimukseen aineistosta valittiin puhtaammin asiantuntijatehtävissä toimivat (n= 26), ja rajattiin esimiehet, henkilöstöhallinnon tehtävissä toimivat ja johto aineistosta pois. Haastateltavista 15 oli naisia ja 11 miehiä. Haastateltavista 9 oli alle 35 vuotta, 7 kuului ikäryhmään 35–44 ja 9 oli yli 44-vuotiaita. Lähes kaikki (24) olivat suorittaneet yliopistotutkimuksen. Haastateltavista työskenteli yksityisellä sektorilla 9, julkisella puolella 8 ja 9 muualla, kuten järjestö- tai yliopistosektorilla. Valtaosalla (22) haastateltavista oli vakituinen työsuhde.

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

Haastatteluaineisto luettiin läpi ja muodostettiin kokonaiskuva aineistosta, minkä pohjalta lopulliset tutkimuskysymykset täsmentyivät. Tämän jälkeen analyysi eteni aineiston ja aikaisemman tutkimustiedon vuoropuheluna. Eri tasojen ajallisen jäsenyyksen lähtökohdaksi otettiin Lewisin & Weigertin

(1981) sosiaalisen ajan rakenteet ja niiden kerroksisuus: puheesta etsittiin viittauksia mikrotason (henkilökohtainen ja vuorovai- kuttainen aika) sekä laajempiin makrotason rakenteisiin. Lewisin & Weigertin (1981) aikarakenteen sijaan käytämme ajan eri tasoja kuvatessamme matriisi-käsitettä, joka kuvaa hyvin ajan sosiaalisten rakenteiden eri taso- jen moniulotteisuutta ja muutettavissa olevaa, osin sopimuksenvaraista luonnetta. Matriisi on useita ulottuvuuksia yhdistävä, ristikkäi- syyden huomioiva ja erilaisia ilmiä saava jäsennostapa. Analyysissä tavoitteenamme oli eritellä ja täsmentää tutkimuskysymystemme mukaisesti asiantuntijatyötä kehystäviä eri- tasoisia aikamatriiseja sekä ajan ja toimin- nan välistä suhdetta. Analyysin tulokset on jäsennetty luvussa 3 neljän sisäkkäisen matriisin kautta, joita ovat (1) yksilölliset ja (2) sosiaaliset matriisit, sekä (3) organisaatio- ja (4) makrotason matriisit. Tulosten yhteydes- sä tuodaan esiin aikaisempaan tutkimukseen liittyviä samankaltaisia löydöksiä, ja pyri- tään näin vähentämään tulosten näyttäyty- mistä sattumanvaraisina (ks. esim. Payne & Williams 2005).

Tulokset

Aikamatriisit asiantuntijatyössä

Yksilölliset matriisit: omaa aikaa ja omia aikatauluja

Asiantuntijatyö on usein asioiden tuottamis- ta ja uuden luomista (esim. Hakkarainen ym. 2012, 247-248). On esitetty, että uuden luo- mista ei voi pakottaa, vaan sen pitää antaa ta- pahtua ilman aikataulua (Noonan 2015, 121). Haastateltavien puheessa oli vahvasti läsnä ajatus asiantuntijuuden edellyttämästä kes- keytymättömästä, aikatauluttamattomasta *ajatteluajasta* (vrt. Noonan 2015). Moni haastateltava puhui ajan varaamisesta itsel-

leen, omalle asiantuntijuudelleen ja asioihin uppoutumiselle. Kalenteriin varattiin ”slotte- ja” syventymistä vaativalle asiantuntijatyölle. Ylijoki & Mäntylä (2003) käyttävät käsitettä *ajaton aika* kuvaamaan akateemiseen työhön uppoutumista (myös Liao ym. 2013).

Keskittymistä vaativa asiantuntijatyö edel- lyttää Noonanin (2015) mukaan avoimen ai- ka-rakenteen, koska uuden luomisen aikaa voi olla etukäteen vaikea arvioida ja ajatukset syn- tyvät omalla aikataulullaan. Asiantuntijatyötä on vaikea aikatauluttaa, mikä tuli vahvasti esiin haastatteluaineistossamme.

”Se työmäärä, mitä on ajateltu, ni se on vähän hankala, ko tää on niin uutta ja ihmeellistä, ettei oikein koskaan... Mä oon havainnu, et- tei oikein koskaan tiää, että miten paljon joku asia vie...Jonku pienen yksityiskohan yks on- gelmanratkasu saattaa viii ihan älyttömäs- ti aikaa. Sitte taas joku iso konsepti saattaa syntyä tuosta vaa, et sitä ei voi sillee, ei oikein voi ajatella. Tietenki jatkuvastihan siinä on semmonen oma fiilis siitä, että onkohan tää nyt tarpeeksi hyvä ja onkohan tää nyt viime- sen päälle laatuajattelua”. (mies, yksityinen sektori)

Erityisen haastavaa oman ajan hallinta on, jos on kyse tuntemattoman aikataulutamisesta. Asiantuntijatyössä liikutaankin usein ”tunte- mattoman rajalla”, kuten Hakkarainen (2012, 4) kumppaneineen on todennut. On hämärä ajatus tulevasta, mutta *”harvoin se menee niin [kuin on ajatellut]”* (mies, julkinen sektori).

Myös omalla mielellä voi olla omat aika- taulunsa (ns. mentaaliaika), joita ei välttä- mättä pysty itse säätelemään. Haastateltavat esittivät, miten omat taipumukset, piirteet ja luonne ohjasivat ja rytmittivät toimintaa. Ajattelutyö saattoi levittäytyä yhä laajemmal- le, kun mieli työsti työasioita pitkin päivää ja ideat syntyivät varsinaisen työajan ulkopuo- lella.

”Ja koko aikahan ne ajatukset on mielessä, että jos on joku mihinkä tietää, että mulla on nyt vaikka kahen viikon päästä joku uuden

seminaarin vetäminen tai valmennus jostain ihan uudesta aiheesta, mitä mä oon pitkään valmistellut, niin tietysti se pyörii koko aika mielessä ja skannaa kaikkee ympäristöä niillä silmälasilla ja yrittää vielä aina etsiä sitten lisätietoa... että aivot askartelee jonkun asian kanssa, ja sitten se alitajunta myös työstää niitä ja eihän ne kato paikkaa eikä aikaa, että koska sieltä sitten jotain pullah-taa". (nainen, muu sektori)

Vaikka moni asiantuntija koki oman työn-
sä aikatauluttamisen haastavaksi, työ kuitenkin pyrittiin yleensä asettamaan objektiivisen ajan akselille, luomaan työlle omat aikataulut. Monella haastateltavalla oman ajan hallinta oli palikoiden siirtelyä paikasta toiseen, toiset taas pyrkivät pitämään vahvasti kiinni luomistaan aikatauluista. Moni suunnitteli tulevan viikon työt vähintäänkin omassa mielessään, tavallimmin viikon töiden aikataulutus tehtiin sähköisen kalenterin avulla. Asiantuntija näyttäytyi oman ajan ja aikataulujensa hallitsijana.

