

WAU ry:n työntekijöiden liikkuvan työn työhyvinvoinnin kehittäminen ja liikkuvan työn johtamisen haasteita

Hanna Pakarinen

Opinnäytetyö

Liikunta-alan kehittämisen ja johta-
misen koulutusohjelma YAMK

2019



Tekijä Hanna Pakarinen	
Koulutusohjelma Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, YAMK	
Raportin/Opinnäytetyön nimi WAU ry:n työntekijöiden liikkuvan työn työhyvinvoinnin kehittäminen ja liikkuvan työn johtamisen haasteita	Sivu- ja liitesivumäärä 69 + 11
Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää WAU ry:n henkilöstölle teetetyn kyselytutkimuksen ja ryhmähaastattelujen avulla liikkuvan työn työhyvinvointia lisääviä kehityskohteita sekä liikkuvan työn johtamiseen liittyviä haasteita. Tätä tietoa hyödyntämällä koottiin kehitysehdotukset, erityisen paljon liikkuvaa työtä tekevien WAU ry:n työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja listaus liikkuvan työn johtamisen haasteista. Lisäksi haluttiin selvittää, kuinka WAU ry:n tuntiohjaajat kokevat olevansa osa WAU ry:tä. Tämä tehtiin saman kyselytutkimuksen avulla, johon oli sisällytetty tuntiohjaajille kohdennettuja kysymyksiä. Kehittämistyö käynnistettiin syksyllä 2017. Kysely ja ryhmähaastattelut toteutettiin touko-kuussa 2018. Kehitysehdotukset työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja listaus liikkuvan työn johtamisen haasteista valmistuivat maaliskuussa 2019. Kehittämistyö tehtiin yhteistyössä WAU ry:n tiiminvetäjän ja koordinaattorin kanssa. Ennen jokaista kehittämistyönvaihetta heihin oltiin yhteydessä, jotta saataisiin organisaation mielipide mukaan kehittämistyöhön. Kehittämistyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmäksi kyselytutkimus. Tämän lisäksi haluttiin lisätietoa kyselyn tueksi, joten WAU ry:n koordinaattoreille teetettiin kaksi ryhmähaastattelua. Kyselyn ja ryhmähaastattelujen tuloksien perusteella näyttäisi siltä, että WAU ry:n työntekijöiden mielestä yhteisöllisyyden lisäämisellä voitaisiin kehittää työntekijöiden työhyvinvointia. Tämän takia päädyttiin tekemään kehitysehdotukset yhteisöllisyyttä lisäävistä toimenpiteistä. Tämänlaisia toimenpiteitä voisi mahdollisesti olla työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden lisääminen yhdistyksen strategiaan ja viestinnän strategian tekeminen sekä aineettomaan palkitsemiseen keskittyminen, kasvokkain tapahtuvien tapaamisien mahdollistaminen ja koulutuksien järjestämiseen keskittyminen. Tuloksien pohjalta tehtiin myös listaus liikkuvan työn johtamisen haasteista, esille nousi muun muassa aikataulutukseen, yhteisöllisyyteen ja viestintään liittyviä haasteita. Tutkimuksesta selvisi myös, että suurin osa WAU ry:n tuntiohjaajista ei koe olevansa osa WAU ry:tä. Liikkuvan työn tekeminen on hyvin itsenäistä työskentelyä, joten luultavasti tämä on yksi syy siihen miksi WAU ry:n työntekijät kaipaavat yhteisöllisyyttä ja kasvokkain tapahtuvia tapaamisia. Tämä saattaa olla myös syy siihen, miksi tuntiohjaajat eivät koe olevansa osa WAU ry:tä. Kun viestintä tapahtuu muilla tavoilla kuin kasvotusten, on viestinnän selkeyteen kiinnitettävä huomiota. Arjen kiireen keskellä tämä voi olla haastavaa. Mahdollisesti tämän takia viestintä koetaan haasteelliseksi. WAU ry:ssä tullaan jatkamaan työhyvinvointikyselyjen teettämistä henkilöstöllä. Tätä työtä tullaan käyttämään näiden kyselyiden pohjana. Työn tuloksia saatetaan käyttää myös WAU ry:ssä työhyvinvointiin liittyvän hankkeen rahoituksen hakemiseen.	
Asiasanat Työhyvinvointi, Liikkuva työ, Etätyö, Etätyön johtaminen, Yhteisöllisyys	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Työhyvinvointi	3
2.1 Työhön liittyviä keskeisiä säädöksiä.....	6
2.2 Työstressi, motivaatio ja palkitseminen	7
2.3 Yhteisöllisyys työyhteisössä	11
3 Etätyö.....	13
3.1 Etätyön haasteita	14
4 Etätyön johtaminen	16
4.1 Vuorovaikutus ja viestintä	20
4.2 Etätyön johtamisen haasteita	21
4.3 Etätyön johtajan osaamisalueet	22
4.4 Itsensä johtaminen.....	23
5 WAU ry	25
5.1 WAU ry:n organisaatio	25
5.2 Koordinaattorin työ WAU ry:ssä	26
6 Kehittämistyön tavoite ja tutkimusongelmat.....	27
6.1 Tutkimusongelmat.....	28
7 Kehittämistyön vaiheet ja tutkimusmenetelmät.....	29
7.1 Kyselytutkimus	30
7.2 Ryhmähaastattelu	33
7.3 Kyselytutkimuksen ja ryhmähaastattelun tulokset	36
7.3.1 Työhyvinvointi	36
7.3.2 Liikkuvan työn johtaminen	37
7.3.3 Tuntiohjaajat	41
7.4 Tutkimustuloksien jatkokäsittely	43
8 Työn tulos	45
8.1 Ehdotelma yhteisöllisyyttä lisäävistä toimenpiteistä.....	45
8.2 Listaus liikkuvan työn johtamisen haasteista	50
9 Pohdinta.....	51
9.1 Kehittämistyön vaiheet	55
9.2 Validiteetti ja reliabiliteetti	58
9.3 Kyselytutkimus ja ryhmähaastattelut	59
9.4 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset sekä johtopäätökset	63
Lähteet	65
Liitteet.....	70
Liite 1. Kyselylomake.....	70

Liite 2. Avointen kysymyksien analysoinnin tulokset.....	77
Liite 3. Ryhmähaastattelujen analysoinnin tulokset	79
Liite 4. Teemat ja kysymykset ryhmähaastattelulle	80

1 Johdanto

Työhyvinvointi on organisaation tuottavan toiminnan kannalta tärkeä asia, johon tulisi kiinnittää huomiota, koska hyvinvoivat työntekijät ovat organisaation kantava voimavara. Yhteiskunnallisestikin on tärkeää, että organisaatioissa pidetään huolta työntekijöistä, koska sairaspöissaolon kustannuksien on laskettu olevan erittäin suuria. Organisaatioita veloitetaan työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen lain säädöksillä, joten tämänkin takia työntekijöiden työhyvinvointi tulisi huomioida. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa (Työterveyslaitos 2018). Työhyvinvointi on myös jokaista työntekijää kiinnostava asia, koska me kaikki haluamme olla onnellisia. Tämän takia työelämässä olevat haluavat viihtyä työssään ja olla energisiä niin työpäivän aikana kuin vapaa-ajalla. (Virolainen 2012, 9-11; Tarkkonen 2012, 22-23.)

Vaikka työn tekeminen ja toimeentulo nähdään tärkeänä, työn tekemiseen kaivataan nykyään enemmän joustavuutta, koska työntekijät tarvitsevat enemmän vapaa-aikaa omiin harrastuksiinsa. Etätyö on työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen hyvä toimintatapa.

Etätyöstä on noussut organisaatioille tämän hetkessä työelämässä rekrytointivaltti. Nykypäivänä työnantajan houkuttelevuutta lisää se, kuinka työntekijä pystyy sovittamaan yhteen työn ja vapaa-ajan. (Heinonen & Saarimaa 2009, 14-15; Hussain Shah 2014, 10; Johnson, Robertson & Cooper 2018, 99.) Etätyöllä tarkoitetaan palkkatyötä, joka tehdään työnantajan kanssa sovittuna varsinaisen työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona tai junassa matkustaessa. Etätyöhön liittyy yleensä tietotekniikan käyttöä ja työ on sellaista, jota voisi luonteensa puolesta tehdä työpaikalla. Olennaista etätyölle on ajasta ja paikasta riippumaton työn tekeminen. (Tilastokeskus 2019; Hussain Shah 2014, 10-11.)

Tämä kehittämistyö tehtiin yhdessä WAU ry:n kanssa, joka järjestää valtakunnallisesti matkalan kynnyksen liikuntakerhoja lapsille. Koska WAU ry:n koordinaattoreiden työ edellyttää liikkumista paikasta toiseen, tässä työssä puhutaan etätyöstä ja kehittämishankkeessa koordinaattorin työstä puhuttaessa käytetään liikkuvan työn määritelmää.

Liikkuvalla työllä tarkoitetaan työtä, jossa työ tehdään työn luonteen takia monessa eri paikassa. Liikkuva työ ei ole etätyötä, koska työ edellyttää poistumista toimipisteestä, esimerkiksi poliisit ja huoltomiehet tekevät liikkuvaa työtä. (Vilkman 2016, 14.) Koska liikkuvan työn johtaminen vaatii esimieheltä etäjohtamisen taitoja, tässä työssä käydään läpi myös etäjohtamisessa tarvittavia johtamisen taitoja.

Työn tavoitetta suunniteltaessa otettiin huomioon, että WAU ry oli teettänyt Efeki-työyhteisökyselyn vuoden 2016 lopulla koordinaattoreille. Tämän kyselyn tulokset olivat pääsääntöisesti vertailuaineistoon nähden myönteisempiä. Kyselyn tuloksien pohjalta lähdettiin miettimään näkökulmaa kehittämishankkeelle ja otettiin WAU ry:n liikkuvan työn erityisominaisuus näkökulmaksi työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tämän työn tavoitteena oli löytää WAU ry:n työntekijöiden liikkuvan työn työhyvinvointia lisääviä kehityskohteita ja liikkuvan työn johtamisen haasteita sekä selvittää kuinka WAU ry:n tuntiohjaajat kokevat olevansa osa WAU ry:n henkilöstöä.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti, koska se pitää sisällään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen sekä henkisen työhyvinvoinnin. Nämä kaikki osa-alueet liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Tämä on yksi syy sille, että työhyvinvointia tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti. (Virolainen 2012, 9-11; Tarkkonen 2012, 22-23.) Ensimmäisissä työtyytyväisyystutkimuksissa tutkijat havaitsivat, että vaihtelevissa töissä oltiin paljon tyytyväisempiä, kun taas yksitoikkoiset työt aiheuttivat työntekijöille tyytymättömyyden tunnetta. Työhön sitoutuminen on yksi työtyytyväisyyden vanhimpia myönteisen työasenteen kuvaajia. Työsitoutuneisuudella tarkoitetaan yksilön samaistumista työhönsä, jolloin työroolista on kehittynyt työntekijälle keskeinen osa työntekijän minäkäsitystä ja elämää. Tärkeintä työrooliin samaistumisella on se, miten hyvin työ tyydyttää työntekijän työhön kohdistamia tarpeita. Mitä enemmän työntekijällä on mahdollisuus tyydyttää tarpeitaan työssä, sitä enemmän hän sitoutuu ja omistautuu työhönsä. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 59-64.)

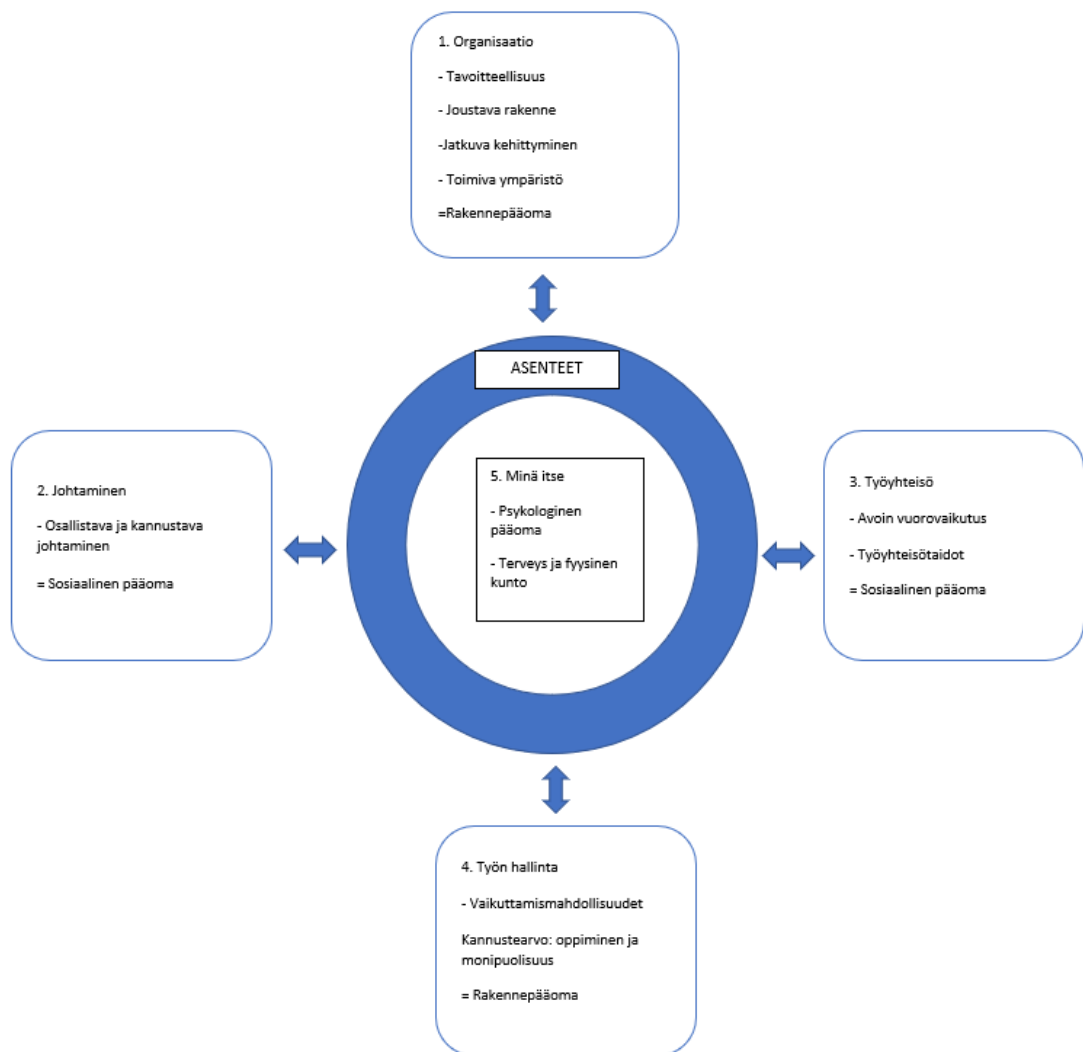
Työhyvinvoinnin laiminlyöminen on arvioitu maksavan n. 24 miljardia euroa vuodessa. Tämä vastaa lähes puolta Suomen valtion budjetista. Arvioon on sisällytetty mm. ennenaikainen eläköityminen, ammattitaudit, sairauspoissaolot, sairaana työssä olemisen kustannukset ja terveyshoitokulut. Stressin hintaakin on erikseen laskettu. Etenkin stressin terveyden heikentämisestä aiheutuneet kulut ovat isoja. Työyhteisössä resursseja haaskataan huonolla johtamisella ja huonoilla työyhteisötaitoilla. Stressin syynä on usein epävarmuus, työpaikkakiusaaminen, esimiehen ja työkavereiden tuen puute sekä roolien epäselvyys. Näiden työyhteisön epäkohtien poistamisella saataisiin aikaan innokkuutta työtä kohtaan, jolloin työntekijät saavat enemmän aikaan, eikä siihen innokkuuteen tarvittaisi edes rahallisia resursseja. (Manka & Manka 2016, 7.)

Nykyään keskitytään paremmin työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen. Tavoitteena on, että työn eri osa-alueita kehittämällä ja yksilöiden hyvinvointia lisäämällä voidaan saada työntekijät pysymään pidempään mukana työelämässä. Työkykyä ylläpitävä toiminta on parhaimmillaan osa organisaation normaalia toimintaa, jossa kehitetään tuottavuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Työhyvinvoinnin esteet liittyvät usein työyhteisön kulttuuriin, arvoihin ja työntekijöiden toimintamotiiveihin. Terveyttä ja turvallisuutta ei aina ole helppo saada työyhteisössä tärkeysjärjestyksessä ensimmäisten joukkoon. Näiden hyväksi joutuu yleensä tekemään kovasti töitä. Kun työntekijät ymmärtävät, että hyvä ammattitaito ja työkyky luovat pohjan sekä fyysiselle että henkiselle hyvinvoinnille, voidaan osalta myös parantaa elämän laatua. (Kauhanen 2006, 195.) Työelämän uudet sukupolvet eivät ole kokeneet niukkuutta samalla tavalla kuin sodan jälkeen syntyneet suuret ikäluokat. 1980-

1990- välillä syntyneet nousevat suurimmaksi työssä olevaksi ikäluokaksi vuonna 2020, joka koostuu alle 40-vuotiaista työntekijöistä. Vaikka nuorten mielestä työ on tärkeää ja erityisesti työn sisältö, heille sitäkin tärkeämpää on vapaa-aika. Työltä on jäätävä aikaa perheelle, kavereille ja harrastuksille. Palkan täytyy myös riittää kattamaan elämää ja vapaa-ajan aktiviteetit. (Manka & Manka 2016, 13.)

Työhyvinvoinnin johtamisen hyvä johtaminen edellyttää kykyä arvioida työhyvinvoinnista saatavien hyötyjen merkitystä työpaikan menestymiselle. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarvitaan selkeää päämäärä sekä kyky tehdä työhyvinvointiin johtavia, oikein mitoitettuja päätöksiä ja toimenpiteitä. Jotta työhyvinvointia tukevia toimia pidettäisiin entistä tärkeämpinä, työhyvinvoinnin johtaminen on sidottava yrityksen strategiaan ja ymmärrettävä työhyvinvoinnin merkitys yrityksen toimintaan. (Ravanti, Pääkkönen, Räsänen & Hanhela 2012, 68-71.) Työhyvinvointia ohjaavat arvot, etiikka, yhteiskuntavastuu, työelämään liittyvät tutkimukset ja suositukset sekä työelämänlainsäädäntö ja työehtosopimukset. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee pohjautua työelämään liittyvään lainsäädäntöön, sopimuksiin, tieteellisiin tutkimuksiin ja eettisiin periaatteisiin. Lisäksi on hyvä selvittää jo olemassa olevia hyviä käytäntöjä. (Rauramon 2012, 17-18.)

Työhyvinvoinnin ja inhimillisen pääoman kytkeminen yhteen tarjoaa työelämää ja tuottavuutta tukevan perustan organisaation johtamiselle. Henkilöstön työhyvinvointi on strateginen menestystekijä ja sitä kannattaa johtaa suunnitelmallisesti, asettaa tavoitteet ja suunnitella toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Työhyvinvoinnin perustan (Kuvio 1.) muodostavat organisaation kulttuuri ja toimintatavat. Työn sisältö ja vaikutusmahdollisuudet liittyvät rakennetekijöihin. Työn tulisi olla monipuolista ja työntekijän pitäisi voida oppia ja pitäisi myös voida vaikuttaa työn tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Nämä rakennetekijät muodostavat organisaation rakennepääoman. Yhteisön henkiseen tilaan, eli sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat johtamisen laatu ja työilmapiiri eli se, miten työkavereiden kanssa tullaan toimeen. Jokainen työntekijä tulkitsee työyhteisöä omien asenteiden lävitse. Vaikka kaikki hyvinvoinnin osatekijät olisivat kunnossa, työntekijällä itsellään saattaa olla huono olo. Asenteiden lisäksi psykologinen pääoma, oma henkinen kunto sekä terveys ja fyysinen kunto tuovat oman lisänsä työhyvinvoinnin kokemukseen. (Manka & Manka 2016, 75-77.)



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Mukaillen Manka & Manka 2016.)

Ihmisen psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin ymmärtämiseksi hallinnan tunne on yksi avainsanoista. Työntekijän huoli tai uhka väistyy, kun hän saa tilanteen hallintaan. Tällöin stressireaktio heikkenee ja sammuu. Elämänhallinta koostuu työn ja vapaa-ajan hallinnasta. Tämä hallinnan tunne ihmisessä syntyy järjestyksestä, suunnitelmallisuudesta ja ennustettavuudesta. Vastakohtana hallinnalle on kaaos, joka on täysin järjestäytymätön ja ennustamaton olotila. Jos työntekijällä on työssä jatkuva kaaos tai koko elämä sekasortoisessa tilassa se saattaa vaarantaa työntekijän psyykkisen sietokyvyn ja mielenterveyden. (Järvinen 2008, 38-39.)

Pääsääntöisesti työntekijöillä on korkea kynnys tuoda esille työpaikan epäkohtia. Kun työntekijät ilmaisevat tyytymättömyydestään tavalla tai toisella, siihen on varmasti syynsä.

Työnantajan velvollisuus on ainakin kuunnella tyytymätöntä työntekijää. Mikäli pahoinvointi johtuu työntekijän henkilökohtaisesta elämästä, ei työnantajan tarvitse ryhtyä terapeutiksi, mutta hän voi tehdä työjärjestelyjä, joilla työntekijä voi selviytyä yksityiselämästään. Usein kuitenkin tyytymättömyyden lähteet löytyvät työpaikalta. Fyysistä turvallisuutta ja terveyttä koskevia riskejä kartoitetaan systemaattisesti ja pyritään ennalta ehkäiseviin toimenpiteisiin. Fyysisiin haittatekijöihin suhtaudutaan paljon vakavammin kuin henkisiin tekijöihin. Henkistä hyvinvointia koskeviin riskeihin puututaan vähemmän, mikä on mielenkiintoista, koska nuorissa sukupolvissa tänä päivänä yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen syy on masennus. (Kehusmaa 2011, 33-34.)

2.1 Työhön liittyviä keskeisiä säädöksiä

Lainsäädännön velvoitteiden täyttäminen on tärkeä osa työnantajan toimintaa. Työhyvinvoinnin kehittäminen pohjautuu työnantajan velvollisuuksiin. Yhteiskuntavastuu on strategisesti tärkeä ja sillä on kasvava merkitys organisaatioissa. Työterveys ja -turvallisuus, laatu- ja ympäristökysymykset sekä henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi ovat osa organisaation yhteiskuntavastuuta. Tätä lisäämällä organisaation imago kiinnostavana työpaikkana ja yhteistyökumppanina paranee. (Rauramo 2012, 18-19.)

Työsopimuslaki (26.1.2001/55) on työelämän peruslaki. Lakia sovelletaan työn laadusta riippumatta lähes kaikissa työsuhteissa. Työsopimuslaki velvoittaa työnantajan noudattamaan työturvallisuuslakia. Työntekijän vastuulla on noudattaa työssään varovaisuutta ja huolellisuutta. (Räsänen 2018, 19.) Työturvallisuuslain (23.8.2002/732) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Vuonna 2003 alussa voimaan astunut työturvallisuuslaki keskitti huomiota työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen työsuojeluun. Tämän lain mukaan esimiehen on puututtava tietoon tullessiin laiminlyönteihin, esimerkiksi työpaikkakiusaamiseen. (Kauhanen 2006, 192.)

Työterveyshuoltolaissa (21.12.2001/1383) säädetään työnantajan velvollisuudet järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta. Lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoiminnan edistäminen. Tämän lain tarkoituksena on myös ennaltaehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, lisätä työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä edistää työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä sekä edistää työyhteisön toimintaa. (Räsänen 2018, 20.)

Rauramo (2012, 18.) listaa työhön liittyviä keskeisiä säädöksiä:

- Laki nuorista työntekijöistä
- Laki toimenpiteistä tupakoinnin vähentämiseksi
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työsuojelun yhteistoiminnasta
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä
- Opintovapaa laki
- Oppisopimuslaki
- Tasa-arvolaki
- Työaikalaki
- Työsopimuslaki
- Työntekijöiden eläkelaki
- Työturvallisuuslaki
- Työterveyshuoltolaki
- Vuosilomalaki, Vuorotteluvapaa laki
- Yhdenvertaisuuslaki
- Yksityisyyden suoja työsuhteessa

2.2 Työstressi, motivaatio ja palkitseminen

Kiire ja epävarmuus aiheuttavat stressiä. Stressi on tiettyynajaan asti positiivista ja vaikuttaa myönteisesti työskentelyyn. Ylikuormitusrajan ylittymisen seurauksena syntyy kyyneisyttä, unihäiriöitä, masentuneisuutta, sairastamista ja ammatillisen itsetunnon heikkenemistä. Vakavimmillaan tämä pitkäkestoinen stressi voi johtaa työuupumukseen. Työbarometri 2015 -tutkimuksen mukaan suurimmaksi stressin aiheuttajaksi on mainittu epävarmuus ja työn kuormittavuus sekä työntekijöiden epäsoviva käytös on myös nostettu esille. (Manka & Manka 2016, 32-33.)

Työstressi on ollut pitkään kiinnostuksen kohteena työ- ja organisaatiopsykologiassa. Kiinnostuksen kohteina ovat myös työstressin aiheuttamat hyvinvointi- ja terveysongelmat, jotka aiheuttavat taloudellista menetystä organisaatiolle. Työstressi on yhteydessä työn suorittamiseen ja siten organisaation tuloksellisuuteen. Usein lainsäädäntö edellyttää työnantajalta työympäristön olevan fyysistä ja psyykkistä terveyttä tukeva sekä turvallinen. (Kinnunen & Feldt 2005, 13.) Pitkäkestoisen stressin ja terveyden välillä on löydetty yhteyksiä. Pitkäkestoinen stressi nostaa 20 prosenttia kohonneen sydäntautivaaran ja lisää riskiä sairastua aikuisiän diabetekseen, erityisesti riskiryhmällä. Pitkäaikainen stressi ei aiheuta syöpää, mutta voi laukaista kroonisen tulehduksen, mikä edesauttaa syövän kehittymistä. Pitkäkestoinen stressi lyhentää elinikää, aiheuttaa muisti- ja unihäiriöitä sekä synnyttää masennusta. (Manka & Manka 2016, 34.)

