

Ajankäytön hallinta

Kari Pääskynen

2008

Sisältö

Mitä?.....	4
Miten ajankäytön hallinnan vaikeudet ilmenevät?.....	4
Ajan tajuaminen – ajan tasot	5
Aika episodijonona.....	5
Lineaarinen, virtaava aika.....	7
Vertikaalinen aika.....	8
Ajan kierto – syklinen aika.....	10
H-hetket ajan helminauhassa.....	11
Miksi?	12
Miten?	14
Mihin?	19
Lopuksi	20

Mitä?

Ajankäyttö on tapa olla ajassa. Millaiseksi tajuamme ajan, joka on käytettävissä? Miten yhdistämme ajan voimavarana omaan toimintaamme? Ajankäytön hallinta on taitoa käyttää aikaa voimavarana viisaalla tavalla.

Miten saan ajan riittämään? – kysyjän mielestä ajasta on puutetta.

Miten ehdin joka paikkaan? ihmettelee marttyyrin kruunua kokeileva.

Mistä repiä aika tällekin asialle? kysyy se, joka ei ole osannut rakentaa kunnollisia suotimia päälle kaatuville töille.

Miten ajankäytön hallinnan vaikeudet ilmenevät?

Ajankäytön hallinnan vaikeudesta ker-
too:

- alinomainen viime tingassa tekeminen ja vapauttava tuomio: minä nyt kerta kaikkiaan olen niitä ihmisiä, jotka tekevät kaiken viime tingassa
- tunne, ettei käytettävissä oleva aika riitä; tunnetta ei juurikaan kerrota ulospäin, mutta se ilmaistaan osoittamalla, kuinka paljon ja kuinka tärkeää on tekeillä
- puhetapa, jossa korostuu kiire ja kiireisyys; sisarellinen synninpäästö saadaan työyhteisössä, jossa puhetapa jumittuu kuin kynsisieni osaksi toimintakulttuuria – ”anteeksi keskeytys, tiedän että sinulla on kiire, mutta...”
- levottomuus ja rauhattomuus: ehjää, kiinteää hetkeä ja yhteyttä tyyneytensä keskipisteeseen kai-

paa, mutta suostuu odottamaan lomaa ja liplattavia vesiä

- ajan tajuaminen vain yhdellä ajan tasolla: sitä luulee, että voimavarassa on kysymys kalenteriajasta, joka on episodijonon purkamisen ongelma – jatkuvasta tapahtumien virrasta on jotenkin selvittävä
- vaatimus saada asiasta selvyys nopeasti, lyhyen ja tiiviin ja yhden aanelosen avulla: mistä saisi Karamazovin veljekset kymmensivuisena tiivistelmänä?
- osittainen poissaolo ja osittainen läsnäolo vuorovaikutustilanteissa, loukkaava hajamielisyys.

Ajan tajuaminen – ajan tasot

Aika episodijonona

Yleisin työelämän ajankäyttöön liittyvä tajuamisen taso on episodijono. Aika on paikka kalenterissa jollekin tapahtumalle. Merkitään kalenteriin "Tapaaminen NN" kello 10.00 kohdalle. Merkinnot täyttävät kalenterin. Ihminen itse ei ohjaa tapahtumia vaan tapahtumat ohjaavat ihmistä. Episodijono ajan tajuamisen tapana ilmenee mm. niin, ettei kalenterissa ole merkintää tärkeän kirjan lukemisesta, suvannosta jossa on tarkoitus rauhassa pohtia työasiaa itsekseen tai hölkkälenkkiä työpäivän jälkeen.

Episodijonon purkaminen – varsinkin ennen loma-aikoja on ensisijaisin, tärkein ja joskus ainoa ymmärrys aika nimisen voimavaran hallinnasta.