"Outlook-kalenteri meillä on, että sinne mä yritän itelle varata työskentelyaikaa tietuille, jos tiedän, että on joku tosi kiireellinen juttu. Niin varaan sinne omaa aikaa, että ei niihin voi sit tulla mitään palavereita. Ja sitten tietty just semmoset niin kun priorisointia sitten, että yrittää vähän tehdä semmosta suunnitelmaa itelleen. Eli nää on semmoset, mitkä on pakko tällä viikolla tehdä, että mä varaan töihin aikaa ton verran." (mies, julkinen sektori)

Yksilöllisten aikamatriisien kehityksessä oma ajattelu-aika asettui jännitteeseen suhteeseen objektiivisiin aikatauluihin nähden. Oma aika oli luonteeltaan tehtävä- tai tilannesidonnais- ta subjektiivista prosessiaikaa, kun taas aikataulutus pohjautuu vahvasti fyysiseen kellonaikaan. Niitä kuitenkin yritettiin sovittaa yhteen. Ajattelulle yritettiin varata "vapaata" aikaa kalenterista, vaikka ajattelua oli sinänsä vaikea aikatauluttaa. Työstä myös pyrittiin löytämään oma asiantuntijatyön ydin, jolle aikaa tulisi erityisesti varata. Asiantuntijatyössä yhdeksi keskeiseksi yksilötason toiminnaksi nouseekin oleellisen erottaminen epäoleellisesta. Mille varataan aikaa, missä järjestyksessä asiat tehdään ja mitä jätetään pois tai siirretään myöhemmäksi: asioiden aikajärjestys.

"Priorisointi tietysti ja sitten myös tietysti suhteessa niihin omiin työtehtäviin, mitenkä priorisoi niitä, että mitkä on tärkeitä ja kiireellisiä, että ihan tää (naurahtaa) perinteinen nelikenttä, mitkä sitten kiireellisiä, mut vähemmän tärkeitä. Luokitellaan vähän eri kategorioihin sitä omaa työtä ja ymmärretään ehkä sitä kautta, että mitkä on myös niitä, mistä voi kokonaan luopua ja missä järjestyksessä niitä töitä tekee." (nainen, muu sektori)

Sosiaaliset matriisit: sidoksia, sovittelua ja synkronointia

Asiantuntijat työskentelevät harvoin täysin yksin. Aineistostamme nousi voimakkaasti

Taulukko 1. Yksilölliset matriisit.

Yksilölliset matriisit	
Oma ajattelu-aika (subjektiivinen matriisi)	Omat aikataulut (objektiivinen matriisi)
Tehtävä/tilannesidonnaisuus, prosessiaika	Fyysinen aika, lineaarisuus
Oleellisen paikannus, keskittyminen oleelliseen	Työtehtävien järjestys ja aikataulutus
Mielen synkronointi aikatauluihin	Aikataulujen synkronointi tärkeysjärjestykseen

esiin sosiaaliseen, vuorovaikutteiseen (interaktionaaliseen) aikaan liittyviä sidoksia, joilla on selvästi myös konkreettista ajan säätelyvoimaa. Sidoksilla viitataan tässä suhteisiin, joissa on jonkinlaista keskinäistä riippuvuutta (ks. esim. Ketokivi 2014). Omat työt olivat sidoksissa muiden töihin ja muiden aikatauluihin: Tehtiin yhteistyötä eri tahojen kanssa ja aikatauluja soviteltiin yhteen niin työssä kuin kotonakin – *aika oli sidoksista*.

”Varmaan minun just eniten vaikuttaa sekä tämä työporukka että sitten lähin esimies, jolla on kiireisin kalenteri. Eli häneltä tulee se kehys, jonka mukaan mä sitten siirrän omat palikat, minne sopii. Ja muista projekteista tulee myös niitä kehyksiä. Eli ehkä semmoset, että asiakkaan aika tulee ensimmäisenä ja se myös lähtee viimeisenä ja se määrää eniten. Eli asiakasaika ja asiakastapaamiset tulee siihen ja ne valetaan sementtiin. Sen jälkeen ehkä oma aika, työkavereiden kanssa sisäiset palaverit tulee siihen toiseksi kerrokseksi. Ja sit ehkä joskus poikakaverin kans sovitaan jotain, niin sitten se on viimeinen. Tai hän tietää, että hän on viimeinen siinä, se on niin kun siirrettävissä ja peruttavissa helpoiten.” (nainen, yksityinen sektori)

Toisinaan sidokset aiheuttivat pullonkauloja, kun toiminta esimerkiksi tyssäsi yhteistyökumppanin työpöydälle, työtehtävän eteneminen edellytti tietyn henkilön erityisosaamista tai jouduttiin odottamaan päätöksiä tai allekirjoituksia. Pahimmillaan yhden lenkin viivästyminen aiheutti koko työprosessin pysähtymisen.

”Ja sit meillä on, varmaan muillakin, mutta on just hierarkia, et kuka hyväksyy tietyt asiat, et onko tämä teksti nyt sitten valmis julkaistavaksi ja onko tämä teksti valmis menemään sitten seuraavalle ihmiselle, niin tavallaan, että ku ootetaan semmosia pullonkauloja, et joku ihminen hyväksyy, ja sit ei tiedä, mitä muuta sillä on meneillään, et missä päin se maailmaa edes on, niin sit ne hidastaa aika paljon, et jaaha, no tää lykkäänty heti viikolla

eteenpäin, kun mä en saanu sitä tän päivän aikana nyt sitten hyväksytettyä siellä.” (nainen, yksityinen sektori)

Myös yhteiset palaverit ja muut sovitut yhteiset aikapisteet loivat omille aikatauluille vahvoja ajallisia kehyksiä. Toisinaan kalenteriin ilmestyi *”annettuna tavaraa”*. Aikatauluja ja tapaamisia *”lyötiin lukkoon”* pitkälle eteenpäin ja päivä saattoi rytmittyä tapaamisten mukaan. Projektityötä tekevällä ajallinen kehys ja aikajanaat rakentuivat usein yhteisen projektisuunnitelman pohjalta.

Aina yhteisten aikataulujen luominen – *ajan synkronointi* - ei ollut helppoa. Mitä useamman ihmisen kesken yhteistä aikaa tuli löytää, sen vaikeampaa yhteisen matriisiin rakentaminen oli. Ihmiset ovat kiireisiä, *”kaikkien kalenterit ovat ihan tukossa”*. Yhteisten aikamatriisien ja yhteisten tapaamisten sopimisen vaikeudet nousivat lähes kaikissa haastatteluissa esiin.

”..on yks aihio, mistä pitäisi lähteä, projekti odottaa vaan sitä, että saa tämän järjestön hallituksen kokoontumaan ja sitten aloitetaan se siellä. Niin se on nyt joulukuulta lähtien roikkunut ja vieläkään ei ole sitä päivämäärää, että millon tää asia saadaan eteenpäin. Ne voi roikkua tosi pitkään ja kyse on vaan pelkästään siitä, että ei sitä päivämäärää ole saatu sovittua. On niin paljon kiireisiä ihmisiä, joita ei vaan saa saman pöydän ääreen.” (nainen, yksityinen sektori)

Ajan synkronointi voi olla haastavaa niin toiminnan objektiivisten aikataulujen, mutta myös toimijoiden mentaalisen ajan suhteen. Toisinaan kollegat olivat fyysisesti samassa paikassa samaan aikaan, mutta joillakin heistä mieli saattoi olla eilisen tai huomispäivän asioissa. Haasteeksi nousi se, miten saada ihmiset samaan aikaan paikalle ja vielä siten, että kaikki olisivat mentaalisesti läsnä samassa hetkessä?