Hiltunen (2015, 144.) kertoo, että ”Amerikkalaisen Rochesterin yliopiston tutkijat Edward Deci ja Richard Ryan ovat tutkimuksissaan löytäneet kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat ratkaisevia ihmisten hyvinvoinnille, motivaatiolle ja henkiseen kasvulle: omaeh-

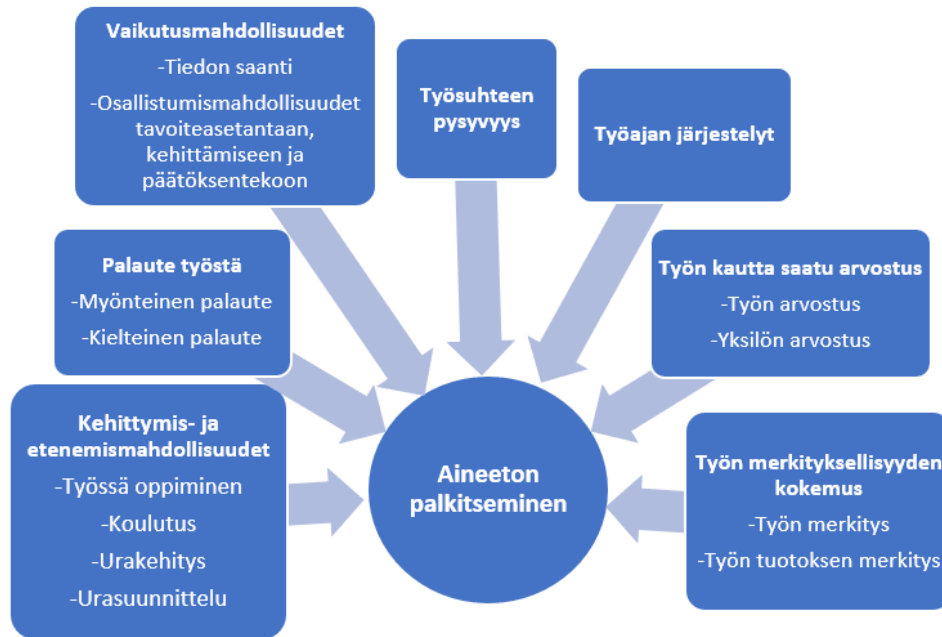
toisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys”. Omaehtoisuudella tarkoitetaan työntekijän kokemusta siitä, että hän on vapaa päättämään itse omasta tekemisestään. Työntekijä kokee, että toiminta työssä lähtee hänen omasta halustaan ja että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja olosuhteisiin. Työntekijä ei noudata käskyjä siksi, että on pakko vaan siksi, että hän haluaa tehdä niin ja kokee sen tärkeäksi. Työntekijä nauttii sellaisesta työstä, jossa on mahdollisuus osoittaa kyvykkyytensä ja vahvistaa sitä. Työntekijä tarvitsee työstään nauttimiseen riittävästi haastetta työstä, jolla saadaan aikaan osaamisen tunnetta. Parhaimmillaan kykenemisen kokeminen johtaa ”flow-tilaan”, jossa tekeminen sujuu itsestään ja silloin työntekijä on tuottavimmillaan. Jos työnteko tuntuu vaikealta ja työstä saa jatkuvasti negatiivista palautetta, motivaatio laskee. Työn helppous aiheuttaa työntekijälle tylsistymistä ja liian vaativa työ taas ahdistusta, joka laskee työmotivaatiota. Yhteisöllisyys perustuu tarpeeseen olla tekemisissä muiden kanssa. Työmotivaatio perustuu suurilta osin kokemukseen muista työyhteisön jäsenistä ja erityisesti esimiehestä. Jos työyhteisö koetaan kannustavaksi ja turvalliseksi, se lisää energiaa ja työstä innostumista. Yhteisöllisyyden kokemukseen liittyy myös halu nähdä oma työ merkityksellisenä muiden ihmisten auttamisessa. Työntekijä kokee mielihyvää, jos voi tuntea oman toimintansa hyödyttävän muita ihmisiä. (Hiltunen 2015, 144-145.)

Myönteisen motivaation on havaittu lisäävän työstä suoriutumista ja työn positiivisia tuloksia. Työstään innostuneet työntekijät ovat sitoutuneempia työn tekemiseen ja toimivat oma-aloitteisemmin. Motivaatio antaa myös voimia kohdata työssä ongelmatilanteet ja vastoinikäymiset. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat kiinnostuneita ja innostuneita työstään. He pystyvät luottamaan itseensä ja toimivat oma-aloitteisemmin kuin ei motivoituneet työntekijät. (Vilkman 2016, 72.) Työntekijä on motivoitunut silloin, kun hän saa tehdä sitä työtä, niin paljon ja sillä tavalla kuin haluaa. Johdon ja työyhteisön on luotava olosuhteet, jotka täyttävät nämä kriteerit, jos halutaan saada kaikki irti työntekijästä. Minimissään tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä voi suunnitella työnsä itse, eli määritellä työaikansa ja työtahdin tasavertaisesti yhteistyössä työyhteisön ja johdon kanssa. (Kevätsalo, Puntari & Roos 2006, 116.) Työmotivaatiota lisää myös se, että työntekijä kokee tekevänsä vaikuttavaa työtä, hänellä on valinnan mahdollisuus työhön liittyvissä asioissa, hän saa onnistumisen kokemuksia sekä kokee saavansa aikaan ja tuntee kehittyneensä. (Vilkman 2016, 72.)

Vilkman (2016, 73) kertoo että joidenkin tutkimusten mukaan esimiehen suora vaikutus motivaatioon on 10-20 prosentin luokkaa, mutta todennäköisesti se on suurempikin. Jos esimies on syystä tai toisesta onnistunut laskemaan työntekijöiden motivaatiota, on suora

vaikutus motivaatioon paljon suurempi. Esimiehen on kyettävä luomaan työssä onnistumisen mahdollisuudet työntekijöille, tällöin sisäisesti motivoitunut työntekijä ei enää kaipaakaan motivointia. (Vilkman 2016, 73.)

Yrityksissä on taipumus yhdistää motivaatio ja rahapalkitseminen. Motivaatio ei kuitenkaan synny pelkästään rahasta. Jos raha tai palkitseminen olisi ensisijainen motivaatio työn tekemiselle, ei olisi lahjakkaita pienipalkkaisia työntekijöitä. Monissa ammateissa toimii ihmisiä, jotka ovat tehneet valinnan itselleen tärkeän työn ja tulojen maksimoimisen välillä. Tällöin työn antoisuus ja kutsumus on voittanut. Työn sisältö, työkaverit ja esimies ovat monelle tärkeä motivaation lähde. Tämän takia näihin pitää myös panostaa. Hyvän suorituksen huomioiminen julkisesti tai symbolinen palkitseminen on usein vähintään yhtä tehokasta kuin rahapalkitseminen. Luontevalla huomioimisella on paljon isompi sitouttava arvo kuin rahalla, koska huomioimisella ihminen sitoutuu toiseen ihmiseen eri tasolla kuin silloin, kun vain rahaa saadaan jostain tilille ilman kommentoimista. (Hiltunen 2015, 148-149.) Palkitsemisen kokonaisuudessa olisi hyvä huomioida työntekijät yksilöllisesti. Näin saataisiin palkitsemisesta tehokkaampi tapa lisätä hyvinvointia. Usein organisaatiossa keskitytään aineellisen palkitsemisen kokonaisuuden kehittämiseen ja aineeton palkitseminen jää vähemmälle huomiolle. Aineettoman palkitsemisen merkitys on kuitenkin yllättävän suuri. Vetovoimainen sairaala – aineeton palkitseminen osa työhyvinvointia -tutkimuksen mukaan aineeton palkitseminen on tärkeä osa hyvää organisaatiota. Tämänlaisiin tuloksiin oli päädytty muutamissa muissakin samantapaisissa tutkimuksissa. (Kehusmaa 2011, 199-203.) Aineettoman palkitsemisen elementtejä on listattu oheisessa kuvassa (Kuvio 2.). Näistä monet tekijät ovat sellaisia, joihin esimies itse pystyy vaikuttamaan omalla käytöksellään organisaation johtamismallin rajoissa. (Kehusmaa 2011, 203.)



Kuvio 2. Aineeton palkitseminen (mukaillen Kehusmaa 2011.)

Työ ja terveys Suomi -tutkimuksen mukaan palkansaajista 90 prosenttia kokee työn imua viikoittain ja 40 prosenttia päivittäin. Työn imulla tarkoitetaan työntekijän tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, johon liittyy kolme osa-aluetta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu on ollut vasta vuosikymmenen ajan osa työelämän tutkimusta, mutta se on osoittautunut yhdeksi lupaavimmista käsitteistä ja ilmiöistä. (Hakanen & Seppälä 2012, 118.) Työn imu on myönteinen motivaatio ja tunnetila. Kun työntekijä kokee työn imua työssään, hän on työssään tarmokas, omistautunut ja työhönsä uppoutunut. Tarmokkuudella tarkoitetaan energisyyttä, halua panostaa työhön, sinnikkyyttä ja halua selvittää vastoin käymiset. Työntekijä kokee, että useimmiten aamulla on mukava mennä töihin. Omistautuneena työntekijä kokee työnsä tärkeäksi, työ innostaa sekä aiheuttaa ylpeyden tunnetta, mutta työ on myös tarpeeksi haasteellista. Työhön uppoutumisella tarkoitetaan syvää keskittyneisyyden tilaa, jossa paneudutaan työhön ja työntekijä kokee tästä nautintoa. Tämä seurauksena aika kuluu huomaamatta ja irrottautuminen voi tuntua vaikealta. (Rauramo 2008, 16-17.) Työn imulla on huomattu olevan vaikutusta työpaikan taloudelliseen menestykseen, työhön sitoutumiseen ja vähäisempiin eläköitymisajatuksiin. Tämän takia työpaikoilla pitäisi keskittyä työn ohella työn imun lisäämiseen, eli luomaan mahdollisuuksia työntekijöiden aidon innostuksen synnyttämiseen. Tähän keskittyminen maksaa itsensä takaisin, kun työntekijät ovat tyytyväisyyden lisäksi myös energisiä ja tehokkaita. (Manka & Manka 2016, 41.)

2.3 Yhteisöllisyys työyhteisössä

Työyhteisön sosiaalinen pääoma on aineeton menestystekijä, jota tarkastellessa voidaan määritellä toimiva yhteisö. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan esimerkiksi yhteisiä arvoja, normeja, luottamusta sekä arvostusta toimijoiden välillä. Sosiaalinen pääoma syntyy yhdessä tekemällä ja yhteisistä kokemuksista. (Manka & Larjovuori 2013, 6.) Työyhteisön vähäinen sosiaalinen pääoma lisää työntekijän sairastumisen riskiä 1,3-kertaiseksi keskimääräiseen verrattuna. Masennuksen riski työyhteisössä kasvaa 30-50 prosenttia, joten yhteisöllisyyden määrä ja laatu vaikuttavat työntekijöiden terveyteen. Näin todettuna hyvä yhteisöllisyys työyhteisössä on hyödyllistä työnantajalle ja työntekijälle. (Ilmarinen 2015; Manka & Larjovuori 2013, 8-9.)

Hyvä työyhteisö on tuottava ja viihtyisä, jonne työntekijän on mukava tulla. Hyvän työyhteisön tunnistaa siitä, että työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon ja tyytyväisiä työhön. Tällöin työyhteisössä sairaudet, poissaolot ja vaihtuvuus ovat alle kansallisen keskitason. (Kehusmaa 2011, 23.) Luottamus, toimivat vuorovaikutussuhteet, yhteenkuuluvuuden tunne ja salliva ilmapiiri liittyvät yhteisöllisyyteen. Yhteisöllisyys määritellään yleensä yhdessä tekemiseksi ja toimimiseksi, mikä mahdollistaa yhteisen tavoitteen saavuttamisen. Yhteisöllisyys on työyhteisössä merkittävä voimavara. Ilman yhteisöllisyyttä on vaikea muuttaa toimintatapoja ja kehittää työyhteisön käytäntöjä toimivimmiksi. Yhteisöllisyyden edistäminen on kaikkien työntekijöiden vastuulla ja koskettaa kaikenlaisia työyhteisöjä ja organisaatioita. (Pölkki, 2015.) Yhteisöllisyyden avulla luodaan hyvä yhteishenki. Tällä tavoin saadaan tyydytettyä työntekijöiden tarve kuulua joukkoon, koska meillä kaikilla on tarve tuntea kuuluvansa joukkoon ja olla osa arvostamaansa ryhmää. (Vilkman 2016, 41; Aro 2011, 53.) Yhteisöllisyyden puuttuminen aiheuttaa sitoutumattomuutta organisaatioon sekä vähentää tiimin yhteishenkeä ja vuorovaikutusta (Vilkman 2016, 41). Nykypäivän kehitys on johtanut yksilöllisyyden lisääntymiseen. Yleinen johtopäätös tästä on ollut, että yksilöllisyyden lisääntymisen seurauksena yhteisöllisyys heikkenee. Ihmisillä on yksilölliset elämäntavat, eivätkä he halua sopeutua yhteisöllisen elämän yhdenmukaisuuden vaatimuksiin. Yhteisöt ja niiden tarjoama yhteenkuuluvuuden tunne on kuitenkin tärkeää myös tänä päivänä. (Aro 2011, 52-53.)

Yhteistyökykyisessä työyhteisössä työntekijät kykenevät tuloksekkaampaan työhön. Sosiaalinen tuki on yksi niistä tekijöistä, jotka lieventävät elämässä esiintyviä paineita. Hyvä ja toimiva työyhteisö, jossa yhteisöllisyys kasvaa, rakentuu luottamuksen varaan. Luottamus mahdollistaa avoimuuden, mikä näkyy vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa etenkin yhteisissä kokouksissa. Sosiaalinen pääoma kertyy työyhteisöön avoimen vuorovaikutuk-

sen kautta, mikä lisää yhteisön jäsenten välistä luottamusta ja yhteisön tiiviyyttä. Sosiaalinen pääoma ei synny normaalissa ohjatussa hierarkkisessa työyhteisössä vaan edellyttää, että työyhteisön kaikki jäsenet ovat aktiivisia ja tuovat omat mielipiteensä julki. Sosiaalisen pääoman tärkeimmät elementit luottamus ja vuorovaikutus edistävät informaation kulkua työntekijältä toiselle ja tekevät työntekijöiden välisen yhteydenpidon helpommaksi. (Rauramo 2012, 104-111.)

Yhteisöllisyyden kehittämisessä yksilöiden tunteet ovat tärkeässä asemassa. Tunteet paljastavat usein parhaiten työyhteisön todellisen ilmapiirin ja sen kuka työyhteisöön on tervetullut. Työntekijälle on tärkeää tuntea itsensä tarpeelliseksi, hyväksytyksi ja arvokkaaksi. (Pölkki, 2015.) Myönteiset tunteet laajentavat havaintokykyä ja siten mahdollistavat uudet ajatukset, teot ja suhteet. Myönteiset tunteet lisäävät myös henkilökohtaisia resursseja kuten yhteisöllisyyttä, elämänhallinnan tunnetta ja jopa terveyttä ja onnellisuutta. (Manka & Larjovuori 2013, 4.)

Yhteydenpidon määrä ja laatu ovat tärkeitä yhteisöllisyyden rakentamisen ja ylläpitämisen kannalta. Yhteisöllisyyden rakentamisen näkökulmasta kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ovat tärkeitä. Yhteisöllisyys perustuu vuorovaikutukseen ja toisten tuntemiseen, joten etätyön tekeminenkin sujuu paremmin kuin työntekijät tuntevat toisiaan paremmin. Digitaalisuuden aikakaudella moni kertoo kasvokkain tapahtuvien kohtaamisien merkityksen kasvaneen. Virtuaalisessa tiimissä on mahdollista kasvattaa ja ylläpitää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä kuitenkin edellyttää esimieheltä ja työntekijöiltä hyvää työvälineiden hallintaa, halua ja kykyä hyvään vuorovaikutukseen. Esimieheltä vaaditaan myös taitoa rakentaa tiimihenki virtuaalisten työvälineiden avulla, mikä on huomattavasta haastavampaa. (Vilkman 2016, 42-44.)

3 Etätyö

Etätyö nähtiin aluksi negatiivisena eli kiinteän työpaikan ja ajan kieltämisenä, kun haluttiin tehdä työ oman kiinteän työpaikan ulkopuolella. Tämän ajattelutavan väistymisen jälkeen etätyöstä on ajateltu, että etätyö on ajasta ja paikasta riippumaton työtapa. Tietoverkkojen kehittyminen ja virtuaaliset työtilat ovat mahdollistaneet työskentelyn internetin maailmassa. (Pekkola 2002, 1.) Etätyö tarvitsee toimiakseen uudenlaisia työskentely- ja johtamistapoja, koska esimies ei näe etätyöntekijöitä päivittäin tai ehkä ei edes viikoittain. Voi olla, että esimies ja työntekijä näkevät kasvokkain muutaman kerran vuodessa. Tämän takia etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisen johtamisen taitoja ja kykyä hyödyntää viestintä- ja tietoteknologiaa monipuolisesti. Siitä huolimatta vain harvoissa yrityksissä on määritelty, minkälaista osaamista etäjohtaja tarvitsee. Etäjohtamisessa enemmän painoarvoa on työntekijöiden motivoimisella, sitouttamisella ja yhteisen tavoitteen luomisella kuin kontrollilla ja asioiden johtamisella (Vilkman 2016, 14-22.) Sydänmaanlakan (2016, 57.) mielestä ihmisten johtaminen virtuaalisesti vaatii monipuolisempia johtamistaitoja kuin kasvokkain tapahtuva yhteistyö.

Usein pohditaan miten työntekijä saa työnsä tehtyä kotona, kun siellä on erilaisia häiriötekijäitä kuten televisio tai tekemättömät kotityöt. Vastaus tuohon kysymykseen on yksinkertaisesti se, että työntekijä saa helposti työnsä tehtyä, koska työntekijä on vastuullinen aikuinen ja hänellä on töitä tehtävänä. (Fried & Hansson 2014, 59.) Etätyön tekeminen kertoo työntekijästä sen, mikä on aina ollut tiedossa, mutta sitä ei ole välttämättä huomattu. Etätyöntekijät ovat yksinkertaisesti hyviä työntekijöitä, he ovat fiksuja ja aikaansaavia. (Fried & Hansson 2014, 164.) Etätyötä tekevien itsenäisyys lisääntyy, joten työntekijällä on mahdollisuus ottaa lisää vastuuta. Useissa motivaatiota tarkastelevissa tutkimuksissa on havaittu, että työntekijöiden itsenäisyyden lisääntyminen on hyvä asia. Työntekijöissä on kuitenkin suuria yksilöllisiä eroja siinä, miten he haluavat ottaa vastuuta ja tehdä itsenäisesti työtä. Toiset haluavat tehdä työn itsenäisesti, kun taas toiset kaipaavat enemmän ohjausta. Työntekijöiden itsenäisyyden lisääntymisen takia esimiehen täytyy kuitenkin pysyä osana työyhteisöä. (Vilkman 2016, 51; Hussain Shah 2014, 20.) Työntekijät, joilla on mahdollisuus etätyöhön pysyvät 60 prosenttia suuremmalla todennäköisyydellä yrityksessä verrattuina niihin, joilla ei ole etätyömahdollisuutta (Vilkman 2016, 17).

Työn tekeminen vaatii keskeyttämätöntä aikaa, jotta työt saadaan tehdyksi. Toimistossa tehtävässä työssä on vaikea saada tärkeitä töitä tehdyksi, koska työpäivä on rikkonainen esimerkiksi palaverien ja puhelimeen vastaamisen tai työkaverin keskeyttämisen takia. Työpäivästä on vaikea löytää työnteon vaatimia pitkiä keskeyttämättömiä hetkiä. Kun työntekijällä on mahdollisuus olla rauhassa ajatuksiensa kanssa, työntekijä voi keskittyä

omaan tuottavuuteensa. Näin etätyöntekijä voi saada sellaisen työn tehdyksi, joka ei ollut mahdollista toimistolla työskenneltäessä. (Frien & Hansson 2014, 16.)

Organisaatiossa voi olla tarpeen rikkoa vanhoja jo tarpeettomiksi muodostuneita kirjoittamattomia sääntöjä. Käytössä oleviin kirjoittamattomiin sääntöihin ja toimintatapoihin liittyy paljon uskomuksia, jotka nykypäivän työskentelytavoissa ja työelämässä ovat vanhentuneita. Esimerkiksi käsitys siitä, että tiimityö vaatii fyysistä läsnäoloa, on vanhentunut toimintatapa. Tänä päivänä löytyy useita esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat menestyneet, vaikka työntekijät ovat fyysisesti eripaikoissa. Tarvitaan vain uskallusta kyseenalaistaa toimintaa ja kokeilla uusia työskentelytapoja. (Vilkman 2016, 58.) Etätyö vaatii uudenlaisia järjestelyjä ja toimintatapoja organisaatiossa sekä uudenlaista johtamista. Etätyön johtaminen vaatii esimieheltä enemmän luottamusta työntekijöihin ja luopumista tavanomaisesta kontrolloivasta johtamisesta. Etätyön johtamiseen liittyy valmennusta ja työntekijöiden motivoimisen vastuuta. (Hussain Shah 2014, 20.) Etätyössä yhteisöllisyyden tunne vaatii enemmän huomiota, koska yhteisöllisyys syntyy hitaammin. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen on myös haastavampaa etäjohtamisessa, koska vuorovaikutus on vähäistä. (Vilkman 2016, 41; Settle-Murphy 2013, 2.)

3.1 Etätyön haasteita

Etätyön tekeminen voi aluksi tuntua helpottavalta, kun ei tarvitse nähdä työkavereita joka päivä. Tämä saattaa kuitenkin alkaa tuntua menetykseltä. Väliaikaistakin etätyötä tehneet työntekijät ovat kertoneet, että on hetkiä, jolloin ei mikään voita sitä, että voi jutella kasvotusten esimiehen kanssa tai istua yhdessä työkavereiden kanssa ja pitää kunnon ideapalaveria. (Frien & Hansson 2014, 45.)

Työntekijöille etätyön tekemisessä on monia haasteita. Nämä haasteet on hyvä tunnistaa, jotta voidaan ennakolta välttää mahdolliset vaikeudet. Etätyön haasteiksi on listattu asioita, jotka on hyvä huomioida etätyötä tehdessä. Työskennellessä kotona perheenjäsenet saattavat häiritä työskentelyä ja kotona työskentely saattaa olla myös hyvin yksinäistä. Kotona työskennellessä työteho saattaa laskea, kun on vaikea keskittyä työhön yhtäjaksoisesti. Osalle etätyöntekijöistä oma koti soveltuu huonosti etätyöhön, kotona saattaa olla liikaa meteliä tai huonot tilat, jossa ei ole huomioitu ergonomiaa. Organisaation muut työntekijät voivat unohtaa etätyöntekijän ja etätyöntekijän urakehitys saattaa olla vaikeampaa. Riskinä on myös syrjäytyä, tällöin työntekijä ei saa tarvittavaa tukea ja informaatiota, joka saattaa myös aiheuttaa syrjäytymisen urakierrosta. Etätyötä tehdessä työ ja vapaa-aika sekoittuvat helposti, jolloin työasiat ovat jatkuvasti mielessä. Työssä jaksamisen kannalta kriittisimpiä haasteita ovat työn ja vapaa-ajan sekoittuminen. Työpäivät voivat venyä nor-

maalia pidemmiksi. Silloin sosiaalinen elämä kärsii ja pahimmassa tapauksessa seurauksena on työperäinen uupumus. Etätyötä tekevään perheenjäsenen saattaa kohdistua muiden perheenjäsenten taholta odotuksia, että kotona etätyötä tekevä ottaisi kotona ollessaan päävastuun myös arkiaskareiden hoidosta esimerkiksi ruoanvalmistuksesta, pyykinpesusta ja siivouksesta. Tämänlainen asenne on hyvin ristiriitainen etätyön tekemisen kannalta. Etätyön haasteiden kanssa tarvitaan valppautta ja säännöllisin väliajoin tehtävää arviointia sekä työntekijän että työnantajan puolelta. (Heinonen & Saarimaa 2009, 33-34.)

Etätyötä pidempään kotona tehdessä, on huolehdittava ergonomian perusasioista. Tämä tarkoittaa sitä, että täytyy hankkia säädettävä pöytä, kunnon tuoli ja näyttö. Nämä voivat tuntua kalliilta hankinnoilta, mutta ne kannattavat, kun estetään pilaamasta selkää, näköä tai tekemästä mitä tahansa haittaa työntekijän keholle. (Fried & Hansson 2014, 124.) Ergonomiasta tulee huolehtia työpaikalla, kotona ja muissa etätyöpaikoissa. Kotona tai muussa etätyöpaikassa olevista työvälineistä, kuten pöydästä tuolista ja valaisimista, pääsääntöisesti vastaa työntekijä. Ergonomian kannalta työvälineitä tärkeämpää on se, että työntekijä ei tee staattista työtä kovin pitkään samassa asennossa, koska tämä kuormittaa suuresti. Työntekijän tulee huolehtia siitä, että työasentoa vaihdetaan useamman kerran päivässä. (Vilkman 2016. 182.)

4 Etätyön johtaminen

Esimiehet tarvitsevat nykypäivänä yhä useammin etäjohtamisen taitoja. Etäjohtamisen taidon voidaan sanoa olevan johtamisen ydinosaamista, jota esimiehen tulee tulevaisuudessa hallita. Organisaatioiden menestyksen saattaa määrittää se, kuinka hyvin esimiehet osaavat johtaa työryhmänsä virtuaalista työtä. Etäjohtamisen onnistuminen koetaan maailmalla erittäin isoksi kilpailukykytekijäksi organisaation menestymisen näkökulmasta, koska etäjohtaminen mahdollistaa työryhmän kokoamisen parhaista työntekijöistä riippumatta heidän fyysisestä sijainnista. Etätyönjohtajan on hyvä osata antaa työntekijöille sosiaalista tukea, jota ovat henkinen tuki, arvostus, välittäminen, luottamus, kuuntelu sekä palautteen, neuvojen ja ohjeiden antaminen. Tällä tavoin saadaan lisättyä työntekijöiden voimavaroja ja ehkäistään työuupumusta, stressiä ja tyytymättömyyden tunnetta epävarmoissa tilanteissa. (Vilkman 2016, 19-21.) Hyvä johtaminen perustuu esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen, jossa molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus ovat tärkeässä roolissa. Näiden asioiden ollessa kunnossa työntekijät saavat työnsä tekemiseen esimiehen tukea ja ohjausta tarvittaessa, mutta toisaalta voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä sitä itsenäisesti. (Manka & Larjovuori 2013, 14.) Etäjohtamisessa esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on innostaa työntekijöitä ja saada heidät työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Vilkman 2016, 72). Sydänmaanlaikan (2016, 7) mukaan ”Hyvä johtaminen ei yleensä jää kiinni puuttuvasta tiedosta vaan toimeenpanosta”.

Onnistunut etätyön johtaminen vie aikaa. Tärkeintä on, että etätyön johtaja arvioi omaa johtamistaan ja kysyy mielipiteitä myös työntekijöiltä siihen, kuinka he tarvitsevat tukea työhönsä. Etätyön johtajan kannattaa valita muutama tavoite mihin keskittyä oman johtamisen kehittämisessä ja jakaa nämä tavoitteet tiimin kesken ja tämän jälkeen muistaa myös arvioida kuinka tavoitteet on saavutettu. (Settle-Murphy 2013, 8-9.)