Ajan tajuaminen toisiaan seuraavien tapahtumien jonona merkitsee hankalia kysymyksiä:

- jos kaksi tapahtumaa kilpailevat kalenteri-paikasta, kumpi voittaa ja millä perusteella?
- jos olen sopinut tapahtumasta (vaikkapa kokouksesta) mutta huomaan olevani nääntynyt, mistä löydän sopivan tekosyy perua osallistuminen?
- jos sovitun tapahtuman päälle on kiilaamassa toinen, tärkeämmäksi noteerattu tapahtuma, millaisia verukkeita käytän ensimmäisen tapahtuman perumisessa?
- jos olen suostunut hoitamaan asiaa, joka ei kuulu perustehtävääni tai joka ohittaa esim. esimieheni vaatimuksesta varsinaiset työni, miten perustelen itselleni sen, että olen myynyt nahkani ja luopunut autonomiasta joka minulle kuuluu?
- olen merkinnyt kalenteriin: Kehitystyötä. Kahden tunnin ajan aion keskittyä lukemaan ja pohtimaan tärkeää asiaa. Varaudun sulkemaan puhelimen. Sähköpostiohjelman aion sulkea. Huoneeseen koputetaan. Minua pyydetään osallistumaan kokoukseen päivän varoitusajalla. Kokous menee kehitystyö –varauksen päälle. Mitä teen? Useimmiten luovutaan kehitystyöstä, huokaistaan kevyesti ja merkitään tilalle kokous. Yleinen moraalii ei johda näkemään aikavarkautta, orjailua eikä selkärangattomuutta. Yleinen moraalii oikeuttaa luopumisen joustavana, tilanneherkkänä ja vastuullisena tapana hallita aikaa. Yleinen esimerkkimme ei kerro riittävästi kontekstista. Emme tiedä, mistä asiasta kokous tekee päätöksiä. Esimerkki auttaa joka tapauksessa ihmettelemään, miten ratkaisemme määrätietoisen, lujasti perustehtävään lukitun ajan hallinnan ja tilannejoustavuuden vaatimuksen välisen ristiriidan. Jos

ulkopuolinen tulisi kysymään, miten luonnehtisimme työyhteisömme toimintakulttuuria, vastaisimmeko rehellisesti: meillä esiintyy riistoa, orjailua ja selkärangattomuutta? Emme vastaisi. Totuus tekee kipeää. Julkisivusta on pidettävä kiinni. Alushoussuinen Tanskan kuningas tajuaa sadun lopussa tilansa. Hänkin kuuluu joukkoon, koska sanoo: ”Kyllä tämä täytyy kestää loppuun asti”. Mitä pelättävää on siinä, että pidämme kiinni sopimuksista – myös itsemme kanssa? Vai tarvitsevatko johtajamme Merkkiä? Jos olemme valmiita muuttamaan ohjelmaamme johtajan pyynnöstä, onko se Kaitselmuksen antama Merkki Johtajalle hänen Vallastaan ihmisten yli?

Lineaarinen, virtaava aika

Lineaarisen ajan jumala, Kronos tappoi lapsensa sitä mukaa kun nämä syntyivät. Äiti sai piilotettua vain yhden jälkeläisen. Zeuksen. Ennen sarjamurhaajauraansa Kronos oli viikatteella leikannut isänsä miehenkalun ja syössyt tämän valtaistuimelta äitinsä Gaian (Maan) toivomuksesta. Lineaarisen ajan julma ehdottomuus koetaan yhä kuolemaa pelkävien ja odottavien sairastuoteilla. Kuolemanläheisyys herättää lineaarisen ajan tajun. Aika virtaa menneisyydestä tulevaan eikä koskaan voi astua samaan virtaan kahdesti. Kuolemaan valmistautuva koettaa selvitä minuuden katoamisen pelosta, joka saa kauhun silmiin ja omaiset neuvottomiksi.

Ajan tajuaminen lineaarisena ilmenee alku – keskikohta – loppu -tyyppisinä mielikuvinä. Kristitylle paratiisi odottaa lopussa, ei-hengelliselle pakanoiden paratiisi on tässä ja nyt, keskikohdassa, ennen kuolemaa. Kasvien ja eläinten elinkaaresta lainattu syntyminen - kasvaminen – kukoistaminen – kuoleminen – ver-

tauskua sai monet seuraamaan Spengleriä tämän pessimistisissä arvauksissa länsimaisesta yhteiskunnasta. Lineaarisuus ilmaantuu, kun kuolemassa toteutuva minuuden katoaminen kauhistuttaa hakemaan turvaa ikuista olemassaoloa lupaavalta kirkolta. Voitetusta Kuolemasta ei pääse. Epäily jää jäljelle. Entäpä jos ikuista elämää ei ole, mutta minuuden katoaminen on peruuttamatonta kuolemassa? On yritettävä hakea helpotusta: kuoleminen lopullisena tapahtumana saa kosmetologisen käsittelyn, eristetään arjesta ja liennytetään ylistämällä poisnukkuneen tekoja.