”Ihmiset on kokemu tai tavallaan on turhautanu se, mikä on varmasti kelle tahansa tuttua täs nykymaailmassa, et jos itte puhuu jos-

tain, paikalla on 20 ihmistä ja niistä puolet on liimaantuneita omaan läppäriinsä ja loput omaan puhelimeensa ja sit yrittää selittää jotain, jotenkin osallistaa ja innostaa ihmisiä. Ja kaikki vaan tuijottaa jotain ja raapii näyttöä.” (mies, yksityinen sektori)

Edellinen sitaatti kuvaa myös osaltaan sosiaalisen matriisin sähköistä ulottuvuutta. Digitalisaatio on tuonut asiantuntijatyöhön *sähköisen matriisin*, joka osaltaan tahdittaa toimintaa. Sähköiset järjestelmät mahdollistavat reaaliaikaisen toiminnan. Omaa työtä voidaan tehdä vaikkapa kokouksissa, kuten katkelmassa on kuvattu, mutta samaan aikaan digitaaliset järjestelmät luovat työle uusia aikavaatimuksia, työn keskeytyksiä ja mahdollisuuksia tehdä montaa asiaa samanaikaisesti (vrt. Chesley 2014; Wajcman & Rose 2011). Monissa haastatteluissa esitettiin, että sähköpostit ”pitää” katsoa monta kertaa päivässä, ja usein niihin on syytä reagoida pikaisesti. Muuten sähköposti ruuhkautuu ja asiat saattavat hautautua. Ennen *”huoneeseen tuotiin postia kaks kertaa päivässä”, nykypäivänä taas ”saatan saada jonkun 200 mailia päivässä”*.

Kuten useissa aikaisemmissakin tutkimuksissa on saatu viitteitä, myös haastateltavat tunnustivat, että usein tietokoneen käyttö, ja erityisesti sähköposti ohjaa liikaa työpäivän kulkua, aiheuttaa työn keskeytyksiä ja työn fragmentoitumista (ks. esim. Chesley 2014; Wajcman & Rose 2011). Moni olikin pyrkinyt rajoitta-

maan sähköpostin lukemista työpäivän aikana. Varsinkin *ajattelunajan* järjestäminen edellytti usein eri viestintäkanavien sulkemista.

Organisaatiotason matriisit: työpaikan rytmejä ja tapoja

Organisaatioilla on omat ajalliset rakenteet, jotka muotoutuvat vuorovaikutuksessa muiden organisaatioiden ja laajemman yhteiskunnan aikarakenteiden kanssa. Sosiaalisesti rakentunut yhteinen aika ohjaa toimintaa myös organisaatiotasolla: se auttaa työntekijöitä jäsentämään omaa toimintaansa ja luo yhteistyölle yhteisen ajallisen rakenteen. Organisaation yhteisillä aikatauluilla koordinoidaan näin työntekijöiden toimintaa. Aikaisemmin koordinointi kuului yleensä johdon tai esimiesten tehtäviin. Nyt, kun jokainen vastaa oman työnsä suunnittelusta ja aikatauluttamisesta yhä useammin, on yhteisen aikarakenteen luominen haastavampaa. (Blount & Janicik 2001, 569–570.)

Monessa organisaatiossa toiminnan tueksi on luotu omat ajalliset *syklit*, tiettyyn vuodenaikaan tehdään tietyt asiat. Toimintaa ohjaa esimerkiksi yhteinen vuosikello, jossa eksplisiittisesti määritellyt aikapisteet luovat aika-kehikoita toiminnalle. Toisinaan taas organisaatiossa sovitaan muunlaiset yhteiset ajankäyttöön liittyvät *rytmit ja pelisäännöt*, esimerkiksi yhteiset viikkopalaverit. Hyvin moni haastateltava toi esiin oman organisaationsa vuosikellomaisen rytmin.

Taulukko 2. Sosiaaliset matriisit.

Sosiaaliset matriisit		
Sidokset	Synkronointi	Sähköinen matriisi
Yhteiset aikapisteet, kokoukset, tapaamiset	Yhteiset aikataulut (fyysinen aika)	Reaaliaikaisuus, vapaus
Pullonkaulat	Yhteinen mielentila/läsnäolo (subjektiivinen aika)	Aikavaatimukset, reagoinnin tarve

”Meillä on neljä kertaa vuodessa kokouksia, joissa me ollaan yleensä mietitty... Mul on ollu sit tavallaan ehdottaa heille, et mitää näyttää, ja meillä johdon katselmukset on aina helmikuussa ja syyskuussa, niin sitä ennen meidän on pakko pitää tiimien kokoukset, et me saadaan tuotettuu se materiaali sinne johdon katselmukseen. Niin tavallaan sit, ku alkaa kattoo taakkepään, mis pitää kokousta ja mis kohtaa pitää kattoo, miten meidän tavoitteilla on mennä ja näin edespäin, niin sitä kautta se muodostuu.” (nainen, yksityinen sektori)

Organisaatiotason rytmit ja syklit kuuluvat objektiivisen ajan piiriin, joissa aika näyttäytyy toimintaa ohjaavana rakenteena. Määritellyt kollektiiviset aikarakenteet toimivat ajan hallinnan ja ennakkoinnin keinoina, byrokraattisina kehikkoina.

Aina organisaation aikarakenne ei ole eksplisiittisesti määritelty, vaan se voi muodostua myös vaivihkaa toiminnan kautta, jolloin esimerkiksi tapa muuntuu rakenteeksi (Orlikowski & Yates 2002, 688). Organisaatioissa voi olla tapana esimerkiksi olla vahvasti kiinni nykyhetkessä, vastata heti sähköposteihin, tehdä ylitöitä tai venyä tarpeen mukaan. Organisaatiolla on myös esimerkiksi yleensä oma tahtinsa, johon toimijat mukauttavat omaa toimintaansa (Blount & Janicik 2001, 570). Joillakin työpaikoilla työn tekemisen tahti on varsin verkkainen ja joissakin paikoissa taas toimitaan kiiuvaalla tempolla. Organisaatiot myös poikkeavat toisistaan sen mukaan miten täsmällisiä ollaan, arvostetaanko laatua vai nopeutta. (Blount & Janicik 2001, 569–70.) Seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvaa, miten vauhti ja nopea-tempoisuus on työpaikan juttu, jonka mukaan homma pyörii. Myöhemmissä sitaateissa ilmenee ylitöihin, reagointiin ja aikaorientaatioon liittyviä tapoja.

”Niinkun joskus olis vähän suunnitelmallisuus kyllä paikallaan. Mutta sit toisaalta se vähän rikkoo sitä tavallaan sitä meidän salaisuutta siis sillä tavalla, että toi homma pyörii just

sen ympärillä, että niinkun että kaikki tavallaan inspiroituu nyt siitä vauhdista ja siten kun se tilanne tulee päälle, niin sitten se homma lähtee rullaamaan.” (mies, yksityinen sektori)

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

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

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

Kuten edellisessä sitaatissa, joskus toiminnasta ja tavoista voi muodostua ohjaavia normeja, jotka määrittävät miten ja millaisella rytmillä työpaikalla tulisi toimia.

Organisaatiotason yhteiset aikamatriisit muodostavat työntekijöille yhteiset ajalliset kehykset, joiden mukaan toimitaan, mutta lisäksi ne luovat tilaa yhteiselle ja yhteisöllisyydelle (vrt. Toivanen & Järvensivu 2015). Yhteisen ajan myötä voidaan luoda yhteisiä näkemyksiä, miettiä yhteisiä tärkeitä asioita, olla me.