Johtaminen on vuorovaikutuksellista työtä, joka kehittyy vähitellen (Juuti 2010, 33). Johtamisella vaikutetaan toiseen tai toisiin henkilöihin. Johtaminen on monimutkaista ja haastavaa. Kun hallitaan johtamisen ytimeistä löytyvät perusasiat, saatetaan onnistua olemaan hyvä johtaja. Johtaminen on loppujen lopuksi hyvin arkista ja konkreettista tekemistä. Johtajan tulisi hallita itsensä, yksilöiden, tiimin, virtuaalitiimin, organisaation, verkoston ja ekosysteemin johtaminen, jotta pystyisi toimimaan johtajana tehokkaasti. Johtaminen on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin mahdollisimman tehokkaasti. Johtajan on osattava hallita vuorovaikutusprosessi yksilöi-

den kanssa. Tämä on erityisen haastavaa varsinkin siksi, että jokainen alainen on erilainen ja erilaisuus on huomioitava johtamisessa. Alaisten tehtäväkohtainen valmiustaso voi vaihdella suuresti. Valmiustaso määritellään arvioimalla alaisen motivaatiota, osaamista, itsenäisyyttä ja sitoutumista. Riippuen alaisesta johtajan on osattava käyttää erilaisia johtamistyyliä: ohjaavaa, valmentavaa, osallistuvaa ja delegoivaa johtamistyyliä. (Sydänmaanlakka 2016, 7-34.)

Etätyön johtamisessa esimiehen tavoittamisen tärkeys korostuu, jos työntekijä ei saa kappamiaan vastauksia työasioihin järkevän ajan puitteissa, alkaa työntekijä turhautua työhönsä ja motivaatio laskee. Etäisyys voi myös vaikuttaa yhteydenpidon laatuun. Eri paikassa työskentelevälle esimiehelle voi tuntua hankalalta ottaa puheeksi vaikeita asioita ja puhelimesta keskusteltaessa keskustelu helposti pysyy muodollisempana kuin kasvotusten keskusteltaessa. Esimiehen onkin hyvä kiinnittää huomiota siihen, että hän on helposti lähestyttävä. Tähän auttaa se, että esimiehen ja työntekijän välillä on myös epämuodollista viestintää työasioihin keskittymisen lisäksi. (Vilkman 2016, 54-55.) Sydänmaanlakan (2016, 58.) mukaan etätyön johtamisessa on hyvä keskittyä johtajan läsnäoloon ja näkyvyyteen. Johtajan on tärkeä luoda jatkuvaa etäläsnäoloa sekä yhteistä visiota ja arvoja on tärkeä pitää esillä. Etäjohtamisessa aktiivinen tiedon jakaminen on tärkeää ja yhteisten toimintatapojen käyttöönotto saattaa olla hyvin hankalaa. Etäjohtajan täytyy hallita eri tekniikat ja käyttää niitä. Johtajan tulee olla ongelmatilanteille herkkä ja pyrkiä nopeasti ratkomaan ongelmat. Systemaattisen luottamisen rakentaminen on tärkeää ja sen osoittaminen vielä tärkeämpää, vain luottamuksen kautta syntyy avoimuus ja tiedon jakaminen. Selkeä kommunikointi on myös etäjohtamisessa tärkeää ja viestin oikein ymmärtämisen varmistamiseen tulee kiinnittää huomiota. Etäjohtajan on hyvä tehdä konkreettiset tavoitteet ja seurata niiden toteutumista. (Sydänmaanlakka 2016, 58.)

Etätyöntekijöiden eli hajautetun tiimin johtaminen on haastavampaa kuin perinteisen tiimin johtaminen, koska se tuo monia uusia haasteita perinteiseen tiimiin verrattuna. Hajautetulla tiimillä tarkoitetaan pientä joukkoa ihmisiä, jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi eripaikoissa. Hajautetun tiimin johtamisen mahdollistaa virtuaalijohtaminen, jonka avulla johtajan on osattava luoda etäläsnäoloa. Tällöin tiimin henkilöiden välillä vuorovaikutuksessa apuna käytetään pääasiassa tieto- ja viestintäteknologiaa. (Sydänmaanlakka 2016, 53-54.)

Työelämä on täynnä tunteita ja tunteet vaikuttavat meihin koko ajan. Esimiehen ja työntekijän välillä tunteet ovat keskeisesti läsnä. Onnellisuus ja innostus ovat sellaisia tunteita, jotka ovat miellyttäviä ja täynnä energiaa, kun taas väsymys ja alakuloisuus ovat epämiel-

lyttäviä ja energiaa kuluttavia. Kun tunteet ovat negatiivisia, työntekijä on jatkuvasti valppaustilassa puolustamassa itseään ja on stressaantunut. (Juuti 2010, 27.) Ihmisille tunteet ja tunteiden ilmaisu ovat luonnollisia asioita. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus kokea ja ilmaista tunteita työpaikalla. Tällä ei tarkoiteta sitä, että suuttuessaan asiakaspalvelutehtävässä työntekijä saa raivota asiakkaalle vaan sitä, että työntekijä voi vapaasti kertoa tunteistaan ja ilmaista mielipiteensä kollegoilleen sekä esimiehelleen. (Virolainen 2012, 19.) Kun työkavereita ja esimiestä nähdään harvoin, tunteiden ilmaisuun on kiinnitettävä erityistä huomiota, koska tunteiden aistiminen on vaikeaa. Tunteiden ilmaisulla ja aistimisella vahvistetaan inhimillistä ja ihmisläheistä ilmapiiriä. Inhimillisellä ja ihmisläheisellä ilmapiirillä rakennetaan hyvää pohjaa yhteistyölle ja luottamukselle. Tämän takia tulisi työyhteisössä olla mahdollista ilmaista tunteita, aikomuksia ja mielipiteitä asiapohjaisen tiedon lisäksi. (Vilkman 2016, 65-66.) Jos tunteiden ilmaisu ei ole mahdollista työyhteisössä, tukahduttaa työntekijä tunteita sisäänpäin ja tämä aiheuttaa ahdistuneisuutta ja työpahoinvointia. (Virolainen 2012, 19.) Tunteet tarttuvat helposti ja työyhteisössä tunnetilat leviävät hyvin nopeasti. Kielteiset tunteet siirtyvät työntekijästä toiseen helpommin kuin myönteiset tunteet. Myönteiset tunteet työyhteisössä lisäävät työntekijöiden suoritustasoa. Myönteisesti työhönsä suhtautuvat työntekijät saavat muita parempia arviointeja suorituksistaan ja heitä pidetään tuottavina ja tehokkaina. Myönteiset tunteet ovat monimutkaisten organisaatioiden toiminnan voimavara ja menestyksen edellytys. Tämän takia tunteita on osattava johtaa. (Juuti 2010, 27-28.)

Arvioitaessa johtamista hyväksi tai huonoksi pitäisi ensin määritellä mikä on hyvää tai huonoa johtamista. Onko hyvän johtamisen merkki hyvä tulos vai tyytyväiset alaiset vai peräti molempia. Näin pystytään määrittelemään, onko johtaminen hyvää vai huonoa, kun on määritelty odotukset hyvästä johtamisesta. Johtamisen odotukset vaihtelevat paljon henkilöittäin, kulttuureittain, yrityksittäin tai jopa työryhmittäin. Tämän takia on selvitettävä, minkälaisia odotuksia työyhteisöstä löytyy johtamiselle. Hyvän johtajan pitäisikin kysyä sekä työryhmältä että jokaiselta alaiselta erikseen, mitä he odottavat johtamiselta ja johtajalta. (Hiltunen 2015, 96.)

Maailmassa on useita työntekijöitä, jotka ovat vääränlaisissa johtamistehtävissä. Osa-syynä tähän on, että heiltä puuttuu kyvyt selviytyä työstään. Ihmiset motivoituvat eri asioista ja tämä saattaa saada heidät toimimaan peruskäyttäytymismallinsa vastaisesti eri tilanteissa. (Erikson 2017, 227.) Johtajana on opittava tuntemaan omat rajansa, täytyy aina pitää ensin huolta omasta hyvinvoinnista, niin silloin pystyy huolehtimaan myöskin muista. Jos ajaa itsensä uuvuksiin, ei voi olla tehokas esimiehenä. (Sydänmaanlakka 2016, 34.)

Asioiden johtamisella tarkoitetaan johtamistyyliä, jossa työntekijä on alisteisessa asemassa ja johtaminen on yksisuuntaista viestintää esimieheltä työntekijälle (Juuti 2010, 33). Asioiden johtaminen ei ole nykyisissä organisaatioissa paras johtamistapa, koska tämänlaisessa johtamistavassa uudistumisen näkökulma on toimintojen nopeuttamisessa ja tehostamisessa. Asioiden johtaminen ei ole tasapainossa yhteiskuntamme demokraattisten ihanteiden kanssa. Eikä asioiden johtaminen sovellu tämän päivän muuttuvaan yhteiskuntaan, joka vaatii muutosjohtamisen keinojen soveltamista. (Juuti 2010, 25-26.)

Ihmisten johtamisessa muokataan työntekijöiden tunteita ja uskomuksia. Ihmiset haluavat kuulua mieluummin yhteisöön, jossa pyritään parantamaan heidän työolojaan. Ihmisten johtajat pääsevät tähän tavoitteeseen kannustamalla työntekijöitä keskustelemaan ja jakamaan ajatuksiaan. (Juuti 2010, 27.) Ihmisten johtamisesta tärkeimpiä kohtia ovat: tavoitteiden asettaminen, ohjaaminen ja tukeminen, palautteen antaminen, osaamisen kehittäminen, tehokas kommunikointi, motivointi ja omalla esimerkillä johtaminen. Nämä listatut asiat ovat hyvin yksinkertaisia ja konkreettisia asioita, jotka saattavat unohtua kiireen keskellä. Jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään johtamiseen, jota johtajan on pystyttävä tarjoamaan. Johtajalla on oltavat hyvät kommunikointitaidot, koska johtaminen on vuorovaikutusta ja johtajan on oltava vuorovaikutuksen taitaja monella tasolla. Täytyy muistaa, että kommunikointi on sekä puhumista että aktiivista kuuntelua. (Sydänmaanlakka 2016, 35-36.)

Työyhteisöt ovat monimutkaistuneet, koska yksilöiden osaaminen tiimissä on enemmän hajautunutta. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajallakin on hallussa vain pieni osa koko tiimin osaamisesta. Tämä on johtanut siihen, että on siirrytty enemmän yksilökeskeisestä johtamisesta tiimikeskeiseen johtamiseen. Tiimeistä on tullut organisaation tärkein osaamisyksikkö. Tiimi tarvitsee virallisen johtajan, mutta vastuu johtamisesta on jaettu koko tiimille. Tiimityöskentelyn peruskulmakiviä ovat tarkoitus, sitoutuminen, kurinalaisuus, yhteenkuuluvuus, energisyys ja motivaatio, innovatiivisuus ja erilaisuus. Tiimin tarkoituksella tarkoitetaan sitä, että tiimille on tehty selkeät tavoitteet ja tiimin jäsenten roolit ovat kaikkien tiedossa. Perusasioiden on oltava selvillä tiimityöskentelyssä ja jokainen tiimin jäsen on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin. Tavoitteisiin sitoutumista helpottaa, jos tiiminjäsenet ovat päässeet osallistumaan tavoitteiden asetteluun. Kurinalaisuudella pyritään tehokkaaseen työskentelyyn, jossa ongelmat ratkaistaan nopeasti. Yhteenkuuluvuus tiimityöskentelyssä lisää tuen antamista ja saamista, kun ilmapiiri on avoin ja rakentava sekä yksilöitä kunnioitetaan ja oikeudenmukaisuus toteutuu tiimissä hyvin, tiimillä on hyvät lähtökohdat toimia ja saavuttaa tavoitteet. Yhteisöllisessä tiimissä motivaatio on hyvä ja jokainen on innostunut tehtävästä. Työn teko tällöin on hauskaa ja se näkyy työntuloksissa. Innovatiivisuus on jat-

kuvaa ja uudistuminen hyvää sekä luovuutta ja innovatiivisuutta kehitetään systemaattisesti. Erilaisuutta tämänlaisessa tiimissä arvostetaan ja hyödynnetään riittävästi sekä erilaisuus nähdään voimavarana. (Sydänmaanlakka 2016, 45-49.)

4.1 Vuorovaikutus ja viestintä

Paras tapa aloittaa etätyöskentely ryhmän sisällä on aloittaa kasvotusten tapaamisella, minkä jälkeen yhteistyön tekeminen on helpompaa. Kasvokkain näkemisen aikana on hyvä sopia kommunikointivälineistä ja -tavoista. (Settle-Murphy 2013, 53.) Vuorovaikutuksessa on kyse vähintään kahden ihmisen välisestä toiminnasta, jossa jaetaan ajatuksia, tietoa, kokemuksia ja tunteita (Vilkman 2016, 40). Riittävä viestintä on useiden työyhteisöjen haaste. Tiedonkulku on yleensä organisaation vastuulla, mutta esimiehellä on iso rooli tiedon jakamisessa. (Vilkman 2016, 110.)

Vuorovaikutuksesta on tärkeää huomioida se, että ymmärrämme viestien sisältöjä eri tavoilla. Yksinkertaisiakin sanoja tulkitaan eri tavalla, koska ihmiset antavat niille erilaisia merkityksiä. Hyvä yhteistyö voi tarkoittaa työntekijöille eri asioita. Yhdelle työntekijälle hyvä yhteistyö on innovatiivista ajatusten vaihtoa, toiselle järjestelmällistä ja systemaattista työskentelyä ja kolmannelle kokemusten vaihtoa hyvässä hengessä muiden kanssa. Tämänlaiset eri tulkinnat aiheuttavat sen, että emme välillä ymmärrä toisiamme etenkin tilanteissa, joissa suurin osa viestinnästä käydään sähköpostin tai pikaviestimien avulla. Kun viestinnästä jätetään pois ilmeet, eleet ja äänenpaino on väärinymmärryksen mahdollisuus vielä suurempi. Johtajan on tärkeää tunnistaa työntekijöiden viestinnälliset erot, silloin on helpompi viestiä työntekijöiden kanssa ja saa tuotua asiansa esille niin, että työntekijät ymmärtävät asian johtajan haluamalla tavalla. Taitava viestijä sopeuttaa omaa vuorovaikutustyyliään toisen osapuolen tyyliin ja tilanteeseen sopivaksi. Kaikissa vuorovaikutus tilanteissa näin ei tarvitse toimia, mutta siitä on paljon hyötyä tärkeän asian ollessa kyseessä ja jos haluaa varmistaa viestin perillemenon. (Vilkman 2016, 69.)

Esimiehenä kannattaa kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen. Esimiehenä kannattaa olla kiinnostunut työntekijöistäsi itsestään sekä heidän tekemästään työstä. Mitä paremmin esimies tuntee alaisensa, sitä helpompi heitä on johtaa. Olemme työssämme usein vain työroolissa, mutta kokonaisuuden ymmärtäminen on tärkeää, koska se mitä olemme vapaa-ajalla vaikuttaa työrooliimme. Vaikka tutustuminen on tärkeää vapaa-ajalla, tämä täytyy tehdä työntekijöiden ehdoilla, koska toiset työntekijät eivät halua tuoda itsestään esille muita puolia. Työyhteisössä avoimen palautekulttuurin luominen on tärkeää, koska jokaisella työntekijällä pitää olla mahdollisuus antaa palautetta muille työkavereille ja esimiehelle. Esimiehenä kannattaa opetella kuuntelemaan alaisia, koska siten voidaan saada

pieniä tiedonmurusia johtamisen tueksi. Keskittymään kuunteleminen osoittaa myös arvostusta toista kohtaan. (Vilkman 2016, 99-103.)

Työntekijät tarvitsevat säännöllisesti kontaktia toisiin ihmisiin, koska ihminen on luonnostaan sosiaalinen. Työssä, jossa ollaan etäällä toisista työntekijöistä, on huolehdittava, että sosiaalisuus tulee jollain tavalla huomioitua. Etätyössä julkisen sosiaalisen median kanavat, esimerkiksi Twitter ja Facebook, voivat mahdollistaa vapaamuotoisemman keskustelun ja tätä kautta luoda sosiaalisia kontakteja työpäivän aikana toisiin työkavereihin, vaikka työntekijä työskentelisi omassa kodissa. (Vilkman 2016, 161.)

4.2 Etätyön johtamisen haasteita

Kasvokkain työntekijät päivittäin näkevän johtamisen ja etäjohtamisen välillä on paljon eroja. Eniten etätyön johtamisen hallintaan vaikuttaa se, että johtamisen täytyy olla monimuotoisempaa ja työssä täytyy keskittyä työn yhtenäistämiseen. Eikä etätyön johtamisessa saa epäröidä tiedon jakamisen kanssa, jonka edistämiseen tarvitaan enemmän viestintä- ja yhteistyötekniikkaa. (Martinelli, Waddell & Rahschulte 2017, 10.)

Etäjohtamisen yksi haasteista on yhteisöllisyyden ylläpitäminen, koska vuorovaikutus työntekijöiden välillä on vähäistä ja luontainen vuorovaikutus vähenee. Yhteisöllisyyden puuttuminen taas vähentää vuorovaikutusta, heikentää työntekijöiden moraalia, sitoutumista organisaatioon ja vähentää myös tiimin yhtenäisyyttä. Mikäli vuorovaikutuksen määrään, laatuun ja yhteishenkeen ei kiinnitetä huomiota, alkaa kierre, joka heikentää työhyvinvointia. Avoimuus liittyy vahvasti vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Ilman avoimuutta myös yhteisöllisyys kärsii ja työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon vähenee. Avoimuuden puute hankaloittaa työn tekemistä ja heikentää onnistumisen kokemuksia työssä. Tämä vähentää työssä viihtymistä ja näin motivaatio laskee. (Vilkman 2016, 33-41.)

Etäjohtamisessa on vaikeampi havaita pinnan alla tapahtuvia ongelmia, koska esimies ei ole jatkuvasti läsnä. Työyhteisössä ongelmia aiheuttavat sellaiset seikat kuten kateus, henkilöiden välille syntyneet ristiriidat, kiusaaminen, huhujen aiheuttamat reaktiot työntekijöissä, epäilykset siitä kohdellaanko työntekijöitä tasapuolisesti, motivaation lasku ja kylästyminen nykyisiin tehtäviin. Tämänlaiset ongelmat voivat nopeastikin nousta työntekijöitä kuormittaviksi tekijöiksi. (Vilkman 2016, 55-56.)

Kun työskennellään eri paikoissa, kommunikaatio tapahtuu pääsääntöisesti sähköisesti. Tiedon jakaminen on näin hankalampaa, kun on vaikeaa varmistaa, että viesti on ymmär-

retty samalla tavalla joka paikassa. (Sydänmaanlakka 2016, 53-54.) Työyhteisön työskennellessä virtuaalisesti on mahdollista, että se heikentää esimiehen ja työntekijän välistä viestintää. Esimiestyössä yhteydenpito työntekijöihin vie enemmän aikaa, joten yhteydenpitoa tulee suunnitella ja aikatauluttaa. Tämän takia viestintään ja vuorovaikutukseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. (Vilkman 2016, 59.) Säännöllinen ja aikataulutettu kahden keskeinen virtuaalipalaveri johtajan ja työntekijän välillä on hyvä ratkaisu etäläsnäolon mahdollistamiseen (Sydänmaanlakka 2016, 55). Etäläsnäololla tarkoitetaan työskentelyä virtuaalitulassa, jossa koemme olevamme läsnä, vaikka emme ole fyysisesti läsnä samassa tilassa (Sydänmaanlakka 2016, 57).

Etätyössä ei ole helppo luoda ja yllä pitää yhteistä visiota ja arvoja. Johtajan on pystyttävä tunnistamaan nopeasti ongelmatilanteet ja kuunneltava heikkoja signaaleja eri puolilta organisaatiota. Hajautetun tiimin johtamisessa on erittäin tärkeää tehdä konkreettiset tavoitteet, joiden toteutumista seurataan aktiivisesti. Etätyön johtamista helpottaa huomattavasti selkeät ja ajantasaiset seurantajärjestelmät. On tärkeää saada työntekijät sitoutumaan tiukkoihin seurantajärjestelmiin ja raportoimaan oma-aloitteisesti työssä vastaan tulleista ongelmista. Johtaja ei pysty seuraamaan työntekoa joka hetki, joten molemmin puoleinen luottamus johtajan ja työntekijän välillä on tärkeä. (Sydänmaanlakka 2016, 54.)

Etäjohtajan on vaikea arvioida työntekijän työn määrää ja nähdä kuinka stressaantuneita he ovat. Tämän takia johtaja helposti tekee vääriä päätöksiä jakaessaan työtehtäviä tiimin jäsenille ja tämän takia työn tekemisen tuottavuus voi laskea. (Vilkman 2016, 52.)

4.3 Etätyön johtajan osaamisalueet

Etätyön johtamisen tärkeiksi osaamisalueiksi on listattu yhdeksän asia, jotka näkyvät kuviossa 4. Sosiaalisella taitavuudella tarkoitetaan esimiehen tarvittavia hyviä vuorovaikutustaitoja, nämä korostuvat etäjohtamisessa, koska perinteiset vuorovaikutustavat eivät riitä. Esimiehen on kyettävä luomaan henkilökohtaisia suhteita välimatkasta huolimatta ja yhteydenpitoon on varattava aikaa. Merkitykselliseen johtamiseen on todettu kuuluvan säännöllinen palautteen antaminen sekä luottamuksen ja yhteishengen rakentamisen tukeminen. Avoimen vuorovaikutuksen luominen on virtuaalitiimin johtamisen edellytys. Vuorovaikutuksessa on kyettävä tasapuolisuuteen ja vietävä viesti kaikille työntekijöille samanlaisena. Esimiehen on kyettävä luomaan tähän yhteiset toimintamallit. Hyvät delegointitaidot ovat tärkeitä, koska virtuaalijohtamisessa tehtävänannot tulee antaa selkeästi, jotta työ tulee tehtyä tarkoituksenmukaisella tavalla ja oikeaan aikaan. Etäjohtaja tarvitsee kykyä innostaa ja motivoida työntekijöitä. Yhteisistä tavoitteista innostuminen ohjaa työn-

tekijöiden tekemistä. Proaktiivisuus on yksi hyvän etäjohtajan ominaisuus, jolloin etäjohtaja omaa avoimen, positiivisen ja ratkaisukeskeisen asenteen. Proaktiivisuudella tarkoitetaan aktiivista ja aloitteellista toimintaa, jossa työntekijä ottaa vastuun tekemisistään. Työssä ei pelkästään keskitytä ongelmien ratkaisuun vaan yritetään puutua asioihin ennen kuin niistä tulee ongelma. Päätöksentekokykyä vaaditaan etäjohtajalta hyvin paljon, sillä jatkuvuuden päätöksien tekemisen kanssa hidastaa työedistymistä, eikä työntekijät voi suunnitella ja hoitaa työtään kunnolla. Etäjohtaja tarvitsee jämäkkää johtamista ja määrätietoisuutta, mutta myös kykyä joustaa uusien asioiden ilmaantuttua ja valmiutta tehdä uusi päätös. Etäjohtajalta vaaditaan myös hyvät suunnittelu- ja organisointitaidot sekä joustavuutta. Selkeä johtamistyyli luo työntekijälle turvallisuutta ja suunnittelu- sekä organisointikyvystä on hyötyä oman tehtävän hoitamisessa sekä tiimityön toiminnan koordinoimisessa ja tehtävien jakamisessa. Tavoitekeskeisyys on tärkeässä asemassa etäjohtamisessa, esimiehen kyky määritellä yhdessä työntekijän kanssa selkeät tavoitteet ja tavoitteiden toteutumisen seuraaminen mahdollistaa etäjohtamisen onnistumisen. Selkeät tavoitteet ohjaavat työntekijöitä tekemään oikeita asioita ja priorisoimaan työtään järkevästi. (Vilkman 2016, 139-145.)



Kuvio 3. Etäjohtajan osaamisalueet (mukaillen Vilkman 2016.)

4.4 Itsensä johtaminen

Etätyötä tekeväälle itsensä johtamisen taidot ovat erittäin tärkeitä, koska osa johtamisen haasteita siirtyy työntekijälle itselleen. Työntekijän täytyy miettiä miten työskennellä, mitä vaatimuksia itselle asettaa, miten seurata työn edistymistä ja tavoitteiden saavuttamista. (Vilkman 2016, 51.) Itsensä johtaminen on jatkuva oppimisprosessi, jossa työntekijä oppii

tuntemaan itseään syvällisemmin. Tämä on systemaattista itsensä tuntemisen kehittämistä, jossa omaa tietoisuuttamme kehittämällä pyrimme ottamaan itsemme paremmin haltuun ja ohjaamaan omia tunteitamme, ajatuksiamme ja tekojamme. (Sydänmaanlakka 2016, 24.) Tietoinen läsnäolo on yksi tärkeistä tavoitteista, joka pitäisi saavuttaa itsensä johtamisessa. Tietoisella läsnäololla tarkoitetaan kykyä uudistua, valppautta ja tehokasta työtötta. (Juuti 2010, 28.)

Itsensä johtamisessa on kiinnitettävä huomiota kokonaisvaltaisesti omaan hyvinvointiin eli kehoon, mieleen, tunteisiin, arvoihin ja työhön. Lisäksi on myös panostettava itsensä kehittämiseen. Keho on meille tärkein, koska se hoitaa fyysisiä toimintoja esimerkiksi syöminen, liikkuminen ja lepääminen ovat näitä toimintoja. Vaikka tiedämme, että kehosta tulisi pitää huolta, emme kuitenkaan usein toimin niin. Tietäminen ei ole vielä tekemistä. Johtamisessakaan ei riitä pelkkä tietäminen, vaan tieto pitää viedä käytäntöön. Mielen toimintoja ovat esimerkiksi havaitseminen, ajatteleminen, muistaminen ja oppiminen. Mielenhallinta vaatii harjoitusta. Hallitsemalla mielemme pystymme olemaan paremmin läsnä tässä hetkessä. Mielenhallinta tarkoittaa mielenrauhan löytämistä eli pystyy hallitsemaan ja ohjaamaan ajatuksiaan eivätkä ajatukset harhaile menneessä ja tulevassa. Itsensä johtamisessa tunteiden hallinta ja tunneälykyys ovat tärkeitä asioita. Tunneälykyys on kykyä tulla toimeen itsensä ja muiden kanssa hallitsemalla paremmin omia tunteita. Se on myös kykyä tunnistaa ja tulkita omia sekä muiden tunteita ja käyttää tätä tietoa hyväksi omassa ajattelussaan, toiminnassaan ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Positiivisuus ja negatiivisuus ohjaavat toimintaamme hyvin vahvasti. Kuvittelemme, että teemme päätökset järjellä, mutta tosiasiassa tunteet ohjaavat merkittävästi toimintaamme. Tämän takia tunneälykyyttä on harjoiteltava säännöllisesti ja vahvistettava positiivisia tunteita. Kiteytetynä itsensä johtaminen on huolehtimista omasta hyvinvoinnista, uudistumisesta ja tehokkuudesta. Sillä haetaan tasapainoa työn ja muun elämän välillä. (Sydänmaanlakka 2016, 25-28.)