Vertikaalinen aika

Kairos tunnetaan epämääräisyyden ja satunnaisuuden jumalattarena, kestona ja läsnäolona koetun ajan symbolina. Kairos kiertää paikat, joissa kaikki määritellään, lukitaan paikoilleen ja sijoitetaan osaksi pysyvää järjestystä.

Kun Jeesus puhuu ajasta, jota kukaan ei tiedä ja hetkestään, joka ei ole vielä tullut, Johanneksen evankeliumin kertoja käyttää sanaa kairos, ei kronos. SLEY:n Etelä-Hämeen piirin johtaja Sami Paajanen kuvaa internet-sivulla aikataajujen eroa kristillisestä näkökulmasta:

”Kronos tarkoittaa tavallista elämän rytmiä, mitä me nimitämme viikoksi, kuukausiksi ja päiviksi. Mutta kairos on tämän tavallisen rytmin keskellä oleva huippuhetki. Ihminen joka tulee Jumalan puhuteltavaksi kokee tälläisen huippuhetken. Tavallinen elämän rytmi murtuu ja sen keskelle murtautuu Kairos aika. Jumalan aika.”

Rakastavaiset uppoutuvat toisiinsa, idealisoinnin siltaa pitkin kuljetaan aikaan, josta tulee tajuttuna yhteinen tila. Psyhyke ei hahmota virtaa vaan keston. Ero episodijonoaan hallinnoivaan on melkoinen. Episodeja sijoitellaan vapaisiin paikkoihin. Aika paikkana kalenteris-

sa edustanee täydellistä vieraantuneisuutta läsnäolosta, kokemuksesta jossa aika yhteisenä tilana ottaa rakastavaiset hellästi vastaan.

Kun ratkaistavat haasteet ja ihmisen voimavarat vastaavat toisiaan ja kun ihminen lisäksi kaipaa juuri näitä haasteita, syntyy vastaava ajan ja tilan sulautuminen. Ei huomaa ajan kulumista. Kokee täydellisen läsnäolon. Tuntee mielihyvää, joka karkottaa pelon ja samalla pahantahtoisen arvaamattomuuden.

Kestävyysliikunnassa on menossa kolmas tunti pyörän selässä. Voimat riittävät vauhtiin ja vauhti on sen verran kovaa, ettei mieli ala pitkästyä. Yhtäkkiä huomaakin, kuinka maisema, tie, pyörä, oma keho ja mieli ovat kaikki yhtä ja samaa. Vapauden, kahleista pääsemisen, ehdollistuneisuutensa ravistaneen kokemus tulee vähitellen voimien karttuessa normaaliksi, säännölliseksi ja kaivatuksi osaksi kestävyysliikuntaa.

Auringonlasku järvellä. Sama kokemus ajan ja tilan sulautumisesta.

Onnettomuuden uhriksi joutunut saattaa kokea supertietoisuuden tilan, jossa kaikki tapahtuu kuin hidastetussa elokuvassa.

Tapio kertoo: "Ajan pyörällä kovaa vauhtia pitkin leveää pyörätietä. Vasemmalla puolella kulkee autoliikenne. Huomaan syrjäsilmillä, että viereen tulee auto, jolla on vilkku oikealle. Pyörätien ylittävä risteys lähestyy. Luotan siihen, että auto noudattaa sääntöjä. Yhtäkkiä auton keula on suoraan edessä. Pyörä törmää noin 35 km nopeudella auton etuosaan. Lähden kuin raketti liikkeelle. Lennän ohjaustangon yli, jatkan tuulilasin editse eteenpäin ja samalla huomaan autossa kaksi miestä. Valmistaudun paiskautumaan asfalttiin. Toimin ydinjatkeen varassa niin kuin on opetettu ja kymmeniä kertoja harjoiteltu. Suojaan kädellä ohimoni.

