



Miljoona tapaa tuhлата työpäivä – ei ainutta saada yhtäkään takaisin

Eija Hamina-Mäki työskentelee TietoEnator-konserniin kuuluvassa TKP Tieto Oy:ssä kehittämisspäälikkönä vastuualueenaan projektinhallinta- ja ohjelmistotuotantoprosessien ja niitä tukevien menetelmistöjen käyttö ja paikallinen soveltaminen.

Projekti- ja ohjelmistotyö on kehittynyt avoimeen, vuorovaikutteiseen ja yhteistoinnalliseen suuntaan: työskennellään tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa, tiimi asustelee samassa tilassa, tehdään yksilötyön sijaan yhä enemmän parityötä. Uudet työtavat tehostavat työtämme, mutta onko kääntöpuolella myös heikkouksia? Tuntuuko sinusta joskus, että oli kiireinen työpäivä, mutta ihmettelet, mitä sait aikaiseksi, mihin aika kului? Ehkä et saanut tehdyksi sitä, mitä olit päivän varalle suunnitellut. Seuraavassa artikkelissa tarkastellaan systeemityötä Peopleware-näkökulmasta*) ja kalliin aikamme hyödyntämistä.

Yksin tajunnan virrassa

Taiteilijat – kuten säveltäjät tai kirjailijat – ja muut henkisessä prosessissa työskentelevät tarvitsevat rauhaa ja täydellistä keskittymistä saadakseen parhaan tuloksen aikaan. Systeemyötehtävät ovat myös keskittymistä vaativia. McCue et al.1) on tarkastellut systeemyöläisten (developer) ajankäyttöä ja kuvannut keskimääräistä päivää seuraavasti:

Taulukko 1. Työajan jakautuminen

TYÖTAPA	OSUUS PÄIVÄN TYÖAJASTA
työskentely yksin	30%
työskentely toisen henkilön kanssa	50%
työskentely kahden tai useamman henkilön kanssa	20%

Yksin työskennellessään asiantuntija on parhaimmillaan syvästi keskittyneessä tilassa (flow), jolloin aktiivinen tietoisuus ajan kulusta ja paikasta hämärtyy. Keskittyneisyyden tilaan oppoaminen ei ole mil-

loin vain tai silmänräpäyksessä mahdollista, siihen vaaditaan suotuisat olosuhteet ja siihen laskeudutaan hiljalleen. Syvimmän keskittymisen tilan saavuttaminen vaatii vähintään 15 min. Keskittyneisyyteen laskeutumisvaihe on erityisen herkkä melulle ja erilaisille häiriöille. Joissain työympäristöissä täydellisen keskittyneisyyden tila on mahdoton saavuttaa.

Taulukko 2. Työaikakirjanpitoa

Keskeytyks ja uudelleenkäynnistys

Kun keskittyminen katkeaa esimerkiksi puhelimen soittoon, edessä on tehottomampi vaihe ennen uutta keskittymisjaksoa. Jos puhelu kestää 5 min ja aika palata takaisin keskittyneisyyteen vie 15 min, niin yksi puhelu hukkasi parasta aikaa 20 min. Siispä kymmenkunta lyhyttä puhelua ja saman verran muita häiriöitä päivässä aiheuttaa sen, että kahdeksan ja neljän välillä ei saa juuri mitään aikaan. Vähintään yhtä harmillista kuin työn keskeytyminen on turhautuminen toistuviin uudelleen aloittamisiin ja ponnisteluihin keskittyneen tilan saavuttamiseksi.

Työajan häiriötekijöiden tunnistamiseksi voi olla hyödyllistä pitää kirjaa taulukon 2 tapaan. Tässä tutulta tuntuvassa esimerkissä yli puolet tarkasteluajasta meni yritykseen tehdä sitä mitä varsinaisesti piti tehdä. Tavoite on, että mahdollisimman pitkiä häiriöttömiä keskittymisjaksoja on mahdollisimman monta.

Työajan seurantajärjestelmät ovat kiinnostuneita läsnäolotunneista (body time), eivät siitä ajasta, joka käytetään täysipainoisesti työhön uppoutuneina (brain time). Tehokkuuden nimissä tärkeää on juuri se aika, jolloin työskennellään keskittyneimmillään. Työtulos on toisenlainen, jos koodataan tunti yhtäjaksoisesti häiriöttä verrattuna siihen, että koodataan kuusi kymmenen minuutin pätkää päivän aikana.

TYÖSKENTELY-AIKA	TEHTY TYÖ	KESKEYTYKSEN AIHEUTTAJA
...
13.10-13.17	koodaus	puhelin
13.22-13.34	koodaus	pomo kävi juttusilla
13.55-14.01	koodaus	kollega kysyi tärkeää asiaa
14.06-14.09	koodaus	puhelin
...

Salliiko ympäristö tehokkaan työskentelyn?