5 WAU ry

WAU ry on valtakunnallinen voittoa tavoittelematon kotimainen hyvinvointijärjestö, jonka missiona on edistää lasten ja nuorten terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia liikunnan avulla. WAU ry perustettiin syksyllä 2008 ja rekisteröitiin alkuvuodesta 2009. WAU ry hyväksyttiin Lastensuojelun Keskusliiton jäseneksi 15.12.2009 ja yhdistykselle on myönnetty FSI Årets Idé 2010 (5.2.2011). (WAU ry 2018.a) WAU ry liikuttaa noin 10 000 lasta viikoittain ja vuonna 2018 miljoonan liikutetun tunnin raja ylittyi (Räsänen 2018).

WAU ry:n pääasiallisena toimintana on järjestää maksuttomia liikunnallisia matalan kynnyksen WAU-kerhoja, joissa lapset pääsevät itse vaikuttamaan kerhojen sisältöön. Kerhot järjestetään pääsääntöisesti lasten omilla kouluilla. WAU ry:n erityisenä kohderyhmänä on haasteellisessa tilanteessa elävät lapset ja perheet, kuten maahanmuuttajat, heikentyneen terveydentilan vuoksi kärsivät lapset, ilman sosiaalista harrastusta olevat lapset ja vähävaraiset perheet. WAU-kerho toimintaa levitetään resurssien mukaan myös sellaisille alueille ja kouluille, joilla toiminnan tarve on erityisen suuri. (WAU ry 2018.a) Kerhojen lisäksi WAU ry järjestää lasten päiväleirejä ja on mukana vaikuttamistyössä. WAU ry tekee vaikuttamistyötä erilaisilla kerhotoimintaan kuuluvilla kampanjoilla, vanhemmille lähetettävällä kuukausikirjeellä ja osallistumalla erilaisiin tapahtumiin ja seminaareihin sekä näkyväällä sosiaalisessa mediassa. (WAU ry 2018.b)

5.1 WAU ry:n organisaatio

WAU ry:n organisaatiokaavio (Kuvio 4.) kuvaa WAU ry:n organisaation rakennetta. WAU ry:n organisaatioon kuuluu hallitus, joka päättää tärkeimmistä asioista ja hoitaa yhdistyksen hallinnollista puolta yhdessä toiminnanjohtajan kanssa. Hallitukseen kuuluu puheenjohtaja ja viisi hallituksen jäsentä. (WAU ry 2018.c).

Toiminnanjohtaja vastaa työntekijöiden toiminnasta ja on kaikkien työntekijöiden esimies, mutta hän toimii lähiesimiehenä markkinointipäällikölle ja kolmelle tiiminvetäjälle sekä kolmelle koordinaattorille. Tiiminvetäjät toimivat lähiesimiehinä koordinaattoreille, jotka toimivat lähiesimiehenä liikunnanohjaajille ja oman paikkakunnan tuntiohjaajille. Kuusi henkisen hallituksen lisäksi WAU ry:n toiminta pyörii toiminnanjohtajan, markkinointipäällikön kolmen tiiminvetäjän, 16 koordinaattorin, kahden liikunnanohjaajan ja noin 120 tuntiohjaajan voimin.



Kuvio 4. WAU ry:n organisaatiokaavio 2018

5.2 Koordinaattorin työ WAU ry:ssä

WAU ry:ssä koordinaattorin työ on hyvin itsenäistä työskentelyä. Työtehtäviin kuuluu WAU-kerhojen ja muun toiminnan järjestäminen ja organisointi. Organisointiin sisältyy ohjaajien rekrytointi ja perehdyttäminen, sijaisten hankkiminen, järjestö ja seurayhteistyö, leiritöiminnan suunnittelu ja toteutus, yritys- ja aikuisliikunnan markkinointi ja ohjaus. Lisäksi työtehtäviin kuuluu raportointi, budjetointi sekä WAU-kerhojen ohjaus. Työnkuva vaihtelee kausiluontoisesti ja koordinaattorilla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan. (Räsänen 2018.)

Koordinaattorin työ vaatii itsensä johtamisen taitoja eli kykyä organisoida omaa työtä sekä kykyä työskennellä itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. Työajat ovat joustavia työn luonteen takia ja työ edellyttää oman auton käyttöä. Koordinaattorit ovat koulutukseltaan liikunnanohjaajia, liikuntaneuvoja, yhteisöpedagogeja tai vastaava nuoriso-, kasvatus-, terveys- tai sosiaalialan tutkinnon suorittaneita tai työntekijällä on kokemusta vastaavanlaisista tehtävistä. Suurin osa työntekijöistä tekee suunnittelu- ja kirjalliset työt omassa kodissa. WAU-kerhon ohjaukset tapahtuvat lasten omilla kouluilla aamuisin ennen koulun alkamista, koulupäivän aikana tai iltapäivisin heti koulupäivän jälkeen. Koordinaattorin työ on kausiluontoista ja kiireisintä työaika on sekä syksyllä ennen WAU-kerhojen aloitusta, jolloin WAU-kerhojen aloituksen organisointi vie paljon aikaa, että keväisin ennen koulujen loppumista, koska silloin suunnitellaan jo seuraavaa syksyä. Koulujen loma-aikoina järjestetään WAU-leirejä, joita koordinaattorit organisoivat kokonaisuudessaan. (Räsänen 2018.)

6 Kehittämistyön tavoite ja tutkimusongelmat

WAU ry teetti Efekti-työyhteisökyselyn vuoden 2016 lopulla koordinaattoreille. Kysely lähetettiin 18 koordinaattorille ja kyselyyn vastasi 14 koordinaattoria. Kyselyssä kiinnitettiin huomiota johtamiseen, osaamiseen, työ ja työympäristöön sekä terveyteen. Tämän kyselyn tulokset olivat pääsääntöisesti vertailuaineistoon nähden myönteisempiä. Kehittämisen kohteeksi nousi työssä käytettävien tietokoneiden, laitteiden ja muiden työvälineiden toimivuus. Vastaajien stressin kokeminen työssä vertailuaineistoon nähden oli korkeampi. Avoimissa palautteissa yhteisöllisyyden lisääminen nousi esille ja työhyvinvoinnin haasteena koettiin sosiaalisuuden puute ja kaivattiin työhön pientä kannustinta. Vastaajilta kysyttäessä kuinka merkityksellistä työtä koet tekeväsi asteikolla 4-10, vastaajien keskiarvoksi saatiin 9,4. (Lehtinen 2016, 2-8.) Tämän tiedon pohjalta lähdettiin miettimään kehittämistyön tavoitetta ja otettiin WAU ry:n liikkuvan työn erityisominaisuus näkökulmaksi työhyvinvoinnin kehittämiseen, koska Efekti-työhyvinvointikyselyssä tätä ominaisuutta koordinaattoreiden työnkuvasta ei oltu otettu huomioon.

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää WAU ry:n henkilöstölle teetetyn kyselytutkimuksen ja ryhmähaastattelujen avulla liikkuvan työn työhyvinvointia lisääviä kehityskohteita sekä liikkuvan työn johtamiseen liittyviä haasteita. Tätä tietoa hyödyntämällä koottiin kehitysehdotukset, erityisen paljon liikkuvaa työtä tekevien WAU ry:n työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja listaus liikkuvan työn johtamisen haasteista. Lisäksi haluttiin selvittää, kuinka WAU ry:n tuntiohjaajat kokevat olevansa osa WAU ry:tä. Tämä tehtiin saman kyselytutkimuksen avulla, johon oli sisällytetty tuntiohjaajille kohdennettuja kysymyksiä.

Tämän kehittämistyön tutkimusongelmiksi rakentui yhteensä seitsemän tutkimusongelmaa kolmeen eri kategoriaan. Työhyvinvoinnista haluttiin selvittää, mikä kuormittaa WAU ry:n työntekijää työssään eniten ja miten WAU ry:n työntekijöiden mielestä työhyvinvointia voisi edistää sekä minkälaiset johtamisjärjestelyt voisivat edistää työhyvinvointia WAU ry:n työntekijöiden mielestä. Liikkuvan työn johtamisesta haluttiin selvittää, mihin liikkuvan työn johtamisessa tulee kiinnittää huomiota WAU ry:n työntekijöiden mielestä ja minkälaista tukea WAU ry:n työntekijät kokevat tarvitsevänsä työhönsä sekä kuinka liikkuvan työn johtajan tulisi jakaa tietoa kuormittamatta liikaa työntekijöitä. Tuntiohjaajilta haluttiin selvittää, kuinka he kokevat olevansa osa WAU ry:tä.

6.1 Tutkimusongelmat

Työhyvinvointi

1. Mikä kuormittaa WAU ry:n työntekijää työssään eniten?
2. Miten WAU ry:n työntekijöiden mielestä työhyvinvointia voisi edistää?
3. Minkälaiset johtamisjärjestelyt voisivat edistää työhyvinvointia WAU ry:n työntekijöiden mielestä?

Liikkuvan työn johtaminen

1. Mihin liikkuvan työn johtamisessa tulee kiinnittää huomiota WAU ry:n työntekijöiden mielestä?
2. Minkälaista tukea WAU ry:n työntekijät kokevat tarvitsevänsä työhönsä?
3. Kuinka liikkuvan työn johtajan tulisi jakaa tietoa kuormittamatta liikaa työntekijöitä?

Tuntiohjaajat

1. Kuinka tuntiohjaajat kokevat olevansa osa WAU ry:tä?

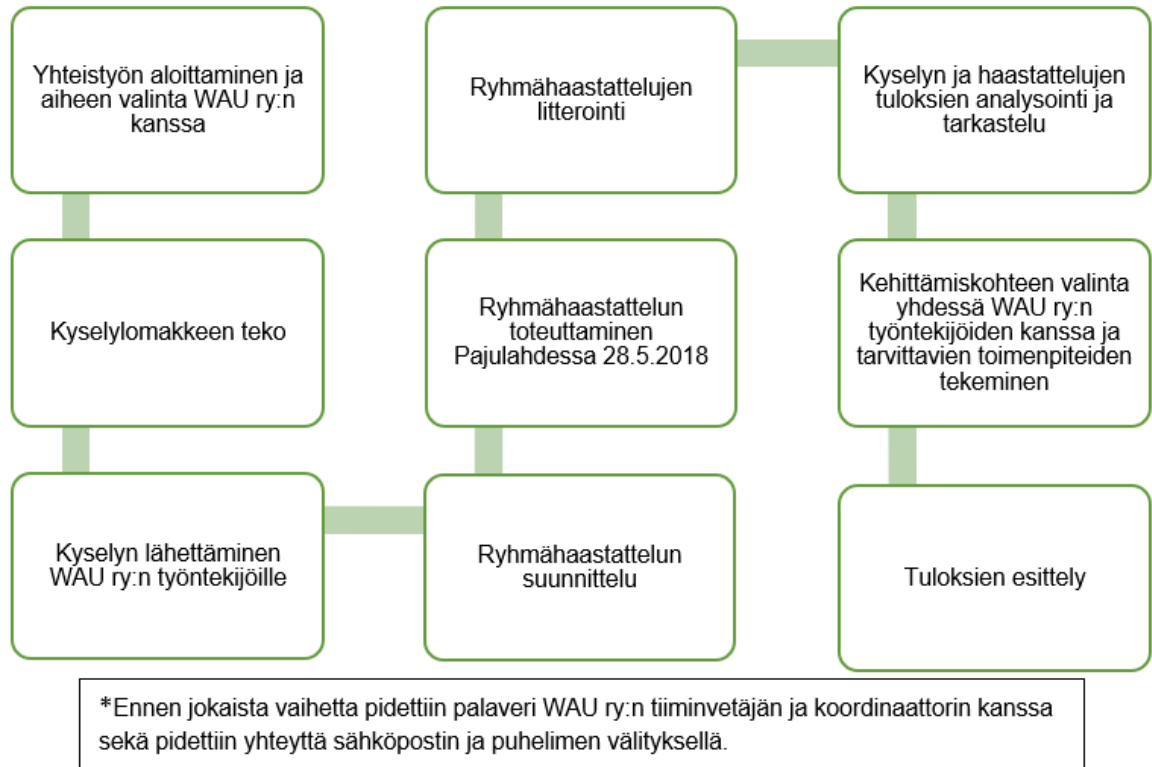
7 Kehittämistyön vaiheet ja tutkimusmenetelmät

Kehittämistyö aloitettiin syksyllä 2017, jolloin oltiin yhteydessä WAU ry:n toiminnanjohtajaan ja tiedusteltiin mahdollisuutta tehdä yhteistyössä projekti, joka toimisi opiskelujeni kehittämistyönä eli opinnäytetyönä. Tähän tuli myöntävä vastaus, jonka jälkeen lähdettiin suunnittelemaan toiminnanjohtajan ja yhteyshenkilöksi annetun tiiminvetäjän kanssa oman kiinnostukseni ja WAU ry:n tarpeen mukaan, mihin aihealueeseen kehittämishanke liittyisi. Joulukuussa 2017 kehittämishanke sai suunnan ja päädyttiin kiinnittämään huomiota työhyvinvointiin ja etätöön johtamiseen liikkuvan työn näkökulmasta. Aihealueen valinnan jälkeen tuli vielä pyyntö, että selvitetäisiin lisäksi, kuinka WAU ry:n tuntiohjaajat kokevatsa olevansa osa WAU ry:tä. Kehittämistyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmäksi kyselytutkimus. Kyselytutkimusta tukemaan kerättiin lisätietoa WAU ry:n koordinaattoreilta ryhmähaastattelujen avulla.

Tammikuussa 2018 aloitettiin kehittämään kyselylomaketta (Liite 1.). Kyselylomake saatiin julkaisumuotoon toukokuun alussa 2018, jolloin se lähetettiin sähköpostilla kaikille WAU ry:n työntekijöille, yhteensä 168 henkilölle. Kyselylomakkeen julkaisun jälkeen alettiin suunnittelemaan ryhmähaastattelun ajankohtaa ja teemoja haastattelulle. Ryhmähaastattelut toteutettiin toukokuussa 2018 WAU ry:n kehityspäivillä Pajulahdessa.

Kyselytutkimuksen sulkeutumisen ja ryhmähaastattelujen litteroinnin jälkeen aloitettiin tuloksien tarkastelu kesäkuussa 2018. Tuloksien pohjalta lähdettiin tekemään ehdotelmia liikkuvan työn työhyvinvoinnin lisäämiselle ja listausta liikkuvan työn johtamisen haasteista. Nämä valmistuivat helmikuussa 2019, jonka jälkeen ne esiteltiin tiiminvetäjälle ja koordinaattorille oppaan muodossa.

Kehittämishankkeen aikana WAU ry:n tiiminvetäjään ja koordinaattoriin on pidetty yhteyttä sähköpostilla ja puhelimitse sekä jokaista kehittämishankkeen vaihetta ennen on pidetty palaveri aiheesta, jotta saadaan työntekijöiden mielipide ja näkökulma mukaan kehittämishankkeeseen.



Kuvio 5. Kehittämistyön vaiheet.

7.1 Kyselytutkimus

Kyselylomake lähetettiin toukokuun 2018 alussa kaikille WAU ry:n työntekijöille, yhteensä 168 henkilölle. Viikon kuluttua ensimmäisestä lähetyksestä, kyselystä lähetettiin ensimmäinen muistutus kyselyyn vastaamisesta niille työntekijöille, jotka eivät olleet siihen mennessä kyselyyn vastanneet. Kahden viikon jälkeen kyselyn ensimmäisestä lähettämisestä lähetettiin vielä toinen muistutusviesti työntekijöille, jotka eivät olleet kyselyyn vielä vastanneet. Toiminnanjohtaja kannusti myös työntekijöitä vastaamaan kyselyyn omassa viestissään, joka lähti kaikille työntekijöille.

Kyselyyn vastasi 168 WAU ry:n työntekijästä, 63 työntekijää, joten kyselyn vastausprosentiksi muodostui 37,5%. Kyselyyn vastasi 40 (63,5%) tuntiohjaajaa, 17 (27%) koordinaattoria ja 6 (9,5%) tiiminvetäjää/muuta työntekijää. Vastanneista suurin osa työskenteli Etelä-Suomen alueella 36 (57,1%) henkilöä. Toiseksi eniten vastanneista työskenteli maan länsi- ja keskiosan alueella 17 (27%) ja vähiten vastauksia tuli maan itä- ja pohjoisosassa työskenteleviltä työntekijöiltä 10 (15,9%). Yli puolet vastaajista (37 vastaajaa eli 58,7 %) oli iältään yli 28-vuotiaita ja loput vastaajista (26 vastaajaa eli 41,3 %) oli alle 28-vuotiaita. Sosiaali- ja terveystieteiden tai liikunta-alan koulutus (liikuntaneuvoja, liikunnanohjaaja (AMK), nuoriso- ja vapaa-ajanohjaaja, fysioterapeutti, lastenhoitaja, lastentarhanopettaja, luokan opettaja yms.) oli 41 (65%) vastaajalla pohjakoulutuksena. Vastanneista naisia oli 38

(60,3%) ja miehiä 25 (39,7%). Suurin osa vastaajista oli työskennellyt WAU ry:ssä 0-3 vuotta 46 (73%) ja loput 17 (27%) vastanneista oli työskennellyt WAU ry:ssä 4-8 vuotta tai enemmän.

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen perustana on mittaus. Asioiden tutkiminen tilastollisesti edellyttää, että tietoja voidaan mitata erilaisilla mittareilla. Kyselytutkimuksen mittareita ovat esimerkiksi kysymykset ja väittämät. Mittaus tapahtuu kyselylomakkeella, joka sisältää kokoelman mittareita ja yksittäisiä kysymyksiä. Mittausvaiheeseen kannattaa panostaa, koska siinä tehtyjä virheitä ei voi korjata. (Vehkalahti 2014, 17; Alasuutari 1999, 34-38.) Kysymysten muotoilussa tulee olla huolellinen, sillä kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Kysymysten muoto aiheuttaa eniten virheitä tutkimustuloksiin. Jos vastaaja ei ajattele samalla tavalla kuin tutkija yrittää tarkoittaa, tulokset vääristyvät. Kysymykset eivät saa johdatella vastaajaa, joten kysymysten täytyy olla yksiselitteisiä. Kysymyksiä lähdetään rakentamaan tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien mukaisesti. Kun tutkimusongelmat ovat täsmentyneet, on syytä lähteä keräämään aineistoa, koska tiedetään mitä tietoa aineistonkeräämisellä pyritään löytämään. Näin vältetään myös turhilta kysymyksiltä ja pystytään keskittymään olennaiseen. (Valli 2007, 102-103.) Laadullisissa analyysissä eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena ja toteutetaan esimerkiksi haastatteluna tai havainnointina (Alasuutari 1999, 34-38). Tutkimuksen mittauksen luotettavuutta kuvataan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti kertoo sen, että mitataan sitä asiaa, mitä on suunniteltu mitattavan ja reliabiliteetti kertoo sen, miten tarkasti on mitattu tutkittavaa asiaa. (Vehkalainen 2014, 40-41.)

Kyselylomake tehtiin Webropol-ohjelmalla. Ennen kyselylomakkeen julkaisemista ja kääntämistä ruotsinkielelle kyselylomake lähetettiin testattavaksi WAU ry:n tiiminvetäjille, toiminnanjohtajalle ja osalle koordinaattoreista myös kaksi WAU ry:n ulkopuoleista henkilöä testasi kyselylomaketta. Heiltä saatujen palautteiden avulla vielä muokattiin kyselylomaketta. Kyselylomakkeesta tehtiin ensin valmis suomenkielinen versio, jonka jälkeen WAU ry:n koordinaattori käänsi kyselylomakkeen kaikki tekstit ruotsin kielelle. Ruotsinkielinen kyselylomake tehtiin, koska osa WAU ry:n työntekijöistä on ruotsinkielisiä. Ruotsinkielinen versio kyselylomakkeesta tehtiin linkitettyinä kopiona Webropol-ohjelmalla eli otettiin kopio suomenkielisestä versiosta ja vaihdettiin kaikki kyselylomakkeen tekstit, kysymykset ja vastausvaihtoehdot kohdat ruotsinkielelle. Suomenkielinen versio kyselylomakkeesta lähetettiin suurimmalle osalle vastaajista ja ruotsinkielinen versio lähetettiin niille työntekijöille, joiden tiedettiin käyttävän äidinkielenään ruotsin kieltä.

Kyselylomaketta rakentaessa tutkija saattaa joutua tilanteeseen, jossa kaikki asiat eivät ole mitattavissa olevassa muodossa eikä saatavilla ole aiemmin testattuja mittareita. Tämänlaisessa tilanteessa tutkija joutuu muuttamaan käyttämänsä käsitteet mittareiksi. Mitarin rakentamiseen tulisi käyttää teoriaa eli tutkija tutustuu mitattavaan ilmiöön aiempien tutkimusten pohjalta eli on tärkeää aina perehtyä teoriaan ennen mittaamista. (Valli 2007, 103.) Lomaketta rakentaessa usein aloitetaan taustakysymyksillä, esimerkiksi kysymällä ikää ja koulutusta. Nämä ovat samalla lämmittelykysymyksiä tulevaan aiheeseen. Taustakysymykset toimivat yleensä selvittävinä muuttujina eli tutkittavaa asiaa tarkastellaan niiden suhteen. Esimerkiksi voidaan verrata eri koulutustaustaisten vastaajien vastauksia keskenään. Taustakysymysten jälkeen tulee helpot kysymykset, jossa johdatellaan arkoihin kysymyksiin. Tämän jälkeen sijoitetaan arat ja vaikeat kysymykset. Lopuksi tulee jäähdyttelyvaiheen kysymykset, jossa on muutama helposti vastattava kysymys. Kyselylomakkeen pituutta kannattaa miettiä, koska liian pitkä lomake saa vastaajan luopumaan vastaamisesta jo ennen kuin on tutustunut lomakkeeseen tarkemmin. Kyselylomakkeen tekemisessä myös käytetty kieli on merkityksellistä kyselyn onnistumisen kannalta. Miellyttävää kieltä on mukava lukea, kun taas huonot sanavalinnat saattavat aiheuttaa tuskastumista. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot on aina hyvä muuttaa vastaajalle henkilökohtaiseen muotoon, koska silloin vastaaminen tuntuu luonnollisemmalta ja henkilökohtaisemmalta. (Valli 2007, 103-105.) Nykyisin kyselyt tehdään tietokoneen välityksellä verkossa paperisen lomakkeen sijaan. Tämän tavan yhtenä etuna on tutkimuksen taloudellisuus. Lisäksi sähköinen vastaus on käännettävissä suoraan tiedostoksi tutkijan käyttöön, joten aineiston syöttäminen koneelle jää pois kyselyn analysointivaiheista. (Valli 2007, 111.)

Kyselylomakkeen taustakysymyksiksi valittiin työtehtävä, työskentelyalue, ikä, koulutus, sukupuoli ja työskentelyaika. Kyselylomakkeen johtamiseen liittyvien matriisikysymyksien pohjana on käytetty apuna Sydänmaanlakan Älykäsjohtaminen 7,0 teoksesta seitsemän kohdan muistilistaa hyvästä yksilöiden johtamisesta. (Sydänmaanlakka 2016, 35). Liikkuvaan työhön liittyvissä matriisikysymyksissä on käytetty pohjana Heinosen ja Saarimaan Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etätyö voi auttaa? -tutkimusta, koska tutkimuksessa oli tullut ilmi etätyöhön liittyviä kompastuskiviä (Heinonen & Saarimaa 2009).

Kyselylomakkeen avoimet kysymykset laadittiin matriisikysymyksien pohjalta tukemaan matriisikysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä tarkoitetaan kysymystä, johon vastaaja vastaa omilla sanoilla kirjoittamalla tai puheella. Avoimia kysymyksiä voidaan analysoida tilastollisin menetelmin. Tällöin vastaukset luokitellaan ryhmiin. Avoimia kysymyksiä voi lähteä myös tarkkailemaan laadullisesti, jolloin turvaudutaan teemoittelu menetelmään. Avointen kysymysten etuna on, että vastausten joukosta voi löytyä hyviä ideoita ja on mahdollisuus

saada vastaajan mielipide selville perusteellisesti. Avointen kysymysten huono puoli on siinä, että usein ne jätetään vastaamatta tai vastaus on epätarkka. Avointen kysymysten analysointi on työlästä ja vie enemmän aikaa kuin valmiiden vaihtoehtojen tulkinta. (Valli 2007, 124.)

Kyselylomakkeeseen lisättiin viestintäkohta, koska jokaisessa etätyötä käsittelevässä aineistossa viestinnän merkitys nousi esille yhtenä tärkeänä aiheena, johon kannattaa kiinnittää huomiota. Kyselylomakkeeseen tehtiin myös tuntiohjaajille suunnattuja kysymyksiä, koska haluttiin selvittää, kuinka tuntiohjaajat kokevat olevansa osa WAU ry:n henkilökuntaa. Kysymykset näkyvät kyselylomakkeessa pelkästään tuntiohjaajille. Nämä tuntiohjaajille suunnatut kysymykset ovat kiinnitettynä tuntiohjaajan työtehtävän alle. Kun tuntiohjaajat ovat valinneet työtehtäväkseen taustakysymyksistä tuntiohjaajan, heidän kyselylomakkeeseen tulee nämä tuntiohjaajille suunnatut kysymykset. Muille työntekijöille nämä kysymykset eivät näy, jotta kysymykset eivät sekoita toisia työntekijöitä vastaamaan kysymyksiin, jotka eivät ole heille tarkoitettu.

Kyselyn aineisto siirrettiin Webropol -ohjelmasta Excel -ohjelmaan. Tämän jälkeen matriisikysymyksistä tehtiin tulosten havainnoinnin helpottamiseksi kuviot Excel-ohjelmalla. Excel-ohjelmalla suodatettiin matriisikysymyksistä vastaus numero 6 pois, eli kohta ”en osaa sanoa”. Näin saatiin tuloksia häiritsevät arvot pois ja keskiarvot näkyvät oikeina.

7.2 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelu on joustava, nopea ja paljon tietoa antava menetelmä (Pötsönen & Välimaa 1998, 3), joten se sopi tähän tutkimukseen hyvin tiedonkeruumenetelmäksi.

Haastattelijan ja haastateltavan kohtaamisen ensihetket ovat tärkeitä, koska siinä luodaan haastattelulle tunnelma ja keskinäinen luottamus (Hyvärinen 2017). Ryhmähaastattelun tilanne on suunniteltava miellyttäväksi ja rauhalliseksi (Moilanen 1995, 58). Eikä haastattelua kannata tehdä liian muodollisessa ja virallisessa tilassa, jossa haastateltava kokee olonsa epävarmaksi. Haastattelun alussa kannattaa luoda rentoutunutta tunnelmaa, jolloin haastateltavan on mukavampi käydä keskustelua. Haastattelut kannattaa nauhoittaa kahdella nauhurilla, jotta tutkittava materiaali saadaan varmasti talteen. (Eskola & Vastamäki, 2007, 28-40; Pötsönen & Välimaa 1998, 9.)