Ensin katuun iskeytyy sormus, sitten kierähdän toisen käsivarren varassa ympäri. Taju hetkeksi kankaalle. Ei naarmun naarmua. Vääntynyt sormus ja mustelmia seuraavana päivänä. Kypärän osto. Viikkoa myöhemmin vastaavassa tapauksessa kuolee nainen, jolla oli kypärä. Ajan hidastuminen merkitsi, että saatoin kaikessa rauhassa varautua iskeytymään katuun. Armeijassa ja pyörävaelluksilla olin oppinut saman, minkä laskuvarjohyppääjätkin. Varman alastulon.”

Ajan kierto – syklinen aika

Luonnon rytmien, yön ja päivän vaihtelun, naisten kuukautiskierron ja vuodenaikojen toistuvan kierron ansiosta onnistumme samaistumaan luonnossa tavattaviin rytmeihin. Samaistuminen toisiin, meistä riippumattomiin rytmeihin lienee ainoa mahdollisuutemme tajuuta jotakin elämän kunnioittamisesta ja Toiseudesta, jota me emme ole määritelleet emmekä luokitelleet. Descartes on sivuutettavissa. Paluu suoraan mieli-keho –suhteeseen ilman maailmasta meitä erottavaa ihon filosofiaa on paluuta alkuperäänsä: Ajattelen, siis maailma on olemassa.

Episodejaan hallitseva ei huomaa keltaista leskenlehteä vaan näkee vihjeen tiukan työruuhkan purkautumisesta kaarruttaessa kohti kesälomaa. Ensimmäinen yöpakkanen syyskesällä on merkki loma-ajan loppumisesta ja tiukan työrupeaman alkamisesta. Leskenlehti ja yöpakkanen eivät sinällään, itsessään ole episodijononsa hoitajalle minkään arvoisia.

Ajan tajuaminen kiertona, syklinä joka toistuu merkitsee – paitsi mahdollisuutta samaistua Toiseen – tilaisuutta asettua ennen meitä syntyneen ja meidän jälkeemme jäävän maailman ja sen rytmien lumoutuneiksi katsojiksi. Seuraamme haltioituneina talven taittumista kevääksi, kesän syvenevää vihreyttä, ensimmäi-

siä kirpeitä syksyn aamuja ja talvista lumen puhtautta. Tiedämme joka vuosi, että kesä tulee. Jännitys perustuu toistumisen erilaisiin variaatioihin. Emme tiedä, milloin jäät lähtevät. Koska tulee se päivä, jolloin tuoksuu kesälle? Tuleeko sateinen kesä, saadaanko hellejaksoja?

H-hetket ajan helminauhassa

Kohtaamiset toisten ihmisten kanssa luovat unohtumattomia, toistumattomia, ainutkertaisia ja vuosiksi mieleen jääviä H-hetkiä. H-hetkestä voi tulla ajantajun koko sisältö. Schotter tutki Bahtinin aikakäsityksiä ja oivalsi, kuinka tärkeitä H-hetket ovat siinä maailmassa, jossa me luomme toisemme. En voi ehkä koskaan tietää, mitä joku eleeni, sanani tai toimintani merkitsi toiselle. Toiselle voi syntyä H-hetki, joka kannustaa, elvyttää ja rohkaisee. Tai hetki, joka mitätöi, saa pahalle mielelle ja herättää pelkoja.

On mahdollista toimia Pekka Himasen ehdottamalla tavalla: niin, että toinen voi ylittää nykyisen tasonsa ja olla parhaimmillaan. Vilpitiön ehkä onnistuukin: ihminen vierellä kokee tärkeän, myönteisen H-hetken juuri siksi, että olemme rinnalla.

Kestoloukkaantunut, uhrin osaansa suis-tunut onnistuu tahollaan myös. Hän saa toisissa provosoitua esiin heidän omia uhriksi joutumisen kokemuksiaan. Uhrin, Poliisin ja Tuomarin kolmoisroolissa osapuolet luovat toisiaan marttyyreiksi, joita nuo muut, tyhvät, kalseat ja välinpitämättömät eivät ymmärrä. H-hetket rakentuvat ikävistä muistoista ja toistosta: minulle käy aina näin. Meitä sorretaan.