”Kun meillä on kaksi toimistoa, niin..että kun toisen toimiston ihmiset tulee käymään, niin silloin saatetaan laittaa se oma, sillä hetkellä käsillä oleva työ sivuun ja käydään semmoisia asioita, mitkä on firman kannalta tärkeitä, tai yhteisesti tärkeitä. Silloin oma aika saa vähemmän merkitystä, kun se yhteinen aika... Eli silloin, kun ollaan läjässä, niin tehdään näitä yhteisiä tärkeitä asioita.” (nainen, yksityinen sektori)

Organisaatiotason matriisit ovat vahvasti kietoutuneet laajempiin makrotason matriiseihin: kukin organisaatio toimii tietyllä toimialalla ja markkinatilanne sekä erilaiset lait ja säädökset ohjaavat osaltaan organisaation toimintaa ja sen ajallista rakennetta.

Makrotason matriisit: laajemman toimintaympäristön syke ja sykli

Suomalaisella yhteiskunnalla on omat *syklin*-sä ja *sykkeensä*, johon asiantuntijat usein joutuvat mukauttamaan työnsä. *”Yhteiskunta on rakentunut esimerkiksi edelleen kahdeksasta neljään”* kuten eräs haastateltavamme ilmaisi. Eri viikonpäivillä voi olla omanlaisensa ajallinen ilme, vuosi rytmittyy juhlapyhien ja lomien mukaan, eri vuodenaikoihin voi liittyä eri tavoin ajallisia tihentymiä, kuten seuraavasta sitaatista ilmenee.

”Tuntuu, että ihmiset venyttää viikonloppua joko alusta tai lopusta, että silloin ihmiset on helpoin saada kiinni. Ulkoiset ihmiset on helpoin saada kiinni tiistaista torstaihin. Eli silloin on ehkä näitä asiakastapaamisia, jolloin se voi myös tarkoittaa enemmän töitä tai enemmän ei itsestä lähtevää... että pitää miettiä omaa ajankäyttöään ja joustaa siinä, koska asiakkaan aika on tärkeämpää. Niin vuodesta vielä, niin kesällä tietenkin hiljenty, koska tehdään julkiselle sektorille, niin aina juhannukseen mennessä kaikki jää lomalle. Ja kaikki projektit myös loppuu tietenkin kesään mennessä. Paitsi ne, jotka loppuu joulukuun mennessä. Eli siinä on kaksi ruuhkuhuippua; just ennen kesää ja sit ennen vuodenvaihdetta.” (nainen, yksityinen sektori)

Yhteiskunnassa on myös muita, esimerkiksi eri instituutioihin liittyviä syklejä, jotka määrittävät työntekeksen aikarakennetta. Esimerkiksi poliittisella päätöksenteolla ja eri hallinnonaloilla on omat, usein varsin joustamattomat aikarakenteensa. Työ voi olla sidoksissa yhden haastateltavamme tavoin muun muassa yhteiskunnan koulutusrakenteen vuositaiseen sykliin.

Lisäksi työelämän yleinen kiire ja ajan henki luovat toiminnalle oman ajallisen kehityksen. Toimitaan globaalissa markkinataloudessa, kuten haastateltavamme kuvaa:

Taulukko 3. Organisaatiotason matriisit.

Organisaatiotason matriisit	
Sisäiset sykli, rytmit ja pelisäännöt	Tavat ja normit
Toiminnan koordinointi ja ennakointi	Työn tekemisen tavat ja tahti
Eksplisiittinen	Implisiittinen
Fyysinen aika ohjaavana	Tapa/toiminta ohjaavana, objektiivinen aika seuraus
Yhteiset aikataulut, esim. Vuosikello	

”Tämmönen tää globaali markkinatalous, mitä kukaan ei hallitse, mutta joka pakottaa yksilöt ja organisaatiot ja valtiot semmoseen jatkuvaan kilpailuun toisia vastaan ja se kiihtyy ja kiihtyy ja ruuvia koko ajan tiukemmal joka paikas”. (mies, julkinen sektori)

Moni haastateltava toi esiin myös sen, miten oman työn aikataulut ovat kietoutuneet muutenkin kansallista tasoa laajempiin *globaaleihin aikamatriiseihin*, esimerkiksi seuraavassa sitaatissa kuvataan omaa työtä EU-tasoisien aikamatriisin kehystystä.

”Tiätää, että EU toimii heinäkuussa. Heinäkuus on pakko olla töissä. Elokuussa voi olla lomalla, mutta ei heinäkuussa, koska juuri on uus puheenjohtajamaa tullut ja uus puheenjohtajamaa lähtee viemään omaa agendaansa eteenpäin. Taikka sitten budjetti on - mä olin mukana yksikössä, joka valmisteli ja teki näitä taloudellisia katsauksia ja ennusteita, niin näiden ennusteiden aikataulut... Meillä on määritelty tietyt ajat etukäteen, koska ennusteet tulevat ja niin paljon erilaisia suunnitteluprosesseja, jotka on yhdistetty toisiinsa, josta syystä ne eivät voi joustaa. Tää joustamattomuuden tulo taikka ehdottomien aikataulujen tulo on tehnyt siitä sellasen pakotahtisen työn ja että niille ei mahda mitään.” (mies, julkinen sektori)

Ja jos toiminta ylittää maiden välisiä rajoja, kohdataan eri kansallisiin kulttuureihin liittyviä aikamatriiseja, tapoja ja käytäntöjä, aikavyöhykkeitä jopa aikaa jäsentäviä säätiloja:

”No, miten, kun sulla on tää kv-kontakti sinne ..[toiseen maahan], niin onks siellä jotenkin erityyppinen suhtautuminen aikatauluihin tai aikaan? V: Voi kyllä. Ne ei ymmärrä lainkaan sellasta. Ne tulee, milloin niit huvittaa... et aina pitää noita kokouksia, et istut 40 minuuttia yksin neukkarissa ja sit oot sillee, no ehkä se on peruttu sitten, mutta...” (nainen, yksityinen sektori)

”Mut sit meillä on hankkeita myös Karibialla, jotka menee tavallaan hyvin erilaisessa syklissä. Tavallaan on hyvin selkeitä, et jos siellä on hurrikanikausi niin sinne ei voi silloin mennä alun perinkään. Ja yhtäläillä Suomesta on kovin vaikeeta saada kesäsin ketään asiantuntijoita lähtemään pois.” (mies, yliopistosektori)

Makrotason matriisit näyttävät haastateltavien puheessa vahvasti objektivoituneina aikarakenteina, jotka olivat oman vaikutuspiirin ulkopuolella. Haastateltavien oli vain sopeutettava työnsä niihin.

Taulukko 4. Makrotason matriisit.

Makrotason matriisit	
Yhteiskunnan syklit ja syke	Globaalit matriisit
Rytmit ja aikataulut (päivät, vuodenajat)	EU, kansalliset kulttuurit, aikavyöhykkeet
Kiire ja ajan henki	Globaali markkinatalous

Aika palasina

Työntekijät kohtaavat jokapäiväisessä toiminnassaan useita aikamatriiseja samanaikaisesti. Työ on fragmentoitunut moniin palasiin ja työ koostuu erillisistä episodeista, kuten kokouksista, puheluista, sähköpostiin vastaamisista, keskusteluista, lukemisesta ja kirjoittamisesta. Wajcmanin ja Rosen (2011, 947) Australialaisessa telekommunikaatioyrityksessä toteutetussa tutkimuksessa tietotyöläisillä oli yhden työpäivän aikana keskimäärin 88 episodtia, joista valtaosa kesti 10 minuuttia tai vähemmän. Kaikkiaan työpäivistä kului hieman yli puolet näihin lyhyisiin episodeihin. Yhä useammin tuo kommunikaatio oli myös teknologian kautta välittyntä. Aikatutkimuksen parissa puhutaan moniajallisuudesta (pluritemporalism) (Orlikowski & Yates 2002, 687). Eri episodeilla ja ajallisilla rakenteilla on erilaisia ajallisia odotuksia, jotka voivat olla risteäviä, ristikkäisiä ja vaihtoehtoisia (Orlikowski & Yates 2002). Kuvassa 1

on kootusti esitetty tämän tutkimuksen haastatteluaineistosta nousseet asiantuntijatyötä kehystävät eritasoiset aikamatriisit.