Ryhmähaastattelu toteutettiin WAU ry:n kehityspäivillä toukokuussa 2018 Pajulahdessa WAU ry:n koordinaattoreille. Ryhmähaastattelut pidettiin kahdeksalle koordinaattorille kah-

dessa ryhmässä ja molempiin ryhmiin osallistui neljä koordinaattoria. Ryhmähaastattelutilana käytettiin ryhmähaastattelulle varattua luokkahuonetta, jossa oli säkkituoleja ja jumpapalloja. Haastateltavat ottivat itselleen mukavan istuma-asennon näille välineille ja istuimme ympyrämuodostelmassa. Haastattelija istui lattialla, nauhurit olivat piirin keskellä lattialla ja haastattelija kirjoitti keskustelun edetessä ylös esille tulleita asioita nauhurin tueksi. Molemmat haastattelut kestivät noin 45 minuuttia. Ryhmähaastattelussa käytetyt teemat tulivat tutkimusongelmista. Teemoina oli työhyvinvointi, johtaminen ja liikkuvatyö. Teemojen pohjalta keskusteltiin aiheista ja aiheita tukemaan oli vielä annettu kysymyksiä (liite 4). Nämä teemat ja kysymykset oli hyväksytetty WAU ry:n koordinaattorilla ennen haastattelun toteuttamista.

Ryhmähaastattelu on yksinkertainen tapa saada tietoa, kun halutaan tietää, mitä joku ajattelee jostakin asiasta. Kaikkein yksinkertaisin ja tehokkain tapa on kysyä sitä häneltä itseltään. Haastattelu on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta, mutta tutkija pyrkii haastattelussa saamaan vuorovaikutuksessa selville haastateltavilta tutkijoita kiinnostavat asiat, jotka kuuluvat tutkimuksen aihepiiriin. Ryhmähaastattelussa haastattelun aihepiirit on etukäteen määritelty, mutta menetelmästä puuttuu kysymysten tarkka järjestys ja muoto. Haastattelija varmistaa, että kaikki aihealueet käydään läpi haastattelun aikana, mutta vastausten laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Vastamäki, 2007, 25-28.) Ryhmähaastattelumenetelmä on kehittynyt ja monipuolistunut tieteelliseksi tutkimusvälineeksi ja ryhmähaastattelu voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Ryhmähaastattelu voi olla erittäin strukturoitu, jolloin haastattelija kysyy saman kysymyksen jokaiselta erikseen. Toisaalta taas ryhmähaastattelu voi olla ryhmässä tapahtuvaa keskustelua, joka on enemmän tai vähemmän ohjattua. Ohjattu keskustelu on ryhmässä tapahtuva teemahaastattelu, jossa haastattelija ohjaa ryhmää keskustelemaan valituista teemoista. Ryhmähaastattelu on menetelmänä erittäin käyttökelpoinen, kun ollaan kiinnostuneita haastateltavien mielipiteistä. Ryhmähaastattelu on paljon tietoa antava tiedonkeruumenetelmä, joka on myös joustava ja nopea, eikä vaadi suuria resursseja. Sen toteuttaminen vaatii tutkijalta ryhmänhallinta- ja vuorovaikutustaitoja, jotta haastattelu on sujuvaa. Pienessä ryhmässä haastateltavat voivat ilmaista spontaanisti omia tunteitaan ja mielipiteitään keskusteltavasta asiasta. Ryhmässä haastateltavat voivat tuntea olonsa turvallisiksi ja varmaksi sekä pystytään myös hyödyntämään synergiaa eli toinen voi jatkaa siitä mihin toinen jäi. (Pötsönen & Välimaa 1998, 1-4.)

Ryhmässä voi kuitenkin yksilöllisyys kadota ja vähemmistön mielipiteet ja näkökulmat voivat jäädä liian vähälle huomiolle. Tämän lisäksi myös ryhmän jäsenet vaikuttavat toisiinsa, sillä ryhmän jäsenet kontrolloivat aina jonkin verran toisiaan. Vielä on muistettava, että

ryhmähaastattelussa voidaan tutkia vain sellaisia henkilöitä, jotka ovat halukkaita kerto-
maan mielipiteitään. (Pötsönen & Välimaa 1998, 4.)

Ryhmähaastattelussakin on tärkeää selvittää tutkimusongelmat. On pohdittava, mitä tietoa
tarvitaan ja miksi tietoa tarvitaan. Ryhmähaastattelussa käytetään perustana haastattelu-
runkoa, joka sisältää valitut teemat. Haastateltavan ryhmän koko tulisi pitää mahdollisim-
man pienenä 4-10 henkilöä on sopiva ryhmä, jotta kaikki saisivat äänensä kuuluviin. Ryh-
mähaastattelun voi yhdistää tutkimuksessa toisen tutkimusmenetelmän kanssa. Eri tutki-
mustavoilla kerätty aineistolla voidaan vahvistaa tulosten paikkansa pitävyyttä ja saada
moniulotteisemman kuvan kuin yhdellä tutkimusmenetelmällä tehtynä. (Pötsönen & Väli-
maa 1998, 5-9.)

Ennen haastattelua nauhurin (Olympus VN-541PC) toimivuus testattiin erillisessä palave-
rissa kehittämishankkeen ulkopuolisessa ympäristössä. Kokeilutilanteessa nauhuri oli kes-
kellä pöytää ja pöydän ympärillä oli noin 10 henkilöä. Huoneen ikkuna oli auki ja ulkoa
kuului talonrakennuksesta aiheutuvaa meteliä. Nauhuri nauhoitti puheäänen hyvin ja taus-
tameteli ei näyttänyt häiritsevän kauheasti nauhoitusääntä. Nauhuri todettiin hyväksi ja
otettiin käyttöön oikeaa tarkoitusta varten. Haastattelutilanteet nauhoitettiin varmuuden
vuoksi kahdella nauhurilla (Olympus VN-541PC ja LG G3 älypuhelimien nauhoitus sovel-
lus), jotta saataisiin varmasti tallennettua haastattelut, vaikka toinen nauhuri menisi epä-
kuntoon.

Haastattelujen jälkeen haastattelut kirjoitetaan auki eli litteroidaan, mikä on erittäin työläs
vaihe. Tämän jälkeen aineistoa on helppo analysoida ja järjestää esimerkiksi teemojen
mukaiseen järjestykseen. (Eskola & Vastamäki 2007, 41-42; Moilanen 1995, 66.) Litteroin-
nin tarkkuustason määrittää tutkimuksen tarkoitus. Kun tutkitaan esimerkiksi sitä, miten
työntekijät puhuvat oman työnsä tekemisestä, kiinnitetään huomiota puheen sisältöön, ei
niinkään tapaan, jolla työntekijä tämän asian kertoo. Tällöin ei ole tarpeen litteroida tau-
koja, huokauksia tai äänenpainoja. (Ruusuvaori & Nikander 2017.) Litteroinnin aikana ai-
neisto anonymisoidaan eli muutetaan kaikki ne tiedot, joiden perusteella haastateltava on
mahdollista tunnistaa. Käytännössä vaihdetaan muun muassa ihmisten nimet. (Ruusu-
vaori & Nikander 2017.)

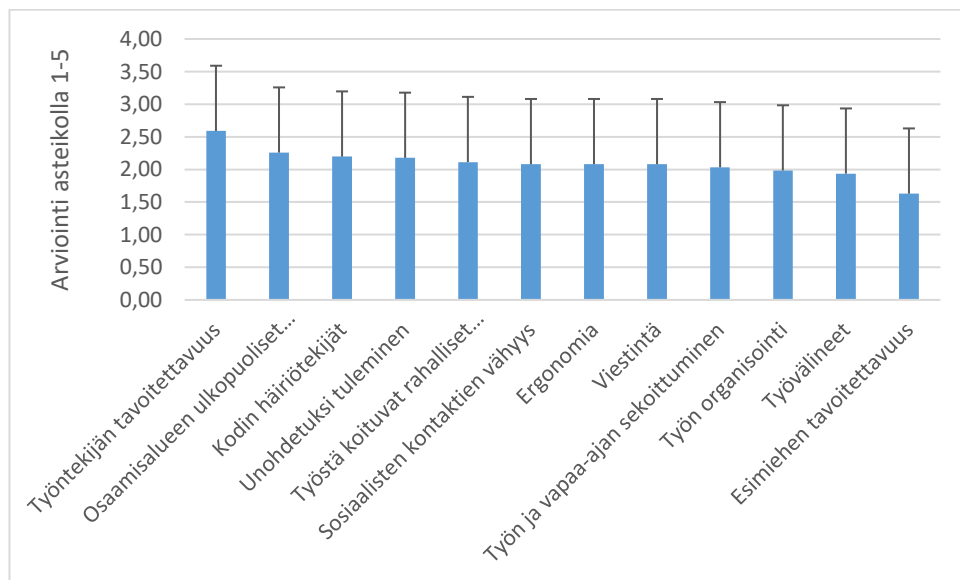
Haastattelun jälkeen haastattelut litteroitiin kahden seuraavan päivän aikana haastatte-
luista. Litteroinnissa kirjoitettiin kaikki puhe ylös. Hymähdykset ja äännähdykset jätettiin
litteroinnista pois, koska haastattelussa oli tärkeintä saada tietoa koordinaattoreiden koke-
muksista työhyvinvoinnista, johtamisesta ja liikkuvasta työstä WAU ry:ssä, ei niinkään

työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Litteroinnin aikana aineisto myös anonymisoitiin eli aineisto muutettiin sellaiseen muotoon, jotta työntekijöitä ei tunnistettaisi.

7.3 Kyselytutkimuksen ja ryhmähaastattelun tulokset

7.3.1 Työhyvinvointi

Isoimmaksi työn kuormitusta aiheuttavaksi tekijäksi nousi vastauksia tarkasteltaessa työn määrä ja töiden kasaantuminen syksyllä ja keväälle. Työn määrän lisäksi eräs työntekijä mainitsee, että ”Kun on monessa työjutussa mukana, pitäisi osata tehdä kaikkea, mitään ei pysty tekemään täydellisesti”. Työssä nopeasti vaihtuvat tilanteet, on myös yksi esille tulleista työtä kuormittavista tekijöistä. Kyselyn tuloksien mukaan työntekijöiden tavoitettavuus ja osaamisalueen ulkopuoliset työtehtävät näyttäisivät aiheuttavat lisäävästi työn kuormittavuutta (Kuvio 6.). Kodin häiriötekijät nousivat myös esille yhdeksi työtä kuormittavaksi tekijäksi. Avoimessa kysymyksessä työn kuormituksesta kysyttäessä esille nousi, että melkein jokaisella 32 vastaajasta oli oma työn kuormitusta aiheuttava tekijä. Ainoa asia, mistä vastaajilta tuli useampia vastauksia työn kuormittaviin tekijöihin, oli haastavat kerholaiset. Esimiehen tavoitettavuus ja työvälineet näyttäisivät olevan kunnossa kyselyn tuloksien mukaan.



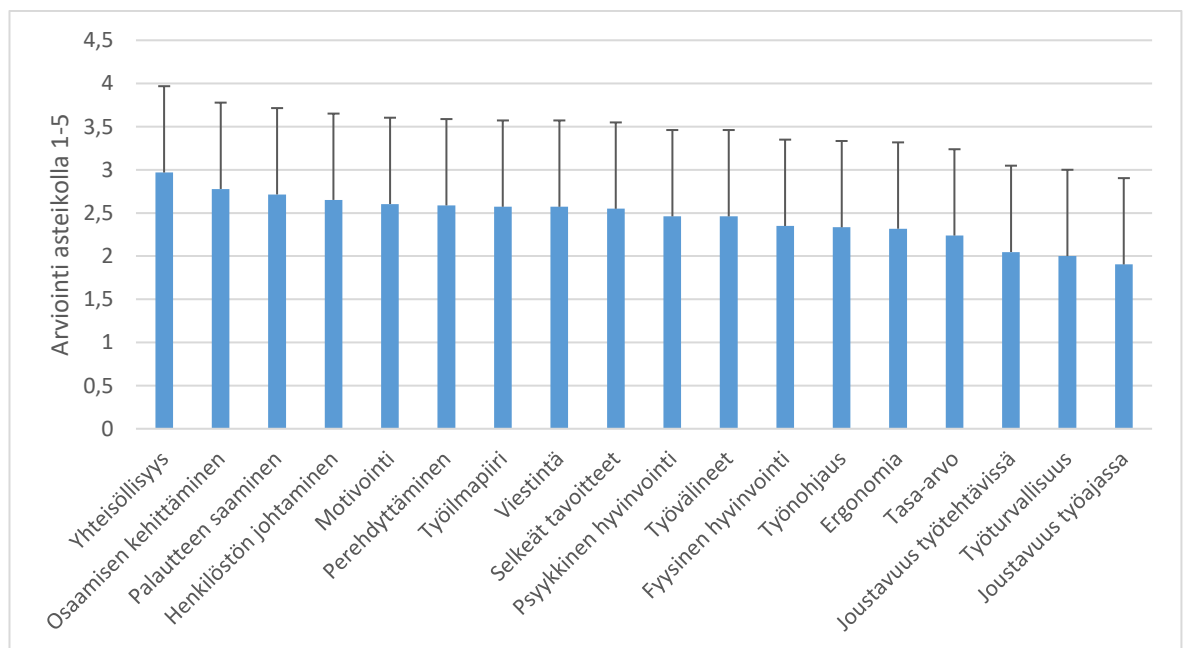
Kuvio 6. Työntekijöiden arviot liikkuvaa työtä kuormittavista tekijöistä. (N=62)

Näyttäisi siltä, että WAU ry:n työntekijöiden mielestä työhyvinvointia voisi edistää yhteisöllisyyden lisäämiseen keskittymällä ja kasvokkain tapahtuvien tapaamisien mahdollistamisella (Kuvio 7.). Työntekijät kaipaavat myös tasapuolisempaa kohtelua, mikä tulisi ottaa

huomioon työhyvinvointia edistävillä johtamisjärjestelyillä. Osaamisen kehittäminen, palautteen saaminen työstä ja henkilöstön johtaminen ovat myös asioita, joihin työntekijöiden mielestä tulisi kiinnittää huomiota. Avoimessa kysymyksessä, johon vastasi 23 työntekijää, esille nousi yhteisöllisyyden lisääminen kaikkein eniten työhyvinvointia lisääväksi asiaksi ja tähän asiaan liittyvät yhteiset palaverit mainittiin muutamassa vastauksessa. Vastajaat toivoivat myös harrastusmahdollisuuksien tarjoamista.

Ryhmähaastatteluissa koordinaattoreiden kanssa pohdittaessa, miten ja millä muutoksilla työntekijöiden työhyvinvointia voisi parantaa, työntekijät kokivat kasvokkain tapahtuvat tapaamiset tärkeiksi ja työhyvinvointia nostavaksi asiaksi. Työntekijät pitivät Hangout-palaverieita hyvänä kehityksenä, mutta kaipaivat myös tiiminvetäjän kanssa kahdenkeskistä ajatusten vaihtoa. Muutama työntekijä koki myös, että työssä on turhia työtehtäviä, joita voisi karsia pois työn määrän vähentämiseksi. Tällaisina työtehtävinä koettiin erilaisten tilastotaulukoiden täytöt. Muutamissa eri kysymyksissä ergonomia nousi esille asiana, johon kaivattiin huomiota työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

Kyselyssä nousi esille, että työaika- ja joustavuuteen ja työturvallisuuteen työntekijät nähtäisivät olevan tyytyväisempiä (Kuvio 7.).



Kuvio 7. Työntekijöiden arviot eri työhyvinvoinnin tekijöiden tärkeydestä. (N=63)

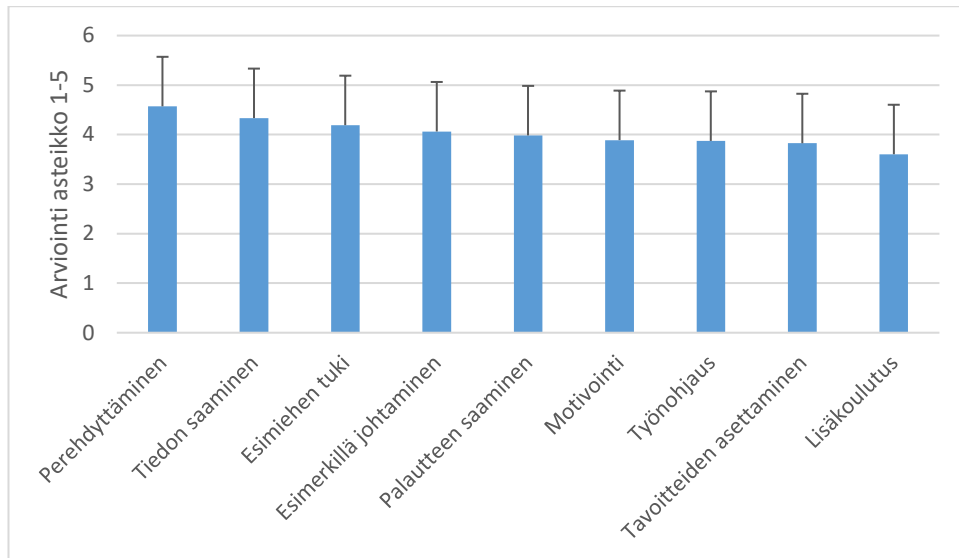
7.3.2 Liikkuvan työn johtaminen

Ryhmähaastattelussa liikkuvasta työstä keskusteltaessa esille nousi haasteeksi se, että paikasta toiseen siirtymiseen menee paljon aikaa ja muiden työtehtävien tekemiseen jää

tällöin vähemmän aikaa. Myös koettiin rankaksi se, että jos on paljon kerhoja, itsestä huolehtiminen, syöminen ja taukojen pitäminen jää hyvin vähäiseksi. Erittäin tärkeäksi liikkuvassa työssä koettiin työvälineiden toimivuus ja työntekijät olivat mielissään siitä, että olivat saaneet uudet toimivat puhelimet. Koordinaattorit totesivat myös, että välillä työ ja vapaa-aika sekoittuvat ja usein tulee vielä illalla katsottua työsähköpostia. Muina asioina liikkuvasta työstä mainittiin, että työt katkeavat, kun täytyy lähteä esimerkiksi ohjaamaan kerhoa ja toivottiin, että olisi koordinaattorilla viikossa sellainen päivä, jolloin voisi tehdä vain tietokoneella töitä lähtemättä minnekään. Liikkuvasta työstä todettiin myös, että se antaa kivan tasapainon työpäiviin. Ryhmähaastatteluissa johtamisesta ja työhyvinvoinnista puhuttaessa työntekijät kokivat tärkeäksi esimieheltä palautteen saamisen työstä. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että työntekijöillä on vapaus tehdä työtä itsenäisesti. Työntekijät kuitenkin kaipasivat myös hieman jämäkämpää ohjausta esimiehiltä. Henkilöstön johtamisessa työntekijät kaipasivat tasapuolista kohtelua ja samoja lähtökohtia kaikille työntekijöille. Työntekijät kaipasivat myös esimiehen tietotaidon lisäämistä ja ymmärrystä siitä, että työntekijöiden työskentelyalueet ovat erilaiset, minkä takia asioita ei voi tehdä samalla tavalla kaikilla paikkakunnilla.

Liikkuvan työn johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota palautteen antamiseen. Näyttäisi siltä, että perehdytys on työntekijöiden mielestä tärkeää johtamisessa. Tiedon saaminen ja esimiehen tuki koettiin myös tärkeäksi. Jokainen johtamiseen liittyvä perusasia on saanut keskiarvon yli kolme, joten kaikkia johtamiseen liittyviä asioita voisi pitää työntekijöiden mielestä jokseenkin tärkeänä (Kuvio 8.).

Avoimessa kysymyksessä esille nousi, että liikkuvan työn johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota vastaajien (N=32) mielestä esimiehen saavutettavuuteen sekä tukeen. Palautteen saaminen esimieheltä koettiin myös tärkeäksi asiaksi. Tasapuolinen kohtelu, esimiehen esimerkillä johtaminen ja tiedon jakaminen olivat myös asioita, jotka nousivat esille ja joihin tulisi kiinnittää huomiota liikkuvan työn johtamisessa.

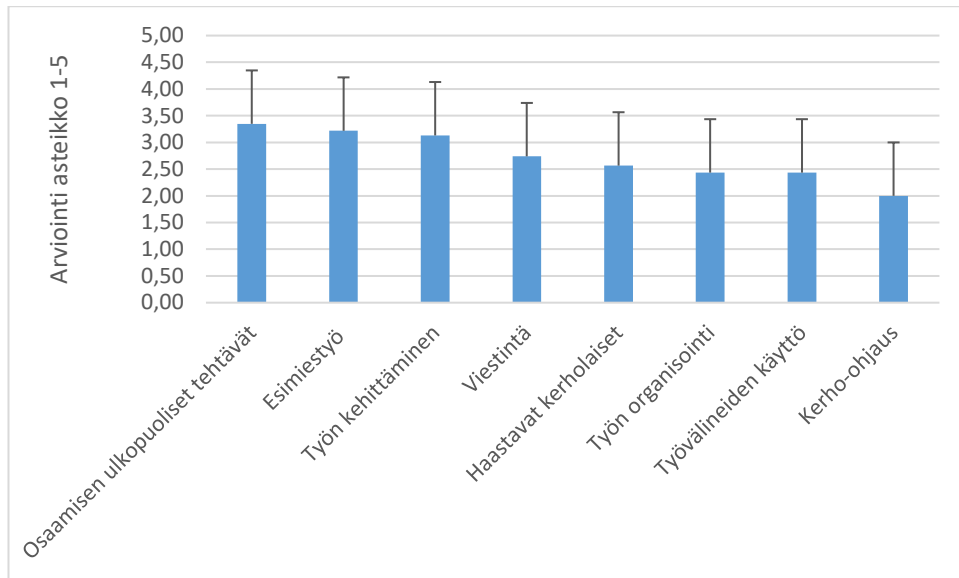


Kuvio 8. Työntekijöiden arviot johtamiseen liittyvien perusasioiden tärkeydestä. (N=63)

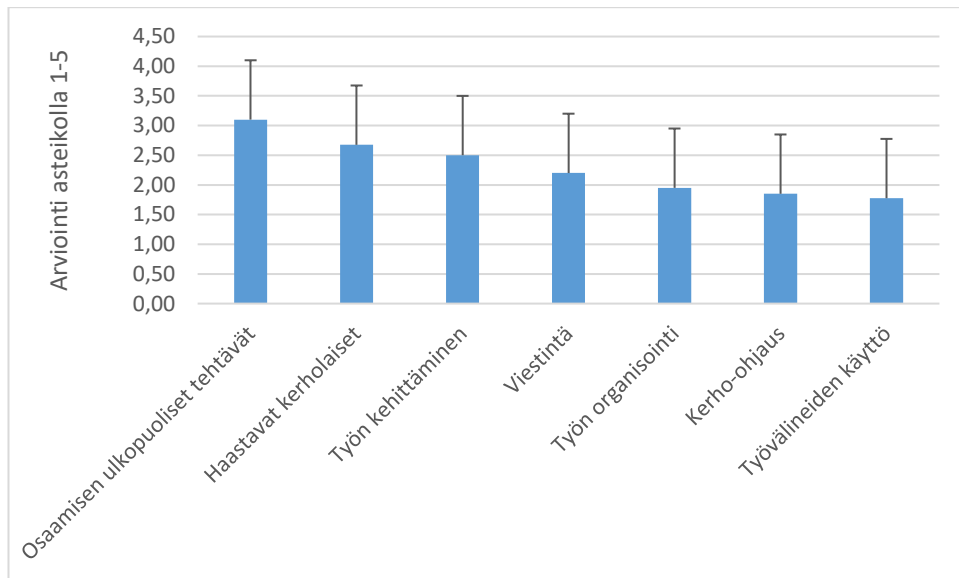
Kyselytutkimuksen tuloksien perusteella koordinaattorit ja muut työntekijät näyttäisivät tarvitsevan tukea osaamisalueensa ulkopuolisiin tehtäviin, esimiestyöhön ja työn kehittämiseen (Kuvio 9.). Heillä kerho-ohjauksessa tarvittava tuki näyttäisi olevan vähäisempää. Tuntiohjaajat näyttäisivät tarvitsevan tukea osaamisalueensa ulkopuolisiin tehtäviin. Haastavat kerholaiset ja työn kehittäminen näyttäisivät olevan myös asioita, johon kaivattaisiin tukea. Työvälineiden käyttöön tuntiohjaajat eivät niinkään tarvitse tukea (Kuvio 10.).

Avoimessa kysymyksessä esille nousi, että työntekijät kokivat tarvitsevansa tukea eniten lasten kanssa tulleiden vaikeiden tilanteiden ja haastavien kerholaisien kanssa (N=32). Viestintään kaivattiin myös tukea. Kerho-ohjaukseen pyydettiin myös leikki-ideoita ja kaivattiin leikkipankkia. Tässä yhteydessä keskustelu, kuuntelu ja ajatusten vaihto nousivat myös esille asiana, joita kaivattiin työskentelyyn.

WAU ry:n koordinaattorit näyttäisivät olevan ryhmähaastattelujen perusteella sitä mieltä, että he saavat tällä hetkellä esimieheltä tukea tarvittaessa. Tässä yhteydessä työntekijöiden palkitseminen nousi myös esille. Tuen tarvetta löytyi myös oman paikkakunnan raha-asioiden selvittämiseen esimerkiksi tukien hakemiseen. Ehdotettiin myös vapaampaa taapaaamista työporukalla syksyille ja keväälle ennen kiireistä aikaa tai sen jälkeen.



Kuvio 9. Koordinaattoreiden ja tiiminvetäjien/muiden työntekijöiden arviot tuen tarpeesta työssä. (N=23)

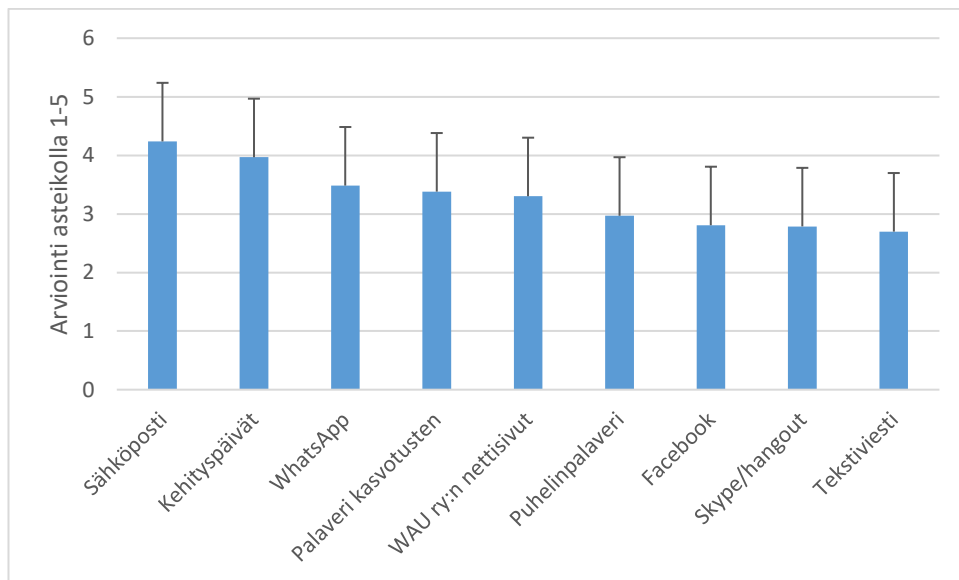


Kuvio 10. Tuntiohjaajien arviot tuen tarpeesta työssä. (N=40)

Tiedon jakaminen ilman työntekijän kuormittamista näyttäisi tapahtuvan WAU ry:n työntekijöiden mielestä sähköpostilla, WhatsAppilla ja kasvokkain tapaamisilla. Kyselyn tuloksien mukaan näyttäisi siltä, että työntekijät pitävät tärkeimpänä viestintävälineenä sähköpostia (Kuvio 11.). Toiseksi tärkeimpänä pidettiin WAU ry:n kehityspäiviä ja WhatsAppin käyttö nähtiin myös tärkeänä työvälineenä. Tekstiviestin lähettämistä ei nähty tärkeänä. Kasvotusten tapaaminen näyttäisi olevan tärkeämpää kuin Skypein/Hangoutin kautta näkeminen.