Hyvissä H-hetkien kokemuksissa vuorovaikutuksen toisen osapuolen kutsu otetaan vastaan; toisen käsityksille syntyy tilaa ja omat käsitykset uskaltaa pelottomasti altistaa tarkistuksille.

Miksi?

Ajankäytön hallinta on otettu puheeksi, koska kiireestä valitetaan ja kiireestä valittavat ihmiset ovat välineellistäneet itsensä ajan funktioksi. Alkoholi johtaa dementiaan. Sitä ennen voi kokeilla hoitoonohjausta. Entä vääristynyt ajantaju? Kyvyttömyys tajuta aikaansa (muuna kuin episodijonona) jättää jälkeensä taulun muistottomasta menneisyydestä, kivierämaasta jota luuli nousujohteisen uran komeaksi kaareksi. Hoitoonohjausta ei tunneta. Keinot löytyvät, mutta käyttäytymistä syvemmältä tasolta. Ulkopuolinen apu ei ulotu ja sisäinen dialogi on tarpeen ensin herättää.

Kokeillaan analogiaa. Moni valittaa hierarkkisesta linjaorganisaatiosta. Se on mekaaninen, jäykkä, toimii vain ennustettavissa ja hallittavissa ympäristöissä. Linjaorganisaatio ei houkuta lippuja liehuttavia puolustajia. Mieluummin tuetaan verkostoja; ennustamaton ja mitta-kaavaton ihmisten verkko herättää toiveita vapaudesta, joka koittaa hierarkkisten konemaisien organisaatioiden purkauduttua.

Ajatusvirheet pinoutuvat. Eivät hierarkiat mihinkään katoa. Ei linjaorganisaatiolle luontainen signaalivirtojen tehokas kulku ja vastuusteiden lukitseminen ole paha vaan tavoiteltava asia. Se joka kritisoi linjaorganisaatiota toimii kuin keski-ikään ehtinyt Kalle: "Meille tuli määräys käyttää Wordia tekstinkäsittelyssä. No, avasin koneen. Käyttöjärjestelmä nousi ylös ja sain hiiren kanssa tapeltua niin että wordi tuli työtilaan. Sitten käänsin tuolini kirjoituspöytä kohti ja rupesin kirjoittamaan kynällä vaadittua tekstiä. Heitin sihteerille puhtaaksikirjoitettavaksi".

Kun tullaan työpaikalle, linjaorganisaatio napsautetaan päälle. Sitten käännytään pois päin ja ruvetaan neuvottelemaan, sopimaan, manipuloimaan, lobbaamaan jne ihmisten verkossa. Energia menee kahden sijasta kolmanteen. Kun kannattaisi 1. seurata miten asiat etenevät ja edistää asioita ja 2. ottaa selvää toimialan kehityksestä, aika meneekin sen luotaamiseen, kuka sanoi missäkin mistäkin kenellekin mitäkin milloinkin.

Linjaorganisaatiosta on syytä ottaa kaikki teho irti. Tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmasta on syytä ottaa kaikki teho irti. Kalenterista on syytä ottaa kaikki teho irti.

Palattiin takaisin aikaan. Seuraavaksi esitellään konkreetti, yksinkertainen ja toimiva tapa nousta tapahtumien subjektiksi, ottaa aika voimavaraksi ja pitää kalenteria työkaluna.

Miten?

Ajankäytön hallinta onnistuu kalenterin avulla.

Mitä tähän tarvitaan?

1) tiedät, mikä hoidettava asia varmasti ajaa muiden ohi ja mikä voidaan lykätä

Esimerkki: yksikön johtajan toimintaan kohdistuu kritiikkiä. Konsultaatioiden avulla edetään yhteisneuvotteluun. Neuvottelussa johtaja kertoo henkilöstön edustajille omat odotuksensa ja lupauksensa. Henkilöstön edustajat kertovat vastaavasti omansa. Kesken neuvottelun johtaja lähtee toiseen palaveriin toiselle paikkakunnalle. Konsernin pääjohtaja on yksikantaan vaatinut johtajaa kokoukseen. Johtajalla ei ollut kanttia kertoa pakottavasta esteestä.