Työympäristö tulee järjestää sellaiseksi, että se tukee mahdollisuutta keskittyneeseen työskentelyyn. Ympäristöjen vertailussa on käytetty apuna ns. E-faktoria (environmental factor):

E- faktori = keskeytymätön aika / läsnäoloaika

On havaittu, että E-faktori vaihtelee paitsi eri yritysten myös saman yrityksen eri toimipisteiden tai yksiköiden välillä. Esimerkiksi eräässä organisaatiossa paras tulos oli 0.38 ja heikoin 0.10. Toinen ryhmä työskenteli rauhallisissa neljän hengen huoneissa ja toinen avotilassa. Saman lopputuloksen aikaansaamiseen avotilassa työskentelevät joutuvat käyttämään 3,8 kertaisen työajan tehokkaampaan ryhmään verrattuna. Joidenkin tiimien ja ryhmien ylityöt voivat selittyä - ei työmäärällä vaan - työajan laadulla.

Tarvitaanko palaveri?

Usein työtulosten saavuttamattomuutta perustellaan kokouksilla. Kokous ei ole turha, jos sillä on selkeä päämäärä, ja jos se on tietoisesti valittu tehokkaimmaksi tavaksi saavuttaa tavoiteltu päämäärä. Kokouksen tarkoituksena on tiedon jakaminen tai hankkiminen, ongelman ratkaisu, päätöksenteko, asenteiden muokkaus tai ohjeistaminen (koulutus). Seuraavassa on vaihtoehtoisia ehdotuksia kalliille usean henkilön kokouksille:

Laatuaikaa työhön

Paremmen työajan järjestelyt ovat yksinkertaisia. Onko aina kaikkien asiantuntijoidenkin oltava puhelimella tavoitettavissa? Voiko puhelimen pitää äänettömänä tärkeimmän keskittymistä vaativan työajan? Onko jokainen puhelu tai pistäytyminen tarpeen, voisiko asioita niputtaa, voisiko kollegaa lähestyä esimerkiksi sähköpostilla? Kohtuullista lienee, että sähköpostit luetaan ja niihin vastataan pari kolme kertaa työpäivän aikana, ei aina välittömästi. Entä chattaily ja muu pikaviestintä – mitkä asiat ovat niin tärkeitä, että niillä kannattaa häiritä tai niihin vastata välittömästi? Voidaanko luopua turhista kokouksista ja sijoittaa tarpeelliset kokoukset ja työpajat työpäivän alkuun tai loppuun, keskittää ne tietyille päiville ja sopia työnteolle omansa. Voisiko häiritsevän hälinän poistaa väliseinillä, ovilla, musiikilla, yhteisillä pelisäännöillä? Musiikin kuuntelu ja viihtyisä työympäristö aktivoi aivojen oikeaa puoliskoa, muutenhan systeemyöläinen keskittyy vahvasti vasemman käyttöön. Syntyisikö mielimusiikkia kuunnellessa luovempia ratkaisuja? Vai onko täydellinen hiljaisuus paras tila saada aikaan tuloksia?

Systeemyöläisellä on oikeus laadukkaaseen ja tuloksia tuottavaan työaikaan. Työajan suhteen pätee "laatu korvaa määrää". Jos työskennellään paineen alaisena, voidaan tehdä työtä nopeammin, mutta ei paremmin. Liiallinen nopeusvaati-

mus - kiire - heikentää laatua ja työtyytyväisyyttä. Ihminen haluaa saada aikaan laadukasta tulosta laadukkaassa työajassa. Työajan laatu on usein omien valintojen tulos.

Taulukko 3. Kokousten vaihtoehtoja

KOKOUKSEN TARKOITUS	VÄLTÄMÄTTÖMYYDEN ARVIOINTI	VAIHTOEHDOT KOKOUKSELLE
Tiedon jakaminen	Onko jaettava tieto saatavilla kirjallisena tai muussa muodossa? Onko muualta saatava tieto helposti löydettävissä ja omaksuttavissa?	- muistiot - tiedotteet - raportit - sähköinen viestintä - puhelut - haastattelut
Tiedon vastaanottaminen	Onko tavoiteltava tieto saatavissa ymmärrettävässä muodossa muusta lähteestä?	
Ongelmanratkaisu	Voiko ongelman ratkaista ilman kokousta? Edellyttääkö ratkaisuun sitoutuminen yhteistä ratkaisumuodostusta?	- olemassaolevat yhteistyöfoorumit - ongelmanratkaisutekniikoiden käyttö
Päätöksenteko	Voiko päätöksen tehdä ilman kokousta? Keitä tarvitaan päätöksentekoon? Edellyttääkö päätös yhteisen ymmärryksen muodostamista?	- henkilökohtaiset keskustelut - sähköinen viestintä - puhelut
Asenteiden muokkaus	Onko "myynti" ja suostuttelu tehtävissä muilla keinoin?	- henkilökohtaiset keskustelut - muistiot - sähköinen viestintä - puhelut
Ohjeistaminen	Voiko ohjeiston julkaista ja ymmärtää ilman koulutusta?	- fasilitointi - etä- tai verkkokoulutus - itseopiskelu

*) Lähteinä

1) DeMarco, Lister: *Peopleware: Productive Projects and Teams*, Dorset House Publishing 1999
Carayannis et. al.: *The Story of Managing Projects: An Interdisciplinary Approach*, Praeger 2005