Avoimessa kysymyksessä esille nousi viestinnästä (N=25.), että sähköpostin käyttäminen on hyvä viestinnän väline. Vastaajien mielestä nopeiden asioiden välittäminen työntekijälle soittamalla tai viestillä oli paras tapa lähestyä. Viestinnässä nostettiin esille myös se, että olisi hyvä lisätä puhumisella tapahtuvaa viestintää. Kasvokkain tapahtuva viestintä nousi myös esille muutaman kerran.

Ryhmähaastatteluissa viestinnän kuormittavuudesta puhuttaessa esiin nousi kasvokkain näkeminen, joka koordinaattoreiden mielestä on vähiten kuormittavaa. Koordinaattorit ovat myös huomanneet, että tuntiohjaajilta saa enemmän tietoa kasvokkain tapaamisella kuin soittamalla tai WhatsApp-viesteillä. Sähköpostilla viestiminen ei kuormita koordinaattoria viikoittaisella tiedotteen lähettämisellä. Tällöin viestin vastaanottajalla on vastuu asian ymmärtämisestä. Koordinaattorit ovat huomanneet, että WhatsApp-viesteillä nopea ja pikainen viestintä on ollut toimivaa.



Kuvio 11. Työntekijöiden arviot eri viestintäkanavien tärkeydestä. (N=63)

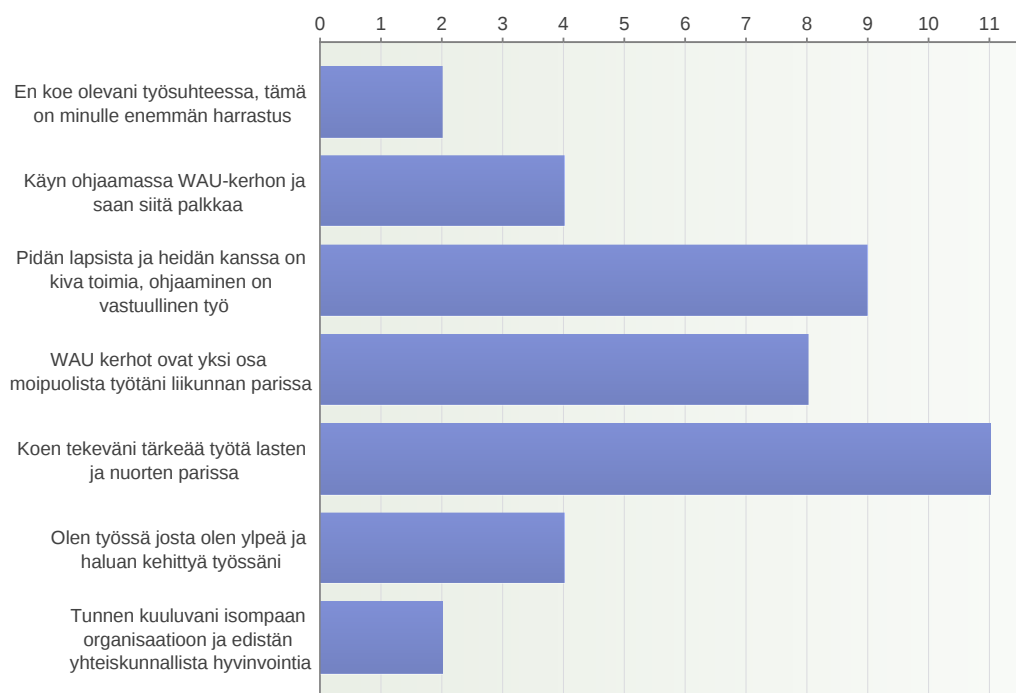
7.3.3 Tuntiohjaajat

Tuntiohjaajista suurin osa ei koe olevansa osa WAU ry:tä. Parhaina asioina WAU ry:ssä työskentelyssä tuntiohjaajien mielestä nousi useasti esiin kohtalainen palkka ja vapaat kädet tehdä ohjaajan työtä. Osa tuntiohjaajista koki, että saa vaikuttaa tarpeeksi omaan työhönsä.

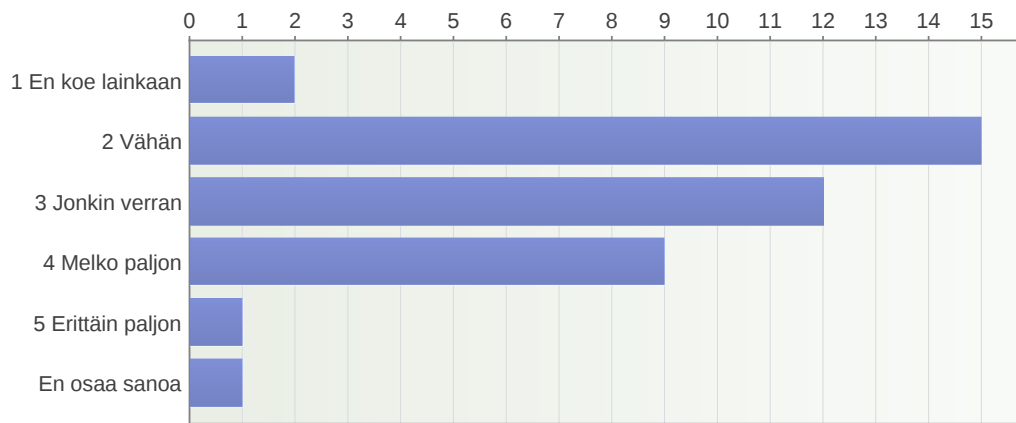
Tuntiohjaajista 11 eli 27,5% kokee tekevänsä tärkeää työtä lasten ja nuorten parissa (Kuvio 12.). Tuntiohjaajista vain 2 eli 5% ei koe olevansa työsuhteessa vaan pitää WAU -kerho ohjaamista harrastuksena. Tuntiohjaajista 2 eli 5% tuntee kuuluvansa isompaan organisaatioon. Tuntiohjaajista 27 noin 73% kertoo, että ei lainkaan, vähän tai jonkin verran

kokee kuuluvansa WAU ry:n henkilöstöön (Kuvio 13.). Tuntiohjaajista 9 noin 24% vastasi kokevansa olevansa melko paljon tai erittäin paljon osa WAU ry:n henkilöstöä.

Tuntiohjaajille tarkoitetussa avoimessa kysymyksessä nousi esille parhaina asioina WAU ry:ssä työskentelyssä lasten kanssa työskentely. Esille nousi myös, että tuntiohjaajat ovat tyytyväisiä palkkaan ja itsenäisen työskentelyn mahdollisuuteen. Muutama tuntiohjaaja mainitsi myös koordinaattoreiden tavoitettavuuden hyväksi (N=24). Toisessa avoimessa kysymyksessä nousi myös esille, että tuntiohjaajat kokevat saavansa vaikuttaa tarpeeksi omaan työhönsä. Muutama tuntiohjaaja kaipasi lisää ohjattavia tunteja, kasvotusten tapahtuvia tapaamisia ja ehdottivat osallistumista kehityspäiville (N=13).



Kuvio 12. Tuntiohjaajien arviot työsuhteesta WAU ry:ssä. (N=40)



Kuvio 13. Tuntiohjaajien arviot WAU ry:n henkilöstöön kuulumisesta. (N= 40)

Ryhmähaastattelussa keskusteltiin koordinaattoreiden kanssa omasta esimiestyöstä tuntiohjaajien kanssa, keskustelu käytiin hyvin pitkälle siitä, kuinka vaikeaa viestintä tuntiohjaajien kanssa on ollut. Koordinaattorit kokivat, että jos on paljon tuntiohjaajia, on vaikea pitää heihin yhteyttä, koska yhteydenpito koetaan aikaa vieväksi. Tämän takia tuntiohjaajille soittaminen tai kasvotusten tapaaminen on melkein mahdotonta. WhatsApp-ryhmät ovat joillain paikkakunnilla toimineet hyvin ja toisilla paikkakunnilla taas ei niin hyvin. Koordinaattoreiden kiireet vaikuttavat myös siihen, että tuntiohjaajat voivat jäädä vähälle huomiolle ja tukea ei pysty antamaan. Koordinaattorit miettivät myös yhteisten tapaamisten mielenkiintoiseksi saamista, koska järjestettyihin yhteisiin tapaamisiin ei ole saatu haluttua määrää tuntiohjaajia.

7.4 Tutkimustuloksien jatkokäsittely

Kyselytutkimuksen avoimet kysymykset analysoitiin Affinity Diagram -menetelmää käyttäen eli jokainen vastaus kirjoitettiin omalle lapulleen ja näitä lappuja lähdettiin luokittelemaan jonoihin teemojen mukaan. Teemojen pohjalta saatiin nimettyä teemoille pääotsikoita, joiden avulla aineistosta löytää helposti pääkohdat (Liite 2). Näin avointen kysymysten vastaukset saatiin ymmärrettävään muotoon jatkotyöstöä varten.

Affinity Diagramin luovassa prosessissa kerätty aineisto analysoidaan järjestelemällä aineistoa erilaisiin aineistosta esiin nousseihin teemoihin. Teemoille nimetään väliotsikot ja näille teemoille vielä pääotsikot. Pääotsikoista tulee asiat, joihin kiinnitetään huomiota, jotta päästään kehitettävissä olevaan tavoitteeseen. (Moritz, 203.) Affinity Diagram prosessissa kerätystä aineistosta jokainen esille tullut asia kirjoitetaan omalle lapulle. Näitä lappuja järjestetään omiin kategorioihin kiinnittämällä lappuja seinälle kategorioiden mukaan omiin jonoihin. Kun aineisto on saatu luokiteltua jokaiselle, omalle luokittelulle keksitään näitä asioita yhdistävä väliotsikko. Väliotsikoiden luomisen jälkeen näitä väliotsikoita

tarkastellaan vielä, jotta saataisiin yhdistettyä väliotsikoilla nimettyjä kategorioita ja näiden yhdistämisen jälkeen nimetään väliotsikoita yhdistävät pääotsikot. Pääotsikoiden muodostuttua tehdään vielä sama prosessi uusiksi aivan alusta alkaen, jolloin asioita yritetään tarkastella vielä eri näkökulmasta. Pääotsikoista valitaan ne tärkeimmät asiat, joihin halutaan keskittyä uuden asian kehittämisessä. Tällä tavoin pystytään analysoimaan isoja aineistoja ja löydetään ne tärkeimmät asiat, joihin keskitytään uuden asian kehittämisessä. (Weprin, 2016.)

Ryhmähaastattelujen aineiston litteroinnin jälkeen aineisto jäsennettiin sisällönanalyysi menetelmää käyttäen kysymyksittäin teemoihin, josta tehtiin havainnollistamisen helpottamiseksi kuvio (Liite 3.). Tällä kuviolla saatiin havainnollistettua, haastatteluissa tärkeimmät esille nousseet asiat.

Haastattelusta saatu aineisto analysoidaan sisällönanalyysin avulla eli pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää tietoa. Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Tämän vaiheen jälkeen aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Käsitteet ryhmitellään ja nimetään luokiksi. Ryhmittelyn jälkeen aineisto käsitellään, jolloin erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkittavaan aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tuloksien tarkastelun aikana pidettiin palaveri elokuussa 2018 tiiminvetäjän ja koordinaattorin kanssa siitä, mihin kiinnitetään huomiota työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Tuloksien pohjalta työntekijöiden mielestä yhteisöllisyyteen tulisi kiinnittää huomiota, joten päädyimme keskittyä yhteisöllisyyden lisäämiseen liittyvien kehitysehdotuksien kokoamiseen. Tapaamisen aikana heittelimme ideoita, miten yhteisöllisyyttä voisi mahdollisesti lisätä WAU ry:n työntekijöiden välillä. Nämä asiat kirjattiin ylös ja lisättiin kehitysehdotuksiin. Tämän tapaamisen jälkeen kehittämishankkeen tekijä etsi teoria tietoa ja muiden käytännön kokemuksia yhteisöllisyyden kehittämisestä. Tapaamisessa syntyneiden ideoiden ja yhteisöllisyyden lisäämisestä löytyneiden teorioiden pohjalta muodostui kehitysehdotukset yhteisöllisyyttä lisäävistä toimenpiteistä. Tuloksien pohjalta tehtiin myös listaus esille nousseista liikkuvan työn johtamisen haasteista. Nämä valmistuivat helmikuussa 2019, jonka jälkeen ne esiteltiin tiiminvetäjälle ja koordinaattorille oppaan muodossa, joka sisältää pienen kirjakatsauksen työhyvinvoinnista, etätyöstä ja etätyönjohtamisesta. Tähän oppaaseen lisättiin myös selvitys siitä, kuinka tuntiohjaajat kokevat olevansa osa WAU ry:tä ja avattiin hieman tarkemmin tuntiohjaajien vastauksia, josta saattaa olla hyötyä koordinaattoreiden esimiestyön helpottamiseksi.

8 Työn tulos

Ehdotelma yhteisöllisyyttä lisäävistä toimenpiteistä WAU ry:ssä ja listaus liikkuvan työn johtamisen haasteista on tehty kyselytutkimuksen tuloksien, ryhmähaastatteluissa esille nousseiden asioiden ja etsityn tiedon pohjalta.

8.1 Ehdotelma yhteisöllisyyttä lisäävistä toimenpiteistä

Yhteisöllisyyttä työyhteisössä lisäävät muun muassa luottamus, toimivat vuorovaikutussuhteet ja yhteenkuuluvuuden tunne. Työyhteisössä yhteisöllisyys on merkittävä voimavara, johon kannattaa kiinnittää huomiota. Yhteisöllisyyden edistäminen työyhteisössä on kaikkien vastuulla, joten työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden lisääminen organisaation strategiaan voisi mahdollisesti edesauttaa sitä ymmärrystä, että kaikkien tulisi tehdä tämän eteen töitä (Pölkki, 2015.).

Vuorovaikutus ja toisten tunteminen on yksi yhteisöllisyyden perusasioista (Vilkman 2016, 42-44.). Tämän takia viestintään tulisi kiinnittää huomiota. Viestintästrategian tekeminen organisaatiolle ja sen käyttöönotto työntekijöiden päivittäisessä työssä voisi lisätä viestinnän selkeyttä ja yhtenäisyyttä. Viestintästrategia olisi hyvä työkalu koordinaattoreille viestinnän helpottamiseksi, koska strategiaan on miettinyt valmiiksi mitä viestintäkanavia WAU ry:ssä käytetään ja sellaiset viestintäkanavat on rajattu pois, joista koetaan, etteivät ne ole tärkeitä tämän organisaation viestinnän kannalta. Kaikissa sosiaalisen median kanavissa ei tarvitse olla mukana, joten näistä kannattaisi valita organisaation kohderyhmälle tärkeimmät viestintäkanavat. YouTube on noussut nuorten ja nuorten aikuisten yhdeksi käytetyimmäksi sosiaalisen median kanavaksi, joten tämän käyttö esimerkiksi tuntiohjaajien huomioimisessa voisi olla hyvä yhteisöllisyyttä lisäävä viestintäkanava (Weissenfelt 2016.). Neljäksi tärkeimmäksi viestintäkanavaksi nousi esille sähköposti, kehityspäivät, WhatsApp ja kasvotusten tapahtuvat palaverit. Näistä neljästä kaksi oli kanavia, joissa viestintä tapahtuu kasvotusten, joten tämänlaisen viestinnän lisäämiseen tulisi kiinnittää huomiota. Yhteisöllisyyden lisääminen virtuaalisesti on mahdollista, mutta tämä edellyttää kaikilta työntekijöiltä hyvää työvälineiden käyttöä ja halua hyvään vuorovaikutukseen. Tämänlaisen asian miettiminen viestintästrategiaan olisi liikkuvan työn johtamisen kannalta tärkeää.

Yhteisöllisyyden lisäämisessä kasvokkain tapahtuvien tapaamisien lisääminen on tärkeää, koska yhteydenpidon määrä ja laatu ovat tärkeitä yhteisöllisyyden rakentamisessa (Vilkman 2016, 41.). Ryhmähaastattelussa tämä nousi myös esille siten, että ne koordinaattorit, joilla on viikoittainen kasvokkain tapahtuva palaveri pitävät tätä ”työn henkireikänä” eli erittäin tärkeänä. Tämän takia kasvokkain tapahtuvien palaverien mahdollistaminen jollain

tavalla kaikille koordinaattoreille olisi tärkeää. Kasvokkain tapahtuvilla tapaamisilla voitaisiin saada myös lisättyä tuntiohjaajien WAU ry:n henkilöstöön kuulumisen tunnetta. Ryhmähaastatteluissa keskusteltaessa siitä, minkälainen viestintä ei kuormita, nousi esille se, että kasvokkain tapahtuva viestintä ei ole kuormittavaa. Tällä tavalla tuntiohjaajat kertovat myös helpommin omista WAU-kerhon ohjaamisen haasteista ja muista asioista kuin esimerkiksi WhatsApp viestillä.

Etätyöskentelyn aloittaminen kannattaa aloittaa kasvotusten tapaamisella ja tämän tapaamisen aikana sovitaan yhteydenpitoon liittyvistä tavoista ja yhteydenpidossa käytettävistä välineistä (Settle-Murphy 2013, 53.). Tämän takia tuntiohjaajien kanssa on tärkeää pitää syksyllä tapaaminen, johon tuntiohjaajat olisivat velvoitettuja osallistumaan, jotta he näkisivät kenen kanssa he tekevät töitä ja saisivat samalla tiedon siitä minkälaisen työntekijöiden kanssa he tulevat tekemään töitä kauden aikana. Koordinaattorit kokivat haasteelliseksi sijaisten löytämisen kerhoihin. Jos tuntiohjaajien WAU ry:n henkilöstöön kuulumisen tunnetta saataisiin lisättyä, tämä voisi osaltaan helpottaa sijaisten löytämistä kerhoihin. Tuntiohjaajat saattaisivat henkilöstöön kuulumisen tunteen lisääntyneenä kokea, että heillekin on tärkeää saada ohjaajan puuttumisen vuoksi vaarassa oleva WAU -kerho pidettyä ja näin lapset pääsevät kokemaan liikunnan riemua kerhon perumisen sijaan.

Yhteisöllisyyden tuntemisessa on tärkeää se, että työntekijät kokevat olevansa samanarvoisia ja hyväksytyjä työyhteisössä. Työntekijät kaipaavat työntekijöille tasapuolista kohtelua. Tätä edesauttaisi se, että toiminta esimiesten ja työntekijöiden välillä olisi kaikille näkyvää.

Tuntiohjaajien yhteisöllisyyden tunteen lisäämiseksi voisi tuntiohjaajia linkittää työskentelypareiksi, jotka voisivat yhdessä miettiä kerhossa olevia ongelmia ja vaihtaa kuulumisia siitä, mikä on ollut toimivaa ja mikä ei ole toiminut kerhossa. Tuntiohjaajilta nousi esille useasti leikki-ideoiden saamisen toive ja leikkipankin puuttuminen. WAU ry:n leikkipankista tiedottaminen ja sen päivittäminen voisi hyvin olla jonkun tuntiohjaajan vastuulla. Tämä lisäisi tuntiohjaajien vastuuta ja samalla myös yhteisöllisyyttä, koska tuntiohjaaja voisi kokea työtehtävänsä tärkeäksi ja työnsä hyödyttävän myös muita työntekijöitä.

Työntekijöiden palkitsemisessa on hyvä muistaa se, että hyvän suorituksen huomioiminen julkisesti ja symbolinen palkitseminen ovat yhtä arvokkaita kuin rahapalkitseminen (Hiltunen 2015, 148-149.). Yhteisöllisyyden yksi osa-alue on palautteen antaminen ja saaminen, joka aineettomassa palkitsemisessakin on otettu huomioon. Näyttäisi siltä, että WAU ry:n työntekijöiden mielestä liikkuvan työn johtamisessa tulisi kiinnittää huomioita palautteen antamiseen eli työntekijät kaipaavat palautetta työstään. WAU ry:ssä voisi kehittää

aineettoman palkitsemisen järjestelmää, jossa nostettaisiin esille hyviä saavutuksia ja lisättäisiin palautteen antamista työntekijöille. Suuri osa aineettoman palkitsemisen elementeistä täyttyy jo erittäin hyvin WAU ry:ssä, koska vaihtuvuus koordinaattoreissa on vähäistä. WAU ry:ssä työaikajärjestelyt ovat sovittavissa ja työntekijät kokivat, että he saavat vaikuttaa työhönsä. Efekti-työyhteisökyselyn mukaan koordinaattorit kokivat työnsä merkitykselliseksi, joten keskittymällä palautteen antamiseen ja saamiseen, viestintään sekä yksilön arvostuksen esille tuomisella voisi saada hyviä tuloksia aikaan yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Työhyvinvointiin ja aineettomaan palkitsemiseenkin kuului osaamisen kehittäminen. Näyttäisi siltä, että työntekijöiden mielestä osaamisen kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota WAU ry:ssä. Koulutuksien järjestämisellä lisättäisiin kasvotusten tapahtuvia tapaamisia ja saataisiin mahdollisesti nostettua työntekijöiden arvostusta sekä yhteisöllisyyttä. Koulutukset voitaisiin osittain järjestää yhteisinä Skype-palaverina, jossa tapahtuman pääpaikalla on eniten työntekijöitä ja muut tulevat mukaan koulutukseen Skypen välityksellä. Näin saataisiin näkyvämmäksi sitä, että työntekijöitä WAU ry:llä on ympäri Suomea. Tuntiohjaajat kaipasivat tukea hankalien kerholaisten kanssa toimimiseen, mikä voisi olla yksi hyvä koulutuksen aihe. Osalla koordinaattoreista on erittäin pitkä kokemus lasten ja erityislasten kanssa työskentelystä, joten koulutus onnistuisi varmasti hyvin ja tiedon jakamisella saataisiin tuotua lisäarvoa tuntiohjaajille.

Ryhmähaastattelussa esille nousi, että Hangout-kahvitauot ovat koordinaattoreiden mielestä hyvä idea, mutta jos tämä on joka viikko samaan aikaan ja jollain koordinaattorilla on tällöin WAU -kerho ohjattavana, silloin hän ei voi koskaan osallistua kahvitauolle. Hangout-kahvitauolla tarkoitetaan yhteistä taukoa, jolloin ollaan Hangout-sovelluksen välityksellä yhteydessä toisiin työntekijöihin rennomman keskustelun merkeissä.

Tuntiohjaajille olisi hyvä selkeyttää koordinaattorin työnkuvaa, jotta he tietäisivät mitä asioita heidän esimies työssään tekee. Tämän tiedon lisääminen auttaisi tuntiohjaajia hahmottamaan myös oman työnsä tärkeyttä WAU-kerhojen ohjaajana, koska he ymmärtäisivät oman osansa koordinaattorin paikkakunnan WAU-kerhojen ohjaamisessa.



Kuvio 14. Yhteisöllisyyttä lisääviä toimenpiteitä.

Kehittämisehdotuksia:

Kasvokkain näkemisen lisääminen mahdollisuuksien mukaan

- Koordinaattoreille kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa sijoitettuna kehityspäiviin nähden siten, että jouluna ja keväällä on kehityspäivät. Kehityskeskustelut on sijoitettu näiden väliin eli n. lokakuussa ja huhtikuussa, jolloin kasvokkain tapahtuvaa tapaamista on tasaisesti ainakin neljä kertaa kaudessa.
- Pienemmillä tiimeillä tapaaminen kerran kuukaudessa, vaikka välimatkat ovat kohtalaisen pitkiä, jotta kaikille mahdollistettaisiin kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista työyhteisön jäsenien kanssa.
- Rennompi tapaaminen työntekijöiden kesken kerran puolessa vuodessa.
- Koordinaattori tai tiiminvetäjä tai molemmat tapaavat tuntiohjaajat kerran vuodessa kauden alussa alkuperehdytyksessä.
- Järjestetään perehdytyspäiviä, johon kutsutaan mukaan tuntiohjaajat lähikunnista ja kaupungeista tapaamaan toisiaan ja vaihtamaan kuulumisia/kokemuksia.
- Otetaan tuntiohjaajia mukaan kehityspäiville.

Tuntiohjaajat

- Nimetään tuntiohjaajaparit, jotka yhdessä miettivät omille ryhmilleen leikki-ideoita ja vaihtavat kuulumisia.
- Työsopimukseen kirjoitetaan ja tuntiohjaajille teroitetaan, että alkutapaaminen on tärkeä ja siellä tulee olla paikalla. Mahdollisesti osallistumisesta voisi maksaa rahallisen korvauksen.
- WAU leikkipankista säännöllinen tiedottaminen ja leikki-ideoiden pyytäminen tuntiohjaajilta. Leikkipankkia voisi päivittää säännöllisesti tai mahdollisesti avataan leikkipankki tuntiohjaajille muokattavaksi. Yhtenä ajatuksena nimetä joku/jotkut tuntiohjaaja(t) päivittämään leikkipankkia.

Viestintä

- Hangout-puhelut tuntiohjaajille siten, että osa/kaikki tuntiohjaajista on samaan aikaan mukana.
- Viestintästrategian tekeminen WAU ry:lle. Tämä yhtenäistäisi viestinnän käytäntöjä. Strategiaan myös mukaan huomioida siitä, miten lisättäisiin yhteisöllisyyttä.
- Tuntiohjaajille omat Whatsapp-ryhmät.
- Tuntiohjaajille hypetysvideo WAU ry:stä.
- Työntekijöille tervehdysvideo tiiminvetäjiltä ja toiminnanjohtajalta.
- Tuntiohjaajien kuvat nettisivuille.
- Nettisivuille näkyvälle paikalle kartta, jossa näkyy kaikki WAU-kerhot.
- Tuntiohjaajille tieto koordinaattorin työstä.

Yhteisien koulutuksien järjestäminen koordinaattoreille ja tuntiohjaajille

- Mahdollisuus EA-koulutukseen.
- WAU:n järjestämä – erityislapsien ohjaaminen -koulutus.

Aineeton palkitseminen

- Tuloksien nostaminen esille.
- Kauden koordinaattorin tai kuukauden tuntiohjaajan valinta.

Muut asiat

- Hangout-kahvitaukojen pitämistä koordinaattoreille jatketaan ja kehitetään mahdolliseksi kaikille osallistua.