Aikamatriisien ristikkäisyys ja päällekkäisyys tuli selvästi esiin myös asiantuntijoiden puheessa. Työ oli kehystetty monenlaisilla aikaikkunoilla, työ *”oli ihan hirveen poukkoilevaa”*, ja käytettävissä oleva aika *”oli hajonnut tuhannen eri palasiin”* kuten haastateltavamme totesivat. Käytännössä työn arjessa oma asiantuntijuus ja sen kehittyminen näyttäytyikin pirstaleisten aikamatriiseiden puitteissa haastavana. Moni haastateltava toi esiin, miten yllätykset muuttivat päivän kulkua, kun tilanne tai vaikkapa sähköposti veivät uuteen suuntaan. *”Päivä laitetaan nopeesti takarivossa uuteen järjestykseen”*, kun äkilliset nopeat jutut sotkivat priorisoinnin ja tärkeitä asioita joutui heittämään sivuun. Toiminta ja tilanne muotoilivat ajan uudelleen. Toisinaan siirtyminen matriisista toiseen sujui vaivatta, toisinaan taas siirtyminen koettiin hyvinkin vaikeaksi.



Kuva 1. Aikamatriisit asiantuntijatyössä.

”Niin siitä tulee tavallaan semmonen, tulee eri vaihde silmään ja et okei, nyt pitää tehdä tää. Ja sit me ruvetaan miettimään, et miten tää menee. Se tavallaan, pystyy vaihtamaan sen hatun siitä puurtavasta asiantuntijasta aika nopeesti siihen tiimipelaajaksi, et mitä me nyt tehdään, ja sä teet tän, ja sä teet tän. Siihen tulee semmonen pieni omanlainen tekemisen meininki... Sitten toki, oikeestaan se hatun vaihtaminen takasin siihen yksinäiseksi puurtajaksi on vaikeempaa.” (mies, yksityinen sektori)

Välillä aikahorisontti oli 10 minuuttia, toisinaan vuosi. Oman kalenterin hallinta oli monen kohdalla *”kovaa duunii”*. Haastatteluaineistosta piirtyi kuva, että toiminta työn arjessa oli usein reagointia nykyhetken ongelmiin ja nopeisiin toimeksiantoihin. Usein erityisesti vuorovaikutukseen liittyvät sosiaaliset aikamatriisit sotkivat omat yksilölliset matriisit. Yllättäviä nopeaa reagointia edellyttäviä pyyntöjä tuli asiakkailta sekä esimieheltä ja pyyntöjä saapui niin oman organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin. Keskeytykset olivat arkipäivää, kuten sitaatissa kuvataan:

”Ja tietysti siis ne jatkuvat keskeytykset, mitä tulee sitten. Voi tulla sähköpostin muodossa, puheluitten muodossa, työkavereitten kyseilytten muodossa. Tai sitten esimerkiks sellaisissa tilanteissa, että tulee paljon kokouskutsuja muilta organisaation eri tahoilta, eikä pysty ehkä itse niitä hallitsemaan, että miten sais varattua omasta kalenterista riittävästi sellasta aikaa, millä saa ainakin hoidettua ne viikon tiettyt kriittisimmät asiat, vaikka kaikki muu kaa-tuis ympäriltä.” (nainen, muu sektori)

Työtä tehtiin tässä ja nyt, vuorovaikutuksessa muiden kanssa, jolloin ennakoivaa ja pitkäjänteistä työtä oli vaikea toteuttaa. Asiantuntijatyö vaati omaa aikaa, jota ei tunnut löytyvän.

”Mutta se, että se linja, että pitää opetella tekemään vähemmän ja huonommin, niin se on toki koko ajan...että se ei ole omasta mieles-

tä enää asiantuntijatyötä, että se on niin vaikeeta tehdä asiantuntijatyötä, jos ei ole enää asiantuntija, kun ei ole lukenut yhtään kirjaa kolmeen vuoteen. Tai ei kirjaa, vaan artikkeleita.” (nainen, julkinen sektori)

Lewis ja Weigert (1981, 446) ovat todenneet jo 1980-luvulla, että kun ajan eri tasot ovat ristiriidassa, useimmin henkilökohtainen aika on se, joka häviää. Vuorovaikutteinen aika määrittää henkilökohtaista aikaa erityisesti, jos henkilöiden ajalliset rakenteet ovat vahvasti sulautuneet toisiinsa. Aina kun kaksi tai sitä useampi henkilö ovat vuorovaikutuksessa keskenään, oma aika osittain kehystyy tai peittyy vuorovaikutteisella ajalla. Sosiaalinen aika on hierarkkisesti kerrostunut. (Emt. 437, 454.)

Autonomia, illuusiota kuitenkin?

Lähes kaikki haastatellut asiantuntijat painottivat puheessaan oman työnsä autonomisuutta ja sen tärkeyttä. Samoin oman ajan hallinnassa vastuutettiin vahvasti yksilöitä: ajanhallinta *”on itsestä kiinni”*. Moni haastateltava painotti omaa aktiivisuutta, ja oma osaaminen näyttäytyi ajan hallinnan lähtökohtana: Pitää ymmärtää, mikä on sopivan kokoinen pala itselle, pitää osata laittaa työllensä rajat tai pitää vaan ottaa työrauha itselleen. Tarvittiin *”itse-suojeluvaistoa”*.

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

Työn rajojen asettaminen ja itselle sopivan kokoisen työn määrittely ei näyttänyt olevan aina helppoa. Haastateltavat käyttivät hyvin paljon ilmauksia ”pitäisi” ja ”olen pyrkinyt”. Monella oli selkeä käsitys siitä mitä pitäisi tehdä, jotta ajan kanssa pärjäisi paremmin, mutta tuo toimintatapa oli jollakin tapaa ulottumattomissa. Moni asiantuntija oli myös varsin yksin oman aikansa kanssa erilaisten matriisien kehityksessä. Johto tai esimies oli ”aika pihalla alaistensa työtehtävistä”, eikä kukaan oikeastaan kertonut, mitä asiantuntijan pitäisi tehdä. Haastateltavat kokivat vaikeaksi arvioida tekivätkö he oikeastaan edes oikeita asioita vai eivät.