Mitkä ovat ne kriteerit, joiden mukaan asiat ovat ehdottomasti ykkösiä tai vähemmän tärkeitä?

2) jaat asiat koreihin ja jaat eri koreille ajan omaan työkalenteriisi. Jos sihteerisi tai jotkut toiset toimijat merkitsevät sähköiseen kalenteriisi varauksia, poista tämä rakenne ensin.

Korit, joille varaat aikaa ja jotka sijoitat kalenteriisi ovat seuraavat:

P = perustehtävän hoitaminen

Y = ylimääräinen tehtävä, jonka olet lupautunut hoitamaan (apina olkapäällä)

K = kehittämiseen, lukemiseen ja vastaavaan varattu aika

L = aika liikuntaan

V = vapaa-aika, mm. perhe, taide, tiede, yhdistykset, vapaaehtoistyö jne.

Seuraava Mikki Makkosen viikkokalenteri takaa riittävän tasapainon:

Viikko 11.							
	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	Lauantai	Sunnuntai
6-7	V	V	V	V	V	V	V
7-8	V	V	V	V	V	V	V
8-9	P	P	K	Y	P	V	V
9-10	P	P	K	P	Y	V	V
10-11	P	P	K	P	P	L	V
11-12						L	V
12-13	P	P	Y	P	P	L	L
14-15	P	P	P	P	P	L	L
15-16	P	P	P	P	P	L	L
16-17	V	V	V	L	V	V	L
17-18	L	L	L	L	L	V	V
18-19	V	L	V	L	V	V	V
19-20	V	V	V	V	V	V	V
20-21	V	V	V	V	V	V	V
21-22	V	V	V	V	V	V	V

Mikin viikkokalenteri sopii joillekin. Se ei siis sovi kaikille. Huippusuorituksiin tähtävien urheilijoiden kalenterit muistuttavat Mikin ratkaisua.

Ennen kuin otetaan kantaa Mikin ratkaisuun, voi olla hyödyllistä tutustua seuraaviin näkökohtiin:

a) ota kalenteri haltuusi uniaikaa myöten - tarkoitus on nukkua 22.00-06.00. Tavallisesti kalenteri on meille työajan ja tehtävien määrittelyä, ei omista lähtökohdista ja yksilöllisistä tarpeista lähtevää KOKONAISAJAN kuvausta. Huomaa, miten paljon valkoista, vapaata tilaa lopultakin on ja kuinka liikuntapainotteinen elämäntapa saadaan tukemaan terveyttä. Huomaat, ettei kalenteri enää olekaan paikka, johon sijoitetaan aikaa vaan kalenterista tulee tila, jossa tehdään erilaisia asioita. Aika tilana subjektille, jolla on valinnan vapaus – niissä rajoissa joihin suostuu.

b) poista rönsyt keltaiselta perustehtävän alueelta: delegoinnilla, tehtäviin keskittymi-

sellä ja tehtävien karsimisella vaikutetaan työn sisältöön

c) poista keskeytykset - sähköposti ja puhelin käytössä vain P ja Y-alueella ja silloinkin niin, että voit tehdä tarvittaessa yhtäjaksoisesti jotakin asiaa esimerkiksi 45 minuutin ajan

Mitä tapahtuu, kun muutama viikko on mennyt? Kalenteri osoittautuu samalla tavalla tikkaiksi kuin Wittgensteinille Tractatus-teoksen kirjoittaminen: kiiwettyään voi heittää tikkaat menemään. Kalenteri alkaa muuttua toiseksi luonnoksi hallita subjektinoikeudella omaa ajan käyttöä ja töiden kohtuullista mitoitusta omiin voimavaroihin.

3) poista kokoukset, joita alitajuisesti käytetään, kun ajanhallintaa ei osata, kun vastuu pelottaa ja kun tuntuu mukavalta istua porukassa ratkomassa jotakin asiaa.

Kokouksissa voidaan ja pitää istua kännykät kiinni. Kokousaika on suvanto, ja ihminen tarvitsee suvantoja. Kun yksin tai tiimissä työskentelyyn ei osata luoda suvantoa, pidetään kokous. Tapaus on tunnettu: Luen työpöytäni ääressä tuoretta tutkimusta. Koetan yhdistellä sen sisältöä oman toimialamme kehitystyöhön. Up-poudun kertakaikkiaan, puhelinkaan ei häiritse. Joku koputtaa ja tulee sisään. Näytän vaivautuneelta kuin pahanteosta tavoitettu kuriton pentu.