8.2 Listaus liikkuvan työn johtamisen haasteista

Aikataulutus nousi yhdeksi liikkuvan työn johtamisen haasteista. Nopeasti vaihtuvat tilanteet täyttävät koordinaattoreiden kirjallisille töille suunnitellun ajan ja näin kirjallisten töiden tekeminen lykkääntyy. Itsestä huolehtiminen on kiireisinä päivinä työntekijöille vaikeaa ja syöminen saattaa jäädä vähemmälle. Liikkuvan työn johtamisen haasteiksi esille nousi myös yhteisöllisyyden tunteen ja henkilökohtaisen kontaktin vähäisyys. Viestinnästä nousi myös muutama asia esille liikkuvan työn johtamisen haasteiksi.

Aikataulutus

- Nopeasti vaihtuvat tilanteet, yllättävät menot täyttävät kirjallisille töille suunniteltuja aikoja.
- Omien taukojen ja syömisestä huolehtiminen koordinaattoreille vaikeaa kiireisinä päivinä.
- Autossa istumiseen ja liikkumiseen paikasta toiseen vie työaika muusta, jolloin työnteko katkeaa.
- Työ ja kotihommien tasapainottaminen välillä vaikeaa.
- Jos on kerhojen ohjausta koko päivän ei ehdi muita töitä tehdä.
- Töiden kasaantuminen syksyille ja keväälle.

Yhteisöllisyys

- Yhteisöllisyyden tunne vähäinen.
- Henkilökohtaisen kontaktin vähäisyys.

Viestintä

- Työntekijän tavoitettavuus haastavaa. Yhteisen tapaamisaikojen löytäminen haastavaa.
- Palautteen antaminen työntekijöille vaikeaa.

9 Pohdinta

Tämän kehittämistyön aikaansaannoksena syntyi kehittämisehdotukset yhteisöllisyyttä lisäävistä toimenpiteistä, joilla voitaisiin lisätä WAU ry:n työntekijöiden työhyvinvointia. Lisäksi tehtiin listaus liikkuvan työn johtamisen haasteista ja saatiin myös tieto siitä, että WAU ry:n tuntiohjaajat eivät koe olevansa osa WAU ry:n henkilöstöä.

Yhteisöllisyyden lisääminen valittiin teemaksi, koska tämä asia nousi esille tutkimuksen tuloksista useassa erikohdassa ja tuntiohjaajien WAU ry:n henkilöstöön kuulumisen tunteen lisääminen vaatii juuri yhteisöllisyyteen keskittymistä. Työyhteisössä yhteisöllisyys on merkittävä voimavara, johon kannattaa kiinnittää huomiota. Yhteisöllisyyttä työyhteisössä lisää muun muassa luottamus, toimivat vuorovaikutussuhteet ja yhteenkuuluvuuden tunne. Yhteisöllisyyden edistäminen työyhteisössä on kaikkien vastuulla, joten työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden lisääminen organisaation strategiaan voisi mahdollisesti edesauttaa sitä ymmärrystä, että kaikkien tulisi tehdä tämän eteen töitä (Pölkki, 2015.). Yhteisöllisyyden lisäämisessä kasvokkain tapahtuvien tapaamisien lisääminen on tärkeää, koska yhteydenpidon määrä ja laatu ovat tärkeitä yhteisöllisyyden rakentamisessa. Koska ryhmähaastattelussa esille nousi se, että koordinaattorit pitävät kasvokkain tapahtuvia palaveriteita erittäin tärkeinä ja kyselyn tuloksista nousi esille, että WAU ry:n työntekijöiden mielestä kehityspäivät ja kasvotusten tapahtuvat palaverit ovat heille tärkeitä, olisi hyvä, että kasvokkain tapahtuvat palaverit mahdollistettaisiin jollain tavalla kaikille työntekijöille. Kasvokkain tapahtuvilla tapaamisilla voitaisiin saada myös lisättyä tuntiohjaajien WAU ry:n henkilöstöön kuulumisen tunnetta, koska yhteisöllisyys on vuorovaikutusta ja toisen tunteista. (Vilkman 2016, 42-44) Ryhmähaastatteluissa esille nousi se, että kasvokkain tapahtuva viestintä on vähiten kuormittavaa. Tällä tavalla tuntiohjaajat kertovat myös helpommin omista WAU-kerhon ohjaamisen haasteista ja muista asioista kuin esimerkiksi WhatsApp viestillä. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän mahdollistamisella olisi positiivisia vaikutuksia työyhteisössä. Tämän toteuttaminen on iso haaste työntekijöille, koska liikkuvassa työssä jokaisella työntekijällä on omat rutiinit ja aikataulut, jotta WAU-kerhot saadaan ohjattua ja näin lapsille mahdollistetaan maksuton liikuntaharrastus. Yhteisöllisyyden lisääminen virtuaalisesti on mahdollista, mutta tämä edellyttää kaikilta työntekijöiltä hyvää työvälineiden käyttöä ja halua hyvään vuorovaikutukseen (Vilkman 2016, 42-44). Näkisin, että lisäämällä kasvokkain tapahtuvia tapaamisia ja keskittymällä muutamiin virtuaalisiin viestintäkanaviin niin yhteisöllisyyden tunnetta työntekijöissä saataisiin lisättyä jonkin verran.

Tuntiohjaajien saaminen ennen kerhokauden alkua yhteiseen tapaamiseen olisi erittäin tärkeää, koska etätyöskentelyn aloittaminen kannattaa aloittaa kasvotusten tapaamisella ja

tämän tapaamisen aikana sovitaan yhteydenpitoon liittyvistä tavoista ja yhteydenpidossa käytettävistä välineistä (Settle-Murphy 2013, 53.). Tämän takia tuntiohjaajien kanssa olisi tärkeää pitää syksyllä tapaaminen, johon tuntiohjaajat olisivat velvoitettuja osallistumaan, jotta he saisivat samalla tiedon siitä minkälaisen työntekijöiden kanssa he tulevat tekemään töitä kauden aikana ja tapaamisessa pystyttäisiin sopimaan mitä viestinnän välineitä käytetään. Itse olen sitä mieltä, että kun saa ihmiselle, jonka kanssa työskentelen, kasvot ja tietää edes vähän hänen kommunikointi tavoistaan, niin työskentely on mukavampaa ja asiat sujuvat helpommin. Koordinaattorit kokivat haasteelliseksi sijaisten löytämisen kerhoihin. Jos tuntiohjaajien WAU ry:n henkilöstöön kuulumisen tunnetta saataisiin lisättyä, tämä voisi osaltaan helpottaa sijaisten löytämistä kerhoihin. Tuntiohjaajat saattaisivat henkilöstöön kuulumisen tunteen lisääntyttyä kokea, että heillekin on tärkeää saada ohjaajan puuttumisen vuoksi vaarassa oleva WAU -kerho pidettyä ja näin lapset pääsevät kokemaan liikunnan riemua kerhon perumisen sijaan. Tuntiohjaajien linkittäminen työskentelypareiksi voisi olla hyvä idea, koska näin heille saataisiin lisättyä vuorovaikutusta henkilön kanssa, joka jakaa samanlaisia kokemuksia WAU-kerhon ohjauksessa ja on samassa rytmissä mukana, joten heidän välisessä kommunikoinnissa voi nousta esille asioita, joita toinen tuntiohjaaja on saattanut unohtaa, mutta muistaa tämän asian hoitaa, kun tämä asia on noussut keskustelussa esille. Tämänlaisten parien muodostamisessa voisi olla myös hyvää se, että tuntiohjaajat ovat yhdessä miettineet jotain WAU-kerhossa tapahtuvaa ongelmaa ja päättävät kysyä tätä asia koordinaattorilta. Koordinaattori saa tuntiohjaajilta yhden puhelun asian selvittämiseksi sen sijaan, että hän olisi keskustellut saman asian molempien tuntiohjaajien kanssa erikseen. Tämä säästää koordinaattorin aikaa ja tuntiohjaajat saavat tiedon asiasta samalla tavalla. Tietenkin tämänlaisessa toiminnassa henkilökohtaisen kontaktin väheneminen on mahdollista, koska tuntiohjaajat työstävät asioita yhdessä, mutta kun tämän huomioi toiminnassa, niin siihen voi kiinnittää huomiota, jos tulee tuntiohjaajilla tarvetta esimiehen kanssa kahden keskiseen yhteydenpitoon.

Tuntiohjaajien vastuun lisääminen erilaisilla WAU-kerho ohjauksen lisäksi olevilla pienillä työtehtävillä voisi lisäisi samalla yhteisöllisyyttä, koska tuntiohjaaja voisivat kokea tämän työtehtävän tärkeäksi ja työnsä hyödyttävän muita WAU ry:n työntekijöitä. Tämänlaisia työtehtäviä voisi olla WAU ry:n leikkipankin päivittäminen tai kausiluontoisten leikkien muistuttaminen kaikille kerho-ohjaajille. Koska etätyön johtaminen vaati esimieheltä enemmän luottamusta työntekijöihin ja luopumista tavanomaisesta kontrolloivasta johtamisesta (Hussain Shah 2014, 20). Niin olisi hyvä toteuttaa tätä ajattelua ja antaa tuntiohjaajille lisää vastuuta. Tämä olisi hyvä toteuttaa pienillä askelilla, jotta koordinaattorit pystyisivät varmistamaan, että työtehtävä tulee hoidettua sovitulla tavalla. Tämänlaisen työskentelyn voisi aluksi aloittaa esimerkiksi vain niiden tuntiohjaajien kanssa, jotka haluaisivat tämänlaista vastuuta.

Tuntiohjaajille koordinaattorin työnkuvan selvittäminen olisi hyvä asia, koska esimerkiksi tuntiohjaajan työsopimuksessa esimieheksi on kirjattu WAU ry:n toiminnanjohtaja eikä koordinaattori, joka kuitenkin toimii tuntiohjaajan lähiesimiehenä. Tämän tiedon lisääminen saattaisi auttaisi tuntiohjaajia hahmottamaan myös oman työnsä tärkeyttä WAU-kerhojen ohjaajana, koska he ymmärtäisivät oman osansa koordinaattorin paikkakunnan WAU-kerhojen ohjaamisessa.

Vuorovaikutus ja toisten tunteminen on yksi yhteisöllisyyden perusasioista (Vilkman 2016, 42). Tämän takia viestintään olisi hyvä kiinnittää huomiota. Viestintästrategia voisi lisätä viestinnän selkeyttä ja yhtenäisyyttä. Viestintästrategia olisi hyvä työkalu koordinaattoreille viestinnän helpottamiseksi, koska strategiaan on miettinyt valmiiksi mitä viestintäkanavia WAU ry:ssä käytetään organisaatiossa ja sellaiset viestintäkanavat on rajattu pois, joista koetaan, etteivät ne ole tärkeitä tämän organisaation viestinnän kannalta. Kaikissa sosiaalisen median kanavissa ei tarvitse olla mukana, joten kannattaisi valita organisaation kohderyhmälle tärkeimmät viestintäkanavat. Koska YouTube on noussut yhdeksi käytetyimmäksi sosiaalisen median kanavaksi, näkisin, että tämän käyttö tuntiohjaajien huomioimisessa voisi olla hyvä yhteisöllisyyttä lisäävä viestintäkanava (Weissenfelt 2016.).

Koska näyttäisi siltä, että WAU ry:n työntekijöiden mielestä liikkuvan työn johtamisessa tulisi kiinnittää huomioita palautteen antamiseen. Palautteen antaminen on yhteisöllisyyden lisäämisen yksi osa-alue, joka aineettomassa palkitsemisessakin on otettu huomioon (Kehusmaa 2011, 199-203). Työntekijöiden palkitsemisesta esiin nousi se asia, että hyvän suorituksen huomioiminen julkisesti ja symbolinen palkitseminen ovat yhtä arvokkaita kuin rahapalkitseminen (Hiltunen 2015, 148-149.). WAU ry:ssä olisi hyvä kehittää aineettoman palkitsemisen järjestelmää, jossa nostettaisiin esille hyviä saavutuksia ja lisättäisiin palautteen antamista työntekijöille. Suuri osa aineettoman palkitsemisen elementeistä täyttyy jo erittäin hyvin WAU ry:ssä, koska vaihtuvuus koordinaattoreissa on vähäistä. WAU ry:ssä työaikajärjestelyt ovat sovittavissa ja työntekijät kokivat, että he saavat vaikuttaa työhönsä. Efekti-työyhteisökyselyn mukaan koordinaattorit kokivat työnsä merkitykselliseksi, joten keskittymällä palautteen antamiseen ja saamiseen, viestintään sekä yksilön arvostuksen esille tuomisella voisi saada hyviä tuloksia aikaan yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Työhyvinvointiin ja aineettomaan palkitsemiseenkin kuului osaamisen kehittäminen (Kehusmaa 2011, 199-203.). Näyttäisi siltä, että työntekijöiden mielestä osaamisen kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota WAU ry:ssä. Koulutuksien järjestämisellä lisättäisiin kasvo-

tusten tapahtuvia tapaamisia ja saataisiin mahdollisesti nostettua työntekijöiden arvostusta sekä yhteisöllisyyttä. Koulutuksien järjestäminen osaksi Skype-palavereina, voitaisiin saada näkyvämmäksi sitä, että työntekijöitä WAU ry:llä on ympäri Suomea.

WAU ry:ssä järjestetyt Hangout-kahvitauot olivat koordinaattoreiden mielestä hyvä idea yhteisöllisyyden lisäämisessä, mutta jos tämä on joka viikko samaan aikaan ja jollain koordinaattorilla on tällöin WAU -kerho ohjattavana, silloin hän ei voi koskaan osallistua kahvitauolle. Näitä kahvitaukoja on lisätty heti tutkimustuloksien saamisen jälkeen, mutta koordinaattoreiden viikoittaiseen toimintaan sitä ei ole saatu lisättyä. Tähän yksi syy voisi olla se, että koordinaattorin työssä vaihtelevia tilanteita tulee todella paljon ja tämä on se ensimmäinen asia, josta voi luopua, jotta koordinaattori saa työnsä hyvin tehdyksi.

Aikataulutus nousi yhdeksi liikkuvan työn johtamisen haasteeksi. Nopeasti vaihtuvat tilanteet täyttävät kirjallisille töille suunnitellun ajan ja näin kirjallisten töiden tekeminen lykkääntyy. Yksi osa koordinaattorin työtä on WAU-kerhojen toteutumisen varmistaminen. Mitä enemmän kerhoja koordinaattorin työalueella on, sitä useampi tuntiohjaaja on näitä kerhoja ohjaamassa ja sitä isompi mahdollisuus on, että joku näistä tuntiohjaajista sairastuu ja ei pysty ohjaamaan kyseistä kerhoa. Tästä aiheutuu nopeasti vaihtuva tilanne, jonka seurauksena koordinaattorin työnkuormitus lisääntyy. Jos sijaisten hankkiminen on koordinaattorin työssä jatkuvaa ja nopeasti vaihtuvia tilanteita on useasti. Tämä saattaa lisätä koordinaattoreiden työn kuormitusta, koska koordinaattori voi kokea, ettei työntekeminen ole hallinnassa. Tästä syystä työntekijän psyykinen sietokyky ja mielenterveys voivat vaarantua (Järvinen 2008, 38-39). Työntekijät kokivat, että itsestä huolehtiminen on kiireisinä päivinä vaikeaa ja syöminen jää vähemmälle. Tämä ei ole hyvä asia, koska terveys ja fyysinen kunto tuovat oman lisän työntekijän työhyvinvoinnin kokemukseen (Manka & Manka 2016, 75-77). Tähän on hyvä kiinnittää huomiota niin, että jo valmiiksi tiedossa oleva kiireinen päivä ennakoidaan suunnittelemalla etukäteen omat ruokailut ja muistetaan juoda tarpeeksi nestettä, jotta oma työkuunto pysyisi hyvänä. Työn määrän kasvessa liian suureksi työntekijä voi kokea stressiä, joka pitkittyessä voi aiheuttaa sairastumista ja sairaspotilaita (Manka & Manka 2016, 32-33.). Jos halutaan organisaation toimivan tehokkaasti, tulisi työntekijöiden kuormittumista seurata.

Liikkuvan työn johtamisen haasteiksi esille nousi myös yhteisöllisyyden tunteen ja henkilökohtaisen kontaktin vähäisyys. Kun tehdään yksin työtä paikassa, jossa ei ole muita henkilöitä, sosiaaliset kontaktit jäävät vähemmälle. Tämä voi aiheuttaa työntekijässä yksinäisyyden ja ulkopuolelle jäämisen tunnetta, joka voi pitkään jatkuessaan aiheuttaa työssä viihtymiseen (Heinonen & Saarimaa 2009, 33-34).

Tutkimustuloksien mukaan näyttäisi siltä, että tuntiohjaajien eivät koe olevansa osa WAU ry:n henkilöstöä. Tämä ei ole yllättävä vastaus, koska tuntiohjaajat käyvät ohjaamassa hänelle sovitut WAU-kerhot eivätkä he tapaa tässä työssä esimiestään tai muita tuntiohjaajia kuin hyvin harvoin. Tuntiohjaajien vastauksissa nousi useamman kerran esille se, että he saavat hyvin vaikuttaa työhönsä ja ovat tyytyväisiä siihen, että heillä on vapaat kädet toteuttaa toimintaa. On erittäin hyvä asia, että tuntiohjaajat kokevat saavansa vaikuttaa työhönsä, sillä tämä lisää työssä viihtymistä. Tuntiohjaajat mainitsivat parhaiksi asioiksi WAU ry:ssä työskentelyssä lasten kanssa työskentelyn. Muutama tuntiohjaaja oli myös ihan tyytyväinen saamaansa ohjauskorvaukseen. On erittäin positiivista kuulla, että ihmiset, jotka työskentelevät lasten kanssa pitävät myös heidän kanssaan työskentelystä. Toisaalta mietin, kokevatko tuntiohjaajat, että heidän kuuluu sanoa tuo lasten kanssa työskentely mukavaksi, vaikka eivät välttämättä koe niin oikeasti.

9.1 Kehittämistyön vaiheet

Kehittämistyö aloitettiin kehittämällä tutkimusongelmat ja selvittämällä työn tavoitteet. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus ja tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksella. Kyselytutkimuksen tuloksia tukemaan kerättiin vielä tietoa koordinaattoreille järjestetyillä ryhmähaastatteluilla. Näiden tuloksien pohjalta koottiin kehitysehdotukset työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja tehtiin listaus liikkuvan työn johtamisen haasteista. Lisäksi selvitettiin kuinka WAU ry:n tuntiohjaajat kokevat olevansa osa WAU ry:tä. Kyselytutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska WAU ry:n työntekijät työskentelevät valtakunnallisesti ympäri Suomea. Kyselyn lähettäminen sähköpostilla WAU ry:n työntekijöille oli nopein, helpoin ja halvin tapa saavuttaa kaikki työntekijät. Näin saatiin mahdollistettua, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus osallistua kehittämishankkeeseen vastaamalla kyselyyn. Kyselyn tueksi pidettiin ryhmähaastattelut koordinaattoreille, koska haluttiin lisätietoa kehittämishankkeen aineistoa varten.

Tämän kehittämishankkeen tutkimusongelmiksi rakentui yhteensä seitsemän tutkimusongelmaa kolmeen eri kategoriaan. Työhyvinvoinnista haluttiin selvittää, mikä kuormittaa WAU ry:n työntekijää työssään eniten ja miten WAU ry:n työntekijöiden mielestä työhyvinvointia voisi edistää sekä minkälaiset johtamisjärjestelyt voisivat edistää työhyvinvointia WAU ry:n työntekijöiden mielestä. Liikkuvan työn johtamisesta haluttiin selvittää, mihin liikkuvan työn johtamisessa tulee kiinnittää huomiota, minkälaista tukea WAU ry:n työntekijät kokevat tarvitsevänsä työhönsä ja kuinka liikkuvan työn johtajan tulisi jakaa tietoa kuormittamatta liikaa työntekijöitä. Tuntiohjaajilta haluttiin myös selvittää, kuinka tuntiohjaajat kokevat olevansa osa WAU ry:tä. Tällä tutkimusongelmien määrällä saatiin melko kattavasti

tietoa WAU ry:n työntekijöiltä heidän työhyvinvoinnista ja liikkuvan työn johtamisen haasteista. Vähemmällä tutkimusongelmien määrällä olisi pystynyt keskittymään tarkemmin valittuihin tutkimusongelmiin, mutta tämä tutkimusongelmien määrä ei häirinnyt työnteke- mistä ja jokainen tutkimusongelman aihe vaikutti tärkeältä liikkuvan työn työhyvinvoinnin ja johtamisen haasteiden selvittämisessä. Isompaa määrää tutkimusongelmia ei olisi kannattanut olla, koska silloin työstä olisi saattanut tulla liian laaja.

Kehittämishankkeen aihetta lähdettiin miettimään niistä näkökulmista, mikä kiinnostaa eniten kehittämishankkeen tekijää ja mikä olisi WAU ry:n tarve kehittämishankkeelle. Kehittämishankkeen tekijää kiinnosti työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvät asiat sekä se, että yhtenä tutkimustapana haluttiin käyttää kyselytutkimusta. Nämä aiheet kiinnostivat, koska pidän työhyvinvointia erittäin tärkeänä asiana ja työhyvinvointiin liittyy vahvasti myös hyvä johtaminen, joka aiheena on tärkeä. Minua kiinnosti myös oppia kyselytutkimuksen tekeminen. Efekti-työyhteisökyselyn tutkimuksen mukaan WAU ry:n työntekijät ovat keskiarvoa paremmin hyvinvoivia työssään, joten työhyvinvoinnin näkökulmaan ei välttämättä olisi tarvinnut keskittyä. Efekti-työyhteisö tutkimuksessa ei oltu kuitenkaan otettu huomioon työntekijöiden työn luonnetta, eli liikkuvan työn näkökulmaa, joten haluttiin selvittää, miten liikkuvan työn näkökulmasta katsottuna työhyvinvointia voisi kehittää. Mielestäni aihe on hyvin ajankohtainen, koska yhä useampi työntekijä tekee etätyötä ja yhä useampi esimies tarvitsee etäjohtamisen taitoja (Vilkman 2016, 19-21). Aihe on mielenkiintoinen, koska työntekijöiden työhyvinvoinnin tulisi olla jokaisessa työpaikassa korkealla prioriteetina ja jokaisen esimiehen tulisi osata arvioida omaa toimintaansa siitä näkökulmasta, aiheuttaako hän itse työyhteisössä kuormitusta vai luoko kannustavaa ilmapiiriä, jossa työntekijöiden on hyvä toimia (Settle-Murphy 2013, 8-9).

Kehittämishankkeen prosessi eteni sujuvasti. Prosessin aikana tiedettiin koko ajan, mitä seuraavaksi prosessissa tulisi tehdä. Näin työn tekemiselle ei tullut tämänlaisen tiedon puutteen takia viivästymistä. Prosessissa mukana olleet WAU ry:n työntekijät tiiminvetäjä ja koordinaattori ovat olleet tavoitettavissa ja pyrkineet auttamaan mahdollisuuksien mukaan tarvittaessa. Heihin oltiin yhteydessä kaikissa kehittämisprosessin vaiheissa joko tapaamisen, puhelun tai sähköpostin välityksellä, jolloin vaihdeltiin mielipiteitä ja heiteltiin ideoita, kuinka seuraavaksi prosessissa voitaisiin edetä. Yhteisöllisyyttä lisäävien kehittämis ehdotusten tekemisen vaiheessa oltaisiin voitu olla tiiviimmin yhteydessä tiiminvetäjän ja koordinaattorin kanssa, jotta he olisivat päässeet vielä enemmän mukaan kehittämishankkeen tuotoksen tekemiseen. Toteutuneessa tapaamisessa saatiin kuitenkin paljon ideoita ja koin, että niiden ajatusten pohjalta yhteisöllisyyttä lisäävät kehittämis ehdotukset voisivat olla toteutuskelpoisia.

Tutkimuksen kyselyn julkaisemisesta vastauksien analysointiin ja tutkimustiedon raportointiin meni aikaa noin kahdeksan kuukautta. Huomasin, että tämä on liian pitkä aika, koska aineisto ei ole ollut liian iso käsiteltäväksi yhdelle henkilölle. Mielestäni kehittämässä pitäisi kuitenkin saada tuloksia aikaan hieman nopeammalla aikataululla, koska tilanteet muuttuvat jatkuvasti ja mitä kauemmin tuloksien tarkastelussa menee aikaa sitä vähemmän tutkimustulokset pitävät enää paikkaansa. Kehittämishankkeen aikataulussa pysyttiin hyvin, koska hankkeen tekeminen oli suunniteltu tehtäväksi työaikojen ulkopuolella kehittämishankkeen tekijän vapaa-ajalla. Aikataulua olisi voinut hieman tiivistää, jotta kehittämishankkeen tulokset olisi saatu aikaisemmin käyttöön. Kuitenkin jo prosessin aikana tulosten pohjalta on tehty pieniä korjauksia toimintaan. Esimerkiksi koordinaattoreiden Hangout-kahvitaukoja on lisätty useammalle päivälle, jotta useammalla koordinaattorilla olisi mahdollisuus osallistua tähän toimintaan. Tutkimuksen tuloksia käytiin läpi yhdessä koordinaattoreiden kanssa WAU ry:n kehityspäivillä syksyllä 2018 tiiminvetäjän toimesta.

Tämän kehittämistyön myötä olen perehtynyt työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin lisäämisen keinoihin työyhteisössä, etätööhön ja etätöön tekemiseen sekä etätöön johtamiseen. Yhtenä tavoitteena tätä kehittämishanketta tehdessä oli oppia tutkimuksen tekemisen käytäntöjä ja oppia analysoimaan tutkimuksen tuloksia. Olen pitänyt tutkimuksen tekemistä vaivalloisena, varsinkin tuloksien tarkastelua ja raportointia haastavaksi. Kyselylomakkeen tekeminen ja tutkimustuloksien analysointi onnistui kuitenkin varsin hyvin. Kyselomakkeen tekemiseen meni kauan aikaa ja sen tekemiseen täytyi saada selkeä tavoite, jotta kyselylomakkeesta saatiin muodostettua selkeä. Webropol-ohjelmaa en ollut koskaan käyttänyt, joten tämän sivuston käytön opettelu oli tärkeä asia kyselytutkimuksen onnistumiselle. Webropol-ohjelman käyttö oli melko helppo oppia ja tämän käyttöön sai apua tarvittaessa. Mielestäni olen tämän kehittämishankkeen aikana oppinut tutkimuksen tekemisen käytäntöjä niin kyselytutkimuksesta kuin ryhmähaastattelusta. Mielenkiintoista oli tutkia itselle tärkeää asiaa ja saada tietää, mitä toiset ajattelevat näistä asioista. Erityisen tärkeää oli se, että voi olla hyödyksi ja mahdollisesti avuksi toisille. Olen myös joutunut opettelemaan kehittämishankkeen aikana priorisointia ja kestämään sitä, että kaikkia asioita ei pysty ja ehdi tekemään samanaikaisesti. Joidenkin asioiden tekoa joutui siirtämään, että toiset tehtävät saatiin valmiiksi. Tietenkin toimivat työvälineet ovat tekemisen tärkeimpiä asioita. Työvälineiden rikkoutuminen kesken tekemisen vei aikaa ja siirsi kehittämistyön valmistumista ja aiheutti minulle ylimääräistä stressiä. Tämä kehittämishanke on opettanut tuntemaan omia rajoja ja huomaamaan mihin itsellä riittää voimat ja keskittymiskyky, joten olen oppinut oman kehon ja mielen tuntemista. Kehittämistyön myötä olen ymmärtänyt, että muutoksen aikaan saaminen vie kestää. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja tutkimustu-

loksien ymmärtäminen, niistä tärkeiden asioiden löytäminen ja loppu päätelmien tekeminen vaativat aikaa. Kun tutkimus on saatu tehtyä rauhassa, niin tutkimuksen tuloksiin voi luottaa ja näin pystytään kehittämään oikeasti toimintaa.