Ajanhallintaretoriikassa oletetaan usein, että yksilöt voivat ottaa johdon oman aikansa hallinnasta. Itsenäisyyttä korostavat haastateltavat myös painottivat ajanhallintaa yksilöllisenä kompetenssina. Ajan rakentuminen on kuitenkin myös sosiaalinen prosessi, joten yksilö voi harvoin yksin muuttaa tai hallita häntä ympäröiviä aikarakenteita (Orlikowski & Yates 2002, 698). Myös Lewis & Weigert (1981) arvioivat aikoinaan, että yksilön parempi aikasuunnittelu ei yksin ratkaise ajanhallinnan haasteita. Tehdastyössä koneen tahti loi työlle rytmin, kun taas asiantuntijatyössä toimintaa rytmittävät yhä useammin sidokset ja suhteet. Mitä enemmän eri aikatauluja täytyy huomioida oman aikataulun rakentamisessa, sitä pienemmäksi käyvät vapausasteet (Lewis & Weigert 1981, 456). Myös aineistossamme asiantuntijatyön yksilöllistä vapautta ja autonomiaa uhkasivat erilaiset aikasidokset. Ulkopuolelta tulevat vaatimukset ja kova paine, suuri työmäärä sekä sidokset veivät autonomian tunnetta itseltä. Autonomia saattoi murentua, jos oma työ muuttui hallitsemattomaksi kaaokseksi, vaikka periaatteessa päättävältä olisi yksilöllä. Moni haastateltava toi esiin, että autonomiassa ja oman ajan hallinnassa oli kyse nimenomaan periaatteesta, kun taas käytännöt olivat jotakin muuta, kuten seuraavassa sitaatissa ilmenee:

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

Myös sähköinen matriisi ja sen tuoma uusi rytmi voivat osaltaan heijastua asiantuntijoiden autonomiaan.

”Jos kysymykseen vastaan suoraan, niin on mahollisuuksii vaikuttaa just siihen, et mitä tekee missä kohtaa. Täysin, niin ettei sitä kukaan sen enempää määräile. Mut et just ehkä se, että niitä, et se sähköpostin purkamisen aamusta voi olla sitä, et jaaha, en pääsekään nyt tarttuu kii siihen, mitä piti. Ja sit voi pahimmassa tapauksessa täytyy alkaa peruutteleen jotain palavereja ja muuta.” (nainen, yksityinen sektori)

Aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu, että esimerkiksi älypuhelinien sähköpostiohjelmat yhtä lailla luovat asiantuntijatyöhön uusia autonomian ulottuvuuksia, mutta samaan aikaan kaventavat autonomiaa (Mazmanian ym. 2013). Sähköisten välineiden kautta työntekijät voivat työskennellä missä ja milloin vain ja olla joustavasti yhteydessä kollegoihinsa ja muihin yhteistyökumppaneihin silloin kun itselle parhaiten sopii. Kuitenkin tämä yhteydenpito helposti tiivistyy ja eskaloituu, jolloin taas oma autonomia kaventuu ja työ intensifioituu. (Mazmanian ym. 2013; ks. myös Chesley 2014.)

Pohdintaa

Asiantuntijatyötä kehystävät aikamatriisit

Aika on yksi keskeinen sosiaalista elämää jäsentävä tekijä. Tässä tutkimuksessa on kuvattu sitä, millaisissa ajallisissa olosuhteissa asiantuntijat työskentelevät. Tavoitteena oli tunnistaa ja eritellä asiantuntijatyötä kehystäviä eritasoisia aikamatriiseja sekä pohtia missä määrin nämä näyttäytyvät asiantuntijoiden puheessa toimintaa ohjaavina kehikkoina ja missä määrin taas muutettavina ja avoimina rakenteina.

Työssä ihmiset kokevat ajan oman henkilökohtaisen aikamatriisin, mutta yhtäläillä jaettujen aikamatriisien kautta (vrt. Orlikowski & Yates 2002, 686). Eri työtehtäviin ja toimintoihin liittyy erilaisia aikatauluja, -kehyksiä ja -ikkunoita. Asiakkaan tiedusteluun on kenties syytä vastata välittömästi ja projektilla voi olla hyvinkin pitkä aikajänne ja etukäteen sovitut etapit. Lisäksi tietyt tehtävät toistuvat vuosittain, toiset taas päivittäin. Sähköposti ja muut sähköiset kanavat vapauttavat, mutta myös tiivistävät ja pilkkovat asiantuntijoiden työaikaa (vrt. Chesley 2014; Mazmanian ym. 2013). Organisaatiotason aikamatriisiin kuuluu yhteisiä aikatauluja, työn tekemisen rytmejä, toimintajaksoja, mutta myös aikaan liittyviä tapoja ja normeja (vrt. Lewis & Weigert 1981; Ylijoki & Mäntylä 2003.) Yhteiskunnallamme on myös oma rytmensä ja omat aikansa. Heinäkuussa pysähdytään, yhden työtä rytmittää EU omine aikatauluineen, toisen työtä taas yhteistyökumppani Karibiolla.

Aika ja ajan sosiaaliset rakenteet voivat näyttäytyä varsin erilaisina eri aloilla ja erilaisissa töissä. Tämä tutkimus kiinnittyi lähinnä yhteiskunta-, kasvatus- ja sosiaalitieteellisen taustan omaaviin asiantuntijoihin, jotka työskentelivät muun muassa tutkimuksen, media-alan, julkisen hallinnon ja koulutuksen parissa. Näillä aloilla ajalliset rakenteet voivat olla ainakin jossain määrin erilaisia kuin esimerkiksi teknisellä puolella. Jatkossa ajal-

lisiin rakenteisiin liittyvää tutkimus- ja kehittämistoimintaa olisikin hedelmällistä syventää toimialakohtaisempaan ja spesifimpään suuntaan, jolloin voitaisiin etsiä kohdenneumpia alakohtaisia toimivia ratkaisuja. Myös työpaikkakohtainen tarkastelu toisi varmasti tuoreita, konkreettisia näkökulmia ajallisiin rakenteisiin liittyviin haasteisiin ja niiden ratkaisumalleihin.

Ohjaako aika asiantuntijaa vai asiantuntija aikaa?

Asiantuntijatyö on nähty yleensä autonomisena ja vapaana. Ihmisen vapaus on kuitenkin pitkälti sosiaalinen asia (Noonan 2009, 379). Asiantuntijatyö on usein vahvasti kietoutunut yhteisiin aikamatriiseihin, kuten sosiaalisiin tai organisaatiotason aikamatriiseihin ja laajempiin ajallisiin makrorakenteisiin (vrt. Lewis & Weigert 1981). Nämä ajalliset olosuhteet ohjaavat ja rajoittavat, mutta myös mahdollistavat. Ihmiset tekevät ymmärrettäväksi, säätelevät, koordinoivat ja selittävät toimintaansa niiden ajallisten rakenteiden kautta, jotka heitä ympäröivät. (Orlikowski & Yates 2002, 686.)

Kun tukeudutaan toistuvasti tiettyihin ajallisiin rakenteisiin, samalla uusinnetaan ja vahvistetaan niiden legitimitettä. Niistä voi tulla itsestään selviä: ne näyttäytyvät itsenäisinä ja luovat vaikutelman, että aika on olemassa ulkoisesti. Ajan objektivoinnin kautta ajallisista rakenteista tulee toimintaa ohjaavia rakenteita, joita noudatetaan problematisoimatta ja rutiiniluontoisesti. (Orlikowski & Yates 2002, 680–687.) Ylityöt voivat vaivihkaa muuntua vallitsevaksi käytännöksi, tai tiivistä työtahdistaa voi tulla työpaikan toimintaa ohjaava normi.

Käytäntöorientoitunut näkökulma mahdollistaa ajan hahmottamisen sekä objektiivisena että subjektiivisena. Ihmiset objektiivoisesti aikaa ja ajallisia rakenteita aikatauluilla, kellolla ja kalenterilla. Yhtä lailla aika voi näyttäytyä subjektiivisena. Ihmiset tuottavat

ja toisinaan myös muuttavat ajallisia rakenteita toiminnallaan. Aikataulut voidaan nähdä suhteellisina, muutettavina tai vaikka tilapäisinä. Aika voidaan kokea sekä kellon että tapahtuman kautta, sen mukaan mistä toiminnasta on kyse. Ihmiset voivat noudattaa toiminnassaan joko aika- tai toimintaperusteista aikarakennetta. Käytännössä usein myös aika- ja toimintaperusteisuus ovat limittäisiä, päällekkäisiä ja ristikkäisiä. (Orlikowski & Yates 2002, 689–690.)