Entä kokous vastuun kartteluna? En uskalla tehdä yksin päätöstä. Sitä paitsi demokratia, osallistava johtaminen, vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen ja muut nykyjohtamisen mahtisanat velvoittavat. Kerään ympärilleni ihmisiä, jotta he sanoisivat jotakin päätettävästä asiasta. Joskus löydämme hienosti eri näkökulmia ja ratkaisuja. Joskus petyn karvaasti, kun kukaan ei sano mitään tärkeää ja hyödyllistä. Joskus eksytään sivuraiteelle. Kokoukset ovat kuin flippereitä, jos päätettävä asia on pelkkä

otsikko ja käsittely sekasortoinen puheenvuorojen kakofonia. Sihteerin on kuin siikaverkkoja selvittävä kotitarvekalastaja: mistä varsinaisesti tehtiin päätös, mikä tuli lopulta päätökseksi, sovitettiin jatkosta?

4) jos kokouksia kuitenkin on pidettävä, sovelta yksinkertaisia sääntöjä:

1. pudota asiat kolmeen koriin: päätettävät, kehitettävät, tiedoksi saatettavat.

2. päätettävät kori: etukäteen valmisteltu usean vaihtoehdon vertailu, kriteerit ja vertailupisteet näkyvässä; herkkyyksianalyysillä tarvittaessa testataan ehdotuksen pätevyys (jos muutat jonkin kriteerin painoarvon ystä kakkoseksi, miten se vaikuttaa lopputulokseen?). Päätettävät korin asioista ei käydä koskaan laajaa keskustelua. Sallittua on täsmentää kriteereitä, niiden painotuksia, vaihtoehtoja ja niiden vertailussa käytettäviä arvioita. Sallittua on myös ennakoida haavoittavia riskejä.

3. kehitettävät kori: saatekeskustelu, kriteereiden jäsentäminen, avainasioiden määrittely, ideointi tulevaa etukäteisvalmistelua varten. Kori onnistuu, kun käytetään yhteistoiminnallisia työmenetelmiä ja tiedon louhimisen työkaluja.

4. tiedoksi saatettavat kori: ei keskustelua, pelkkä lista, johon kukin voi kiinnostuksensa mukaan tutustua intranetin tms. avulla omalla P- ajallaan.

Mieti, miksi Mikin viikkokalenteri EI sovellu Sinun käyttöösi. Kun saat listan valmiiksi, kumoa selitykset viisailla ratkaisuilla yksi kerrallaan. Samalla pääset harjoittelemaan popperilaista omien käsitysten kumoamista niiden alituisen puolustamisen sijasta. "Tuo voi sopia jollekin insinöörille tai kamreerille, minä olen luova ihminen ja inhoan tuollaisia valmiita järjestyksiä." "Minun työni on joka päivä täysin en-

nakoimaton. Asiakkaat ja muut sidosryhmät määräävät työtahtini ja sen, mitä asiaa milloinkin hoidan.”

Arroganssi tai poisselittelyt eivät pue, jos kuormitus ja huono olo seuraavat kiireen ja heikentyvien tulosten jäljessä. Asiakkaista ja muista sidosryhmistä määräytyvä työaika on itse asiassa P-aikaa. Vaikeutta ennakoida ei oikeastaan ole. Mistä mahdollinen vastenmielisyys viikkosuunnitelmia kohtaan on peräisin?

Entä tehtävät, joita pidämme perustehävän ulkopuolisina, ylimääräisinä töinä?

Esimerkiksi Maija kertoo: "Minulla on sellainen esimies, että hän tulee usein odottamatta antamaan ylimääräisen tehtävän. Epäilen, että hän delegoi ikävät hommat minulle". Maija on tähän asti suostunut esimiehen toiveisiin. Maija ei ole tunnistanut, että esimies osoittaa toiminnallaan kunnioituksen ja arvostuksen puutetta. Silloin, kun emme saa meille kuuluvaa kunnioitusta, meistä ei ole huomauttamaan suoraan asiasta. Kunnioitusta ei voi edellyttää eikä varsinkaan kerjätä. Ainoa keino on ottaa yhdessä puheeksi ajankäytön hallinta ja sen yhteys vuorovaikutukseen, avoimuuteen, arvostukseen ja kunnioitukseen.