Ajan ja toiminnan välinen suhde on kiehtova. Toisinaan työprosessin aikataulu on määritelty hyvinkin tarkkaan, ja se etenee kuin juna omalla raiteellaan. Sen vauhdissa on pysyttävä. Ajan vahva ote voi näyttäytyä tällöin kahlitsevana, päälle vyöryvänä kehikkona. Aikataulutetussa ajassa aika nousee helposti toiminnan ohjaajaksi (vrt. Noonan 2015, 116). Jos toiminnan lähtökohtana on ennalta määritelty aikataulu, on toiminta myös jossain määrin menneisyydestä ponnistavaa. Aikataulut on tehty eilen. Tällöin aikataulumuutos näyttäytyy helposti häiriönä ennalta määritellyn suunnitelman toteuttamisessa. Jos organisaatiossa painottuu objektiivinen aika ja sen hallinta, on myös vaarana että toiminnassa ei jää tilaa uuden syntymiselle, sille mitä tilanne tässä ja nyt tarjoaa (vrt. Orlikowski & Yates 2002, 698).

Toisinaan taas ajan ohjaava ote voidaan kokea myönteisenä oman työn rajaajana tai muuten vapautta luovana tekijänä. Jos ajalliset rakenteet ovat heikot ja työ määritetty lähinnä toiminnan ja tilanteen mukaan, on vaarana työn rajojen häviäminen ja oman jaksamisen katkeaminen. Yhteiset aikarakenteet myös synkronoivat toimintaa ja luovat yhteistä rytmiä. Viime kädessä aika on organisaatiossa yksi keskeinen tekijä, joka sitoo ihmiset yhteen. Vahvat aikarakenteet voivat näin osaltaan tukea innovointia, jos niiden luomat puitteet eivät ole liian tiukkoja.

Aikamatriisit ja -rakenteet eivät ole täysin pysyviä, aina on mahdollista tehdä toisin, muotoilla rakenteita uudelleen. Toimintaa, näin myös aikaa voidaan nopeuttaa, hidastaa, tasapainottaa ja jossain määrin myös hal-

lita. Ihmisillä on kuitenkin viime kädessä aktiivinen rooli ajallisten olosuhteiden muotoutumisessa (Orlikowski & Yates 2002, 688-9). Kuitenkin mitä suurempi on yhteiseen aikarakenteeseen kiinnittyneiden joukko, sitä vaikeampi tuo muutos on saada aikaan ja sitä pysyvämmältä rakenne vaikuttaa (emt., 696).

Otolliset ajalliset olosuhteet asiantuntijatyölle

Asiantuntijuuden kehittyminen vaatii aikaa ja avoimuutta uusille asioille. Asiantuntemus, tietämys ja tieto ovat jatkuvasti muotoutuvia prosesseja, jotka tulevat harvoin täysin valmiiksi, niillä on usein ”avoin lopputulos”. Työtä voisi jatkuvasti parantaa, kerätä aiheesta lisää tietoa tai kuulla vielä yhden tahon näkemys asiasta. Jos siis työlle ei aseteta ajallisia rajoja, se voi jatkua kohtuuttoman kauan. Prosessimaisuuden ja avoimuuden vuoksi työtä on kuitenkin usein vaikea ennakoida ja aikatauluttaa. (ks. Noonan 2015, 125.) Työstä, sen tavoitteista, sisällöstä ja laatuvaatimuksista tulisi olla lähtökohtaisesti esimerkiksi esimiehen kanssa yhdessä määritelty näkemys, jota päivitetään säännöllisesti.

Asiantuntijuuden prosessimaisuudesta ja liikkeessä olemisesta johtuen, otollisten ajallisten olosuhteiden luominen asiantuntijuuden syntymiselle, säilymiselle ja kehittymiselle ei ole välttämättä helppoa. Noonan (2015) esittää akateemisen tutkimuksen kontekstissa, että menestyksekkäs toiminta edellyttää ajatteluaikaa. Vastaavasti Ylijoki & Mäntylä (2003) peräänkuuluttavat yliopistolliseen työhön ajatonta aikaa. Raha, tuottavuuden ja tehokkuuden kasvu eivät saisi asettua määrävään rooliin avoimessa ja uutta luovassa ajattelutyössä. Työn arjessa niin yksilö kuin organisaatiossa toiminta kuitenkin usein ohjautuu lyhyen tähtäimen tuottavuustavoitteiden pohjalta, jolloin pidemmän tähtäimen tulevaisuusorientoitunut uutta luova toiminta saattaa helposti jäädä taka-alalle (ks. esim. Slawinski & Bansal 2015).

Asiantuntijuus ja sen kehittyminen on prosessi, joka tapahtuu sekä mielen sisällä että nykyään yhä useammin myös ihmisten välissä, ihmisten välisissä suhteissa, eli kollektiivisesti (esim. Hakkarainen ym. 2012). Sidoksisuus on nykypäivänä yksi keskeinen asiantuntijatyön perusta, mitä Noonanin sekä Ylijoen & Mäntylän peräänkuuluttamat ajattelu-aika ja ajaton aika eivät ota riittävästi huomioon. Asiantuntijuus on yhä harvemmin autonomisen yksilön yksinajattelua. Toimintaorientoituneen oman ajan lisäksi asiantuntijuus edellyttää myös tavoite- ja tehtäväorientoitunutta yhteistä aikaa, jossa on tilaa yllätyksille ja uusille avauksille.

Voidaan myös ajatella, että asiantuntijatyö on muuttanut luonnettaan ja asiantuntijoilta edellytetään uudenlaisia kvalifikaatioita (esim. Edwards 2010; myös Wajcman & Rose 2011, 942). Perinteisen, professionaaliseen auktoriteettiin ja tiedon omistamiseen perustuvan asiantuntijuuden on nähty antavan tilaa muuttuneelle asiantuntijuudelle, jossa sosiaaliset, oppimisen ja verkostoissa toimimisen taidot sekä kyky tehokkaaseen toimintaan nousevat etusijalle. (Edwards 2010; Tuomivaara & Leppänen 2005, 17, 21–22.). Haastateltavat edustivat tässä mielessä uutta asiantuntijuutta: heidän työnsä sisälsi verkostomaista toimintaa, yhteisiä palaverieita, yhteistä uuden luomista, reagointia yhteistyökumppaneiden toimintaan ja sähköistä yhteydenpitoa erilaisilla kommunikaatioteknologian välineillä. Wajcmanin & Rosen (2011, 948) tutkimuksessa tietotyöntekijöillä kului

työajasta suurin osa sähköiseen ja kasvokkaiseen kommunikaatioon muiden kanssa. Intensiivinen, verkostomainen asiantuntijatyö on vahvasti kiinni nykyhetkessä, niin kiinni, ettei siinä välttämättä ole tilaa menneelle eikä tulevalle. Asiantuntijatyön aikaperspektiivi on yhä useammin laajentunut nykyisyys (ks. Brannen 2005, 114).