Mihin?

Mistä tunnistamme ne ihmiset, jotka ovat saaneet omalla toimialallaan merkittäviä tuloksia, jopa Nobel-palkintoon johtaneen läpimurron?

Csikszentmihalyi kertoo teoksessaan *Creativity*, ettei mitään erityistä uranuurtaja- tai keksijäpersoonallisuutta löydy. Joitakin ajankäytön hallinnan kannalta kiinnostavia huomioita Csikszentmihalyi tekee.

Kokonaisuuden ymmärtäminen ja kokonaistuloksen näkökulma auttavat keskittymään pitkäkestoisesti siihen, mikä vaatii ratkaisua, mikä kiinnostaa ja mihin riittää yksilöllistä kuvittelukykyä ja asioiden yhdistämisen taitoa, yhteisön kannattelua ja substanssialueen tietämystä.

Tuloksien taustalta löytyy keskittymisen, sitkeyden, fokuksen, luovuuden, yhteisön tuen ja toimialan tietämyksen lisäksi taito ottaa todesta oma subjektin oikeus vastata kaikista voimavaroistaan ja niiden käytöstä – aika muukaan lukien.

Aika on vahvalle toimijalle H-hetkien lisäksi syklisyyttä: tiedetään, millainen on perusprosessi kaikkine tunnekuohuineen, epätoivon hetkineen ja haltioitumisen tuokioineen taipailella epämääräisestä pulmasta toimivaksi ja testatuksi ratkaisuksi.

Aika on myös lineaarisuutta: keksimisen ja kehittämisen alku ja loppu ovat tunnistettavissa. Tiedetään, milloin on aika ideoida, milloin toimia kriittisesti, milloin jäsentää ja luokitella, milloin purkaa rakenteita ja estää liian varhaiset määrittelyt.

Aika on Csikszentmihalyin kuvaamille ihmisille myös vertikaalista kesto: kiinteää keskittynyttä ajatustyötä ja toimintaa, kaikkien häiritsevien sivuseikkojen sulkemista ulkopuolelle. Hupaisa hajamielisyys, siltä tuo keskittynyt läsnäolo saattaa vaikuttaa ulkopuolisesta.

Lopuksi

Ajankäytön hallinta ei näköjään olekaan asian ydin. Mikä on se probleema, tutkimusongelma, työtehtävä, taiteellisen toimintani haaste, johon haluan intohimoisesti keskittyä? Tämä kysymys on asian ydin.

Entä sitten, kun minun on hoidettava sata asiaa ja työpäivä on täynnä kaikkea sälää?

- Sinun on valittava. Rajalle ei kannata rakentaa pysyvää asutusta (Seppo Hämäläinen).

Olet alun perin saattanut oivaltaa, kuinka tyydyttävää ja juuri itsellesi sopivaa on hoitaa sataa asiaa ja selvittää työpäivästä, joka on täynnä kaikkea sälää. Vai ovatko sata asiaa ja tuhat sälää hinta siitä, että saavutit vaikutusvaltaisen aseman organisaatiossa?

Ellei alkuperäinen tavoitteesi tyydytä, jos olet jo mielestäsi oppinut sen mikä nykyisessä tehtävässä on opittavissa, jos kunnianhimosi osoite on vaihtunut tai ammatilliset odotuksesi muuttuneet, lienee aika pysähtyä.

Mitä voi tapahtua, ellet pysähdy? Mitä tapahtuu parhaimmillaan, jos pysähdyt?

Jos vain sinä itse voisit valtiaana määrätä tekemisistäsi ja ajastasi, mitä jättäisit pois? Mitä uutta ottaisit vaikutuspiiriisi?

Jos pysähdyt ja linjaat omat tarpeesi ja tavoitteesi, missä olet niiden suhteen kymmenen vuoden kuluttua?

Hyvää matkaa.