Ehkä on kuitenkin suotavaa, että nykyhetki ei täysin valtaa asiantuntijatyötä ja asiantuntijuutta. Hetkelle on hyvä rajata aikansa, samoin keskeytymättömälle syventymiselle, joka luo pohjaa huomiselle. Asetetut rajat suojaavat ja tuovat tukea hallinnalle (Hernes 2004; Toivanen ym. 2014). Ajan rajaus olisi kuitenkin hyvä tehdä laajemman joukon piirissä, esimerkiksi työpaikka- tai projektitasolla, koska yhteinen toiminta edellyttää, että myös toimivien ratkaisujen olisi suotavaa olla ainakin joiltakin osin yhteisiä (ks. Slawinski & Bansal 2015, 546). Näin sosiaalinen aikamatriisi olisi vahvemmin yhteisesti sovittu ja ennakoitavaampi, vaikkakin se myös osaltaan luo toimintaan ajallisia raameja ja rajoja, jotka voidaan kokea omaa autonomiaa rajoittavina. On esitetty, että työn sosiaalinen aika on heikentynyt – jotkut ovat nähneet jopa sosiaalisen ajan lopun hämmöttävän (Rubery ym. 2005, 90). Me näemme asiantuntijatyössä sitä vastoin tarvetta uusille sosiaalisen ajan muodoille.

Kiitämme Työsuojelurahastoa (hanke 114079) saamastamme tuesta sekä tutkimuksemme haastatteluihin osallistuneita asiantuntijoita.

Kirjallisuus

- Blount, S. & Janicik, G.A. (2001) When plans change: examining how people evaluate timing changes in work organizations. *Academy of Management Review* 26(4), 566–585.
- Brannen, J. (2005) Time and the negotiation of work-family boundaries. *Autonomy or illusion? Time & Society* 14(1), 113–131.
- Chesley, N. (2014) Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress. *Work, Employment and Society* 28(4), 589–610.
- Cipriani, R. (2013) The many faces of social time: A sociological approach. *Time & Society* 22(1), 5–30.
- Edwards, A. (2010) Being an Expert Professional Practitioner. *The Relational Turn in Expertise*. Volume 3 of the 'Professional and Practice-Based Learning' Series. London and New York: Springer Dordrecht Heidelberg.
- Flaherty, M.G. & Seipp-Williams, L. (2005) Sociotemporal rhythms in e-mail. A case study. *Time & Society* 14(1), 39–49.
- Green, F. (2004) Why has work effort become more intense? *Industrial Relations* 43 (4), 709–741.
- Hakkarainen, K, Lallimo, J. & Toikka, S. (2012) Asiantuntijuus, kollektiivinen luovuus ja jaetut tietokäytännöt. *Aikuiskasvatus* 32(4), 246–256.
- Hellgren, J, Sverke, M. & Näswall, K. (2008). Changing work roles: new demands and challenges. *Teoksessa K. Näswall, J. Hellgren & M. Sverke (toim.) The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge: Cambridge University Press. 46–66.
- Hernes, T. (2004) Studying composite boundaries: A framework of analysis. *Human Relations* 57(1), 9–29.
- Hirvonen, H. & Husso, M. (2012) Hoitotyön ajalliset kehykset ja rytmiristiriidat. *Työelämän tutkimus* 10(2), 3–17.
- Julkunen, R. & Nätti, J. (2000) Uudet työkuultuurit, työaika, perhe ja sosiaalinen elämä. *Työ ja ihminen* 14(2), 198–205.
- Julkunen, R, Nätti, J. & Anttila, T. (2004) Aikanyrjähdys. *Keskiluokka työn puristuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Keinänen, P. (2009) Palkansaaajien työajan muutokset ja työaikamuodot. *Teoksessa A. Pärnänen & K-M. Okkonen (toim.) Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet*. Helsinki: Tilastokeskus. 99–119.
- Ketokivi, K. (2014) Sidoksen kysymys sosiologisessa ajattelussa ja läheissuhteiden tutkimuksessa. *Sociologia* 51(2), 139–154.
- Lee, H. & Sawyer, S. (2010) Conceptualizing time, space and computing for work and organizing. *Time & Society* 19(3), 293–317.
- Lewis, J.D. & Weigert, A.J. (1981) The structures and meanings of social time. *Social Forces* 60(2), 432–462.
- Liao, T.F, Beckman, J, Marzolph, E, Riederer, C, Saylor, J. & Schmelkin, L. (2013) The social definition of time for university students. *Time & Society* 22(1), 119–151.
- Mazmanian, M, Orlikowski, W. & Yates, J.A. (2013) The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science* 24(5), 1337–1357.
- Noonan, J. (2009) Free time as a necessary condition of free life. *Contemporary Political Theory* 8(4), 377–393.
- Noonan, J. (2015) Thought-time, money-time, and the temporal conditions of academic freedom. *Time & Society* 24(1), 109–128.
- 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. 1–16.
- Nätti, J, Tammelin, M, Anttila, T. & Ojala, S. (2011) Work at home and time use in Finland. *New Technology, Work and Employment* 26(1), 68–77.
- Ojala, S. (2014) *Ansiotyö kotona ikkunana työelämään. Kotona työskentelyn käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Orlikowski, W.J. & Yates J.A. (2002) It's About Time: Temporal Structuring in Organizations. *Organization Science* 13(6), 684–700.
- Payne, G. & Williams, M. (2005) Generalization in qualitative research. *Sociology* 39(2), 295–314.
- Rosa, H. (2003) Social acceleration: Ethical and political consequences of a desynchronized high-speed society. *Constellations. An International Journal of Critical and Democratic Theory* Jg. 10(1), 3–52.
- Rubery, J, Ward, K, Grimshaw, D. & Beynon, H. (2005) Working time, industrial relations and

- the employment relationship. *Time & Society* 14(1), 89–111.
- Slawinski, N. & Bansal, P. (2015) Short on time: Intertemporal tensions in business sustainability. *Organization Science* 26(2), 531–549.
- Smollan, R.K, Sayers, J.G. & Matheny, J.A. (2010) Emotional responses to the speed, frequency and timing of organizational change. *Time & Society* 19(1), 28–53.
- Southern, D. (2012) Habits, routines and temporalities of consumption: From individual behaviours to the reproduction of everyday practices. *Time & Society* 22(3), 335–355.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. (2014) Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus.
- Toivanen, M. & Järvensivu, A. (2015) Yhteisöt ja yhteisöllisyys verkostoissa. Teoksessa M. Janhonen, M. Toivanen, K. Eskelinen, H. Heikkilä & A. Järvensivu *Rajoja rikkova työ. Kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä*. Helsinki: Työterveyslaitos. 35–45.
- Toivanen, M, Janhonen, M, Järvensivu, A. & Vesa, S. (2014) Rajoja rikkovaa työtä – kun tehdään yhteistyötä yli hallinnollisten rajojen. *Hallinnon tutkimus* 33(3), 271–278.
- Tuomivaara, S. & Leppänen, A. (2005) Luova asiantuntijatyö ja työssä jaksaminen. Teoksessa S. Tuomivaara, K. Hynninen, A. Leppänen, S. Lundell & E. Tuominen *Asiantuntijan luovuus koetuksella*. Helsinki: Työterveyslaitos. 15–76.
- Wajcman, J. & Rose, E. (2011) Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies* 32(7), 941–961.
- Zuccheromaglio, C. & Talamo, A. (2000) The social construction of work times. Negotiated time and expected time. *Time & Society* 9(2/3), 205–222.
- Ylijoki, O-H. & Mäntylä, H. (2003) Conflicting time perspectives in academic work. *Time & Society* 12(1), 55–78.