9.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 37,5%, joten kyselyn tuloksia voidaan vastausprosentin mukaan pitää melko luotettavina.

Kyselylomake lähetettiin toukokuussa WAU ry:n työntekijöille. Tämä aika on koordinaattoreille hyvin kuormittavaa aikaa koska töitä kasaantuu keväälle. Tämä on voinut vaikuttaa vastauksissa kuormitusta lisäävänä tekijänä. Ja työntekijät eivät välttämättä ole muistaneet arvioida sitä tavallista hetkeä, jota työ on kiireisimpien aikojen ulkopuolella.

Tämän työn validiteettia tarkastellessa voidaan todelta, että suurimpaan osaan asetettuihin tutkimusongelmiin saatiin vastaus kyselyn ja ryhmähaastattelujen perusteella. Ainoana tutkimusongelmana, johon ei saatu kyselyssä suoraa vastausta oli tutkimusongelma, ”Kuinka liikkuvan työn johtajan tulisi jakaa tietoa kuormittamatta liikaa työntekijöitä”, koska tätä asiaa ei huomattu kysyä kyselyssä tutkimusongelmaan asetetulla tavalla. Tutkimusongelman aihetta käsiteltiin kuitenkin ryhmähaastatteluissa ja kyselyssä kysyttiin, miten tärkeänä koet nämä erilaiset viestintäkanavat työssäsi WAU ry:ssä, joten ryhmähaastattelussa saadun tiedon ja kyselyn vastauksien avulla saatiin jonkinlainen vastaus myös tähän tutkimusongelmaan. Täysin luotettavaa vastausta tähän tutkimusongelmaan ei kuitenkaan pystytty sanomaan. Osassa matriisikysymyksiä on sellaisia kohtia, joihin tuntiohjaajien ei olisi tarvinnut vastata ajatellen heidän työnkuvaansa ja niitä työtehtäviä WAU ry:ssä, joita heillä tämän työnkuvan puitteissa on. Esimerkiksi kysymys ”Tarvitsetko tukea esimiestyöhön?”. Tuntiohjaajat eivät tässä työnkuvassa tee esimiestyötä, joten heidän vastauksiaan tässä asiassa ei tarvitse huomioida. Tämän takia tuntiohjaajien vastaukset rajattiin pois tässä kysymyksessä.

Kyselyssä johtamiseen liittyvissä kysymyksissä termin ”Työntekijän tavoitettavuus” tuntiohjaajat ovat voineet ymmärtää esimiehensä eli koordinaattorin tavoitettavuutena, vaikka tätä asiaa kysytään esimiehen tavoitettavuus -kohdassa, joten nämä asiat ovat voineet sekoittua ja hieman vääristää tuloksia.

Reliabiliteettia tarkastellessa voidaan sanoa, että kyselyn vastausprosentti oli varsin hyvä. Vastanneiden jakauma työtehtävittäin tarkasteltuna on verrattavissa WAU ry:n työntekijöiden määriin. Tuntiohjaajia vastasi kyselyyn eniten ja tuntiohjaajia työskentelee WAU

ry:ssä eniten. Toiseksi isoin ryhmä on koordinaattorit, joita kyselyyn vastasi toiseksi eniten ja pienin ryhmä on tiiminvetäjät/muut työntekijät ja tämä ryhmä vastasi kyselyyn vähiten.

Työskentelyalueittain vastaajia tarkastellessa voidaan todeta, että kun Etelä-Suomen alueella työskentelee WAU ry:ssä isoin joukko työntekijöitä, kyselyyn vastanneista suurin osa oli Etelä-Suomen alueelta. Toiseksi eniten työntekijöitä työskentelee maan länsi- ja keski-osassa ja tältä alueelta vastaajia kyselyssä oli toiseksi eniten. Maan itä- ja pohjoisosassa työskenteleviä on WAU ry:ssä vähiten ja heitä myös vastasi kyselyyn vähiten. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajien määrät suhteessa WAU ry:ssä työskentelevien työskentelyalueiden työntekijöiden määriin jakautuvat samankaltaisesti.

Ryhmähaastattelulle tehtiin teemat ja muutamia valmiita kysymyksiä tutkimusongelmien pohjalta. Näillä saatiin molemmat ryhmähaastattelut vietyä läpi niin, että keskusteltiin samoista asioista. Ryhmähaastattelutila oli mukava, koska haastateltavat saivat ottaa rennon asennon ja pystyimme asettumaan tilaan niin, että jokainen näki toisensa. Haastattelu tilanteet saatiin rennoiksi ja haastateltavien välistä keskustelua tuli jonkin verran. Haastattelija oli tuttu osalle haastateltavista, koska hän oli heidän entinen työkaverinsa. Tämä varmasti osaltaan auttoi luottamuksen syntymistä haastattelijan ja haastateltavien välille.

Tässä tutkimuksessa käytettiin yli kymmenen vuotta vanhoja lähteitä tutkimukseen liittyvistä aiheista. Tutkimusmenetelmät eivät vanhene, joten nämä lähteet ovat varsin luotettavia. Huomasin kyllä, että uudemmat lähteet tutkimusmenetelmistä ja tulosten analysoinnista olivat helpompi lukeisempia kuin tätä vanhemmat lähteet, joten suosittelen käyttämään tuoreempia lähteitä tutkimukseen liittyvistä aiheista tietoa etsiessä.

9.3 Kyselytutkimus ja ryhmähaastattelut

Kyselylomakkeen kysymykset rakennettiin löydetyn tiedon pohjalta. Tämä oli mielestäni työtä helpottava asia, koska itse koko kysymyspatteriston tekeminen ja kaikkien siihen liittyvien asioiden huomioiminen olisi ollut haastavaa ja kyselylomakkeessa ei olisi osattu kysyä oikeita aiheeseen liittyviä asioita. Sydänmaanlakan Älykäsjohtaminen 7,0 -teoksen seitsemän kohdan muistilistaan hyvästä yksilöiden johtamisesta oli mielestäni kirjattu tärkeimpiä johtamiseen liittyviä perusasioita, jotka auttoivat jäsentämään kyselylomaketta ja antoivat teemat, joihin johtamisessa kannatti kiinnittää huomiota (Sydänmaanlakka 2016, 35). Liikkuvaan työhön liittyvissä matriisikysymyksissä on käytetty pohjana Heinosen ja Saarimaan Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etätyö voi auttaa? -tutkimusta, koska heidän tutkimuksessaan oli tullut ilmi etätyöhön liittyviä kompastuskiviä (Hei-

nonen & Saarimaa 2009). WAU ry:n kyselyn avulla haluttiin selvittää liikkuvan työn haasteita, joten tämän tutkimuksen käyttö kyselylomakkeen pohjana antoi teemat liikkuvan työn haasteiksi, joihin kiinnittää huomiota.

Kyselylomakkeen avoimet kysymykset laadittiin matriisikysymyksien pohjalta tukemaan matriisikysymyksiä. Avoimet kysymykset antavat hyvän mahdollisuuden vastaajalle kertoa omia ajatuksiaan kysytystä asiasta (Valli 2007, 124.). Koska haluttiin kuulla työntekijöiden mielipiteitä tutkittavasta asiasta, avointen kysymyksien käyttö oli erittäin ratkaisu. Avoimilla kysymyksillä saatiin työntekijöiltä erittäin kattavasti tietoa ja kehitysehdotuksia sekä palautetta, mutta vastausten analysointi oli aikaa vievää.

Kyselylomakkeeseen lisättiin viestintään liittyvä kysymys, koska jokaisessa etätyötä käsittelevässä aineistossa viestinnän merkitys nousi yhtenä tärkeänä aiheena esille, johon tulisi kiinnittää huomiota etätyöskentelyssä. Viestintä on useiden työyhteisöjen haaste, joten tämä oli asia, jota ehdottomasti kannattaa käsitellä etätyötä tarkastellessa (Vilkman 2016, 110.).

Kyselylomakkeeseen tehtiin vain tuntiohjaajalle suunnattuja kysymyksiä, koska haluttiin selvittää, kuinka tuntiohjaajat kokevat olevansa osa WAU ry:n henkilökuntaa. Näiden kysymyksien tekeminen oli hankalaa, koska kysymyksien tekemiseen ei käytetty teoriapohjaa vaan kysymykset yritettiin kohdentaa täysin WAU ry:n tuntiohjaajille ottaen huomioon heidän työnsä luonteen. Kysymyksessä ”Millaisena koet työsuhteesi WAU ry:ssä”, vastausvaihtoehdot olivat kirjallisessa muodossa, jotta saataisiin tietoa myös siitä, mitä tuntiohjaajat ajattelevat omasta tuntiohjaajan työstään. Tässä olisi ollut parempi ensin kysyä mielipide tuntiohjaajalta asteikko 1-5 -kysymyksellä ja tämän lisäksi selvittää asiaa tällä tehdyllä kysymyksellä sekä vielä avoimella kysymyksellä. Nyt tässä kysymyksessä vastausvaihtoehtojen ääripäät ovat selkeät ja toisistaan eroteltavissa ja näiden keskelle jääneet vastausvaihtoehdot ovat hyviä, mutta vastauksista ei pysty arvottamaan, mikä on toista parempi tai huonompi vaihtoehto. Nämä vastausvaihtoehdot antavat kuitenkin kuvaa siitä, mitä tuntiohjaajat ajattelevat työstään.

Kyselylomakkeesta tehtiin sekä suomenkielinen, että ruotsinkielinen versio, koska osa työntekijöistä on ruotsinkielisiä. Näin varmistettiin se, että kaikki työntekijät ymmärtävät kyselyn kysymykset ja osaavat vastata kysymyksiin tarkoituksenmukaisesti. Ennen kyselylomakkeen julkaisemista ja kyselylomakkeen ruotsinkielelle kääntämistä kyselylomaketta testattiin käytännössä. Saatujen palautteiden avulla kyselylomaketta muokattiin, jotta kyselylomakkeesta saatiin selkeä ja ymmärrettävä. Kyselylomaketta oli mielestäni hyvä tes-

tata ennen lomakkeen julkaisemista, koska palautteiden avulla pystyttiin löytämään lomakkeesta ongelmakohtat ja näin lomakkeesta saatiin selkeämpi ennen kyselylomakkeen julkaisemista.

Kyselylomakkeen taustakysymyksiksi valittiin työtehtävä, työskentelyalue, ikä, koulutus, sukupuoli ja työskentelyaika. Työtehtävällä saatiin rajattua työntekijöiden vastaukset työryhmäkohtaisesti tarkempaa tarkastelua varten. Tämä oli mielestäni hyvä asia, koska koordinaattoreita varmasti kiinnostaa, mitä mieltä tuntiohjaajat ovat tutkimuksessa kysytystä kysymyksistä. Työskentelyalueella saatiin tietoon, miten vastaajat jakautuvat alueittain ja näin pystytään selvittämään tutkimuksen luotettavuutta. Mielestäni kyselyssä ei olisi tarvinnut kysyä työntekijän sukupuolta, koska sillä ei ole merkitystä työhyvinvoinnin kannalta onko työntekijä mies, nainen vai jokin muu, kun kysytään kokemuksia työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Eikä tässä työssä ollut tarkoitus verrata miesten ja naisten vastauksia. Tietysti tällä vertailulla olisi saanut erilaista tietoa. Nykypäivänä tasa-arvon lisäämiseksi tällainen jaottelu voitaisiin jossain määrin jättää pois, koska näin ei pystyttäisi laittamaan sukupuolia eriarvoiseen asemaan, vaan keskityttäisiin selvittämään, mitä työntekijät ovat mieltä asioista. Toisaalta joskus on tarpeen saada tietoon mitä mieltä naiset ja miehet ovat, jotta saadaan kohdennettua kehitystä oikeisiin asioihin, jos tätä asiaa ei ole kartoitettu niin myöhemmin sen tekeminen ei enää onnistu.

Kyselylomake tehtiin Webropol-ohjelmalla. Tämän ohjelman käyttämisen oppiminen oli melko yksinkertaista ja ohjelmalla sai hyvin rakennettu kyselylomakkeen erilaisine kysymyspattereineen. Webropol-ohjelmalla pystyttiin seuraamaan, kuka työntekijöistä on vastannut kyselyyn ja heille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn pystyi erikseen lähettämään muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta. Tämä oli mielestäni hyvä asia, koska näin pystyttiin kohdentamaan viesti juuri heille, jotka tätä muistutusta tarvitsi ja näin jo kyselyyn vastanneille ei mennyt turhaan viestiä. Toiminnanjohtaja kannusti työntekijöitä viestissään kyselyyn vastaamisesta, joka oli hyvä asia, koska näin saatiin työntekijöille viestitettyä, että kysely on tärkeä ja vastaaminen kannattaa.

Kyselyn avoimien kysymyksien analysointi ei ollut helppoa, koska avoimia kysymyksiä kyselyssä oli useita ja tietoa saatiin paljon. Avointen kysymyksien analysointiin käytettiin Affinity Diagram -menetelmää. Tämä menetelmä auttoi löytämään aineistosta yhdistävät tekijät ja asiakokonaisuudet, joiden pohjalta oli helppo kirjoittaa avointen kysymyksien tuloksien havainnot kirjalliseen muotoon. WAU ry:n oppaaseen avointen kysymyksien vastausien luokitteluun jätettiin näkyville työntekijöiden vastaukset, jotta työntekijöiden ääni ja ajatukset saataisiin tällä tavalla kuulluksi.

Yhteisöllisyyden lisäämisen lisäksi tutkimuksessa esille nousi asioita työn kuormittavuutta lisäävistä tekijöistä. Työntekijän tavoitettavuus ja osaamisalueen ulkopuoliset tehtävät liäsivät työntekijöiden kuormitusta. Työtehtäviä jaettaessa kannattaa miettiä, onko hyvä asia, että työntekijältä vaaditaan osaamisalueen ulkopuolisten tehtävien hoitamista. Tämä lisää työntekijän kuormitusta ja tuen tarvetta, jolloin esimieheltä vaaditaan isompaan työohjausta ja tämä taas kuormittaa esimiehen työtä. Antaako osaamisalueen ulkopuolisten tehtävien teettäminen työntekijöillä organisaatiolle sellaisen hyödyn, jolla kannattaa riskeerata työntekijöiden työhyvinvointia? Tämä on mielestäni hyvä kysymys pohdittavaksi, jos halutaan, että työntekijät voivat hyvin työssään. Toisaalta onhan työntekijöitä hyvä välillä haastaa pois omalta mukavuusalueelta, jotta työntekijät oppisivat uusia asioita, mutta täytyy osata löytää se sopiva suhde tämänlaisien työtehtävien teettämisessä, jotta suurempaa kuormitusta työntekijöille ei syntyisi.

Ryhmähaastattelutiedonkeruutapa valittiin osaksi tutkimusta, koska haluttiin lisätietoa, joka mahdollisesti tukisi kyselytutkimusta. Ryhmähaastattelut toteutettiin WAU ry:n kehityspäivillä, jolloin kaikki koordinaattorit ympäri Suomea olivat samassa paikassa. Näin jokaisella koordinaattorilla oli mahdollisuus osallistua ryhmähaastatteluun. Haastatteluja pidettiin kaksi, johon osallistui yhteensä kahdeksan koordinaattoria. Kaikkia koordinaattoreita ei ehditty haastatella ajan takia, mutta kaksi haastattelua vaikutti riittävältä, koska molemmissa haastatteluissa nousi samoja asioita esille. Haastattelutila oli mukava, jossa saatiin muodostettua helposti rentotunnelma. Haastattelija ja osa haastateltavista olivat ennestään tuttuja, joten haastattelutilanne muodostui myös tämän takia helposti rennoksi. Haastattelutilanteissa haastateltavien välillä syntyi hyvää keskustelua aiheen sisällä, joten haastateltavat saivat varmasti jo haastattelutilanteesta vinkkejä omaan työhönsä. Toisaalta se, että haastattelija ja haastateltavat tunsivat toisensa jo ennestään, saattoi olla myös riski, koska haastateltavat olisivat voineet tehdä haastattelutilanteesta leikkiä ja keskittyminen oikeisiin kysymyksiin ja tutkittavaan asiaan olisi jäänyt vähemmälle. Haastattelija ei ollut koskaan pitänyt ryhmähaastattelua, joten valmistautuminen tilanteeseen oli erittäin suuressa roolissa haastattelujen onnistumiselle. Tilannetta haastattelijan näkökulmasta helpotti se, että haastateltavat olivat ennestään tuttuja ja oli mukava nähdä näitä henkilöitä pitkästä aikaa.

Ryhmähaastattelujen tulokset analysoitiin sisällönanalyysi menetelmällä. Tällä menetelmällä luokittelu onnistui hyvin ja haastattelusta saatiin kirjattua ylös tärkeitä asioita. Näistä esille tulleista asioista tehtiin kuvio tuloksien käsittelemisen helpottamiseksi. Sisällönanalyysi ja Affinity Diagram -menetelmillä saatiin aika samantyylliset listaukset aikaiseksi, joten ryhmähaastattelujen ja avointen kysymyksien sisällön tarkastelu oltaisiin voitu tehdä samaa menetelmää käyttäen.

9.4 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset sekä johtopäätökset

Tässä kehittämistyössä tutkimuksen tuloksien pohjalta päätettiin keskittyä yhteisöllisyyteen ja tehtiin yhteisöllisyyttä lisäävät kehitysehdotukset. Monta muuta tutkimuksessa noussutta tärkeätä asiaa ei kannata jättää huomioimatta. Esimerkiksi viestinnän tärkeys tuli esille muutamassa kohdassa ja työntekijät kaipasivat tukea viestintään, joten WAU ry:n työntekijöiden viestinnän tapoja voisi tutkia tarkemmin ja saatujen tuloksien pohjalta lähteä kehittämään viestintää. Viestintästrategian tekeminen voisi olla myös hyvä asia, jos sitä ei ole vielä organisaatiossa tehty, koska WAU ry:ssä on paljon työntekijöitä, niin tällä saataisiin yhtenäistettyä organisaation viestintää. Työn määrä ja töiden kasaantuminen syksyllä ja keväällä aiheuttavat työntekijöille työn kuormitusta. Tämän kuormituksen vähentäminen saattaisi vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen ja lievittää stressiä, joten tähän keskittyminen voisi olla hyvä asia työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämisessä.

Yhtenä työntarkoituksena oli selvittää kuinka tuntiohjaajat tuntevat kuuluvansa WAU ry:hyn. Tähän saatiin melko selkeä vastaus, joten jatkotutkimusehdotuksina näkisin, että olisi hyvä selvittää tarkemmin tuntiohjaajien tarpeita ja käyttää myös heidän kokemustaan WAU ry:n kehittämisessä. Tässä kehittämistyössä tuntiohjaajille olisi voinut järjestää ryhmähaastattelut, jotta heidän ajatuksiaan olisi saatu enemmän tutkimuksen tuloksiin. Näin oltaisiin saatu kehittämishankkeelle lisätietoa, mutta tämä jätettiin pois koska haluttiin rajata tutkimusaineiston suuruutta.

Etätyön ja liikkuvan työn yksi ominaisuuksista on hyvin itsenäinen työskentely ja yhdeksi etätyön haasteeksi on nimetty yhteisöllisyyden vähäisyys (Heinonen & Saarimaa 2009, 33-34). Tämän takia tutkimuksessa saadut tulokset eivät ole yllättäviä, mutta on hyvä tiedostaa se, miten työntekijät kokevat liikkuvan työn ominaisuuden vaikutukset. Avoimesti puhuminen työn haasteista saattaa helpottaa työntekijöiden työn kuormitusta. Tällöin työntekijä ei tunne olevansa yksin asian kanssa. Liikkuvan työn tekeminen on saattaa olla sellaiselle työntekijälle, joka ei ole tällaista työtä aikaisemmin tehnyt, hieman haastavaa ennen kuin rutiinit löytyvät. Tämän takia työn luonteesta kannattaa puhua ja kertoa liikkuvan työn ja johtamisen haasteista, jotta näihin osattaisiin reagoida tarpeeksi ajoissa.

Tutkimuksen tuloksista huomattiin, että työntekijät ovat varsin tyytyväisiä työhyvinvointiin ja johtamiseen WAU ry:ssä. Eräs vastaaja kertoi näin: ”Olen tyytyväinen moneen asiaan esimerkiksi joustavaan työaikaan, ideologiaan, ihmisläheiseen lähestymistapaan ja iloisuuteen. Toki parannettavaa varmasti on, mutta on WAU:ssa moni asia myös paremmin kuin monessa muussa työpaikassa”. Kyselyn avulla saatiin myös muutama erittäin hyvä

kehitysehdotus ”Olisi hyvä selventää ohjaajille mitä koordinaattorin töihin kuuluu, tiedotusta tulevasta vaan enemmän ja ajoissa!” ja ”Palkat yms. avoimeksi. Avoimeksi miten voidaan edetä, mitä koordinaattori voi tehdä, että palkka nousee, mikä on aloituspalkka, onko kaikilla sama aloituspalkka, jos ei ole miksi jne. Koordinaattoreiden pitäisi enemmän ottaa oppia toisistaan, enemmän kehittää toimintaa yhdessä eikä vain omalla alueellaan. WAU:n pitäisi kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden hyvinvointiin”. Aineettomaan palkitsemiseen huomiota kiinnittämällä voidaan saada työyhteisöstä vieläkin parempi paikka työntekijöille työskennellä (Kehusmaa 2011, 203). Lisäämällä yhteisiä tapaamisia tai tapoja kokea yhteisöllisyyttä lisätään työntekijöiden työhyvinvointia ja tämä saattaisi helpottaa niin positiivisen kuin rakentavankin palautteen antamista.

Tämän kehittämistyön myötä WAU ry:n tiiminvetäjä totesi, että ”tämänlaisien työhyvinvointi kyselyjen teettäminen on tärkeää ja tämän tutkimuksen tuloksien pohjalta tullaan tekemään WAU ry:ssä henkilöstön hyvinvointiin liittyviä kyselyitä säännöllisin väliajoin”.

Lähteet

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Osuuskunta vastapaino. Tampere.

Aro, J. 2011. Yhteisöllisyys ja sosiaalinen side. Teoksessa Kangaspunta, S. (toim.). Yksilöllinen yhteisöllisyys. s. 35-60. Tampereen yliopistopaino OY. Tampere.

Erikson, T. 2017. Idiootit ympärilläni. Atena kustannus Oy. Painettu EU:ssa.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. s. 25- 43. PS-kustannus. Jyväskylä.

Fried, J. & Hansson, D. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Kauppakamari. Viro.

Hakanen, J. & Seppälä, P. 2012. 5.5 Työn imu, psykologisten perustarpeitten tyydyttyminen työssä ja työn yksilöllinen muokkaus. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holoppa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.). Työ ja Terveys Suomessa 2012. s. 118-122. Työterveyslaitos. Tampere. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>. Luettu: 30.01.2019.

Heinonen, S. & Saarimaa, R. 2009. Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etätyö voi auttaa?. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2106637/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf/07c1a658-b3d3-49ee-9762-6b6f4d05ed2c>. Luettu: 21.01.2018.

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Alma Talent Oy. Helsinki.

Hussain Shah, M. 2014. Mobile working – Technologies an business strategies. Routledge Taylor & Francis Group. New York.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere.

Ilmarinen 2015. Monta tapaa lisätä yhteisöllisyyttä. Luettavissa: <https://www.ilmari-nen.fi/uutishuone/arkisto/2015/yhteisollisyys/>. Luettu: 30.01.2019.

- Johnson, S., Robertson, I. & Cooper C. 2018. Well-being productivity & happiness at work. Palgrave macmillan. Manchester.
- Juuti, P. 2010. Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella?. Teoksessa Juuti, P. & Rovio, S. (Toim.). Keskusteleva johtaminen. s. 25-36. Otava. Helsinki.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kelpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari. Hämeenlinna.
- Kevätsalo, K., Puntari, I. & Roos, S. 2006. Työelämänvalttikortit. Talentum media Oy. Helsinki.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. 2005. Stressi työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.). Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, s.13-37. PS-kustannus. Keuruu.
- Lehtinen, M-L. 2016. WAU ry Efekti-työyhteisökyselyn yhteenveto ja etenemissuositus. Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo.
- Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Esa Print Oy. Lahti. Luettavissa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_nettti_sivutettu.pdf. Luettu: 30.01.2019.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro. Liettua.
- Martinelli, R., Waddell, J & Rahschulte, T. 2017. Projects without boundaries – Successfully leading teams and managing projects an a virtual world. Wiley. New Jersey.
- Moilanen, L. 1995. Ryhmähaastattelu työyhteisössä – tiedonkeruun ja vaikuttamisen väline. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Moritz, S. 2005. Service Design. KISD. London.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulmatyöhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.). Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, s.56-74. PS-kustannus. Keuruu.

Pekkola, J. 2002. Etätyö Suomessa. Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä. Svenska handelshögskolan. Helsinki.

Pölkki, T. 2015. Miten yhteisöllisyys näyttäytyy voimavarana työyhteisöissä? Tutkiva Hoitotyö -lehti. Pääkirjoitus. Luettavissa: <https://sairaanhoitajat.fi/lehti/jutut/miten-yhteisollisyys-nayttaytyy-voimavarana-tyoyhteisoissa/>. Luettu: 02.02.2019.

Pötsönen, R & Välimaa, R. 1998. Ryhmähaastattelu laadullisen terveystutkimuksen menetelmänä. Jyväskylän yliopistopaino ja ER-paino Oy. Jyväskylä.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat viisi vaikuttavaa askelta. Bookwell Oy. Porvoo.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat viisi vaikuttavaa askelta. Edita Prima Oy. Helsinki.

Ravanti, E., Pääkkönen, R., Räsänen, T. & Hanhela, R. 2012. 3.3. Työhyvinvoinnin johtaminen. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holoppa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.). Työ ja Terveys Suomessa 2012. s. 68-71. Työterveyslaitos. Tampere. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>. Luettu: 30.01.2019.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere.

Räsänen, K. 2018. Työterveyteen liittyvää lainsäädäntöä. Teoksessa Martimo K-P., Uitti, J. & Antti – Poika, M. (toim.) Työstä terveyttä, s.17 - 27. Bookwell Oy. Porvoo.

Räsänen, S. 2018. Koordinaattorin työ WAU ry:ssä.

Settle-Murphy, N. 2013. Leading effective virtual teams. CRC Press Taylor & Francis Group. NW.

Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?. Hansaprint Oy. Helsinki.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNIPress. EU.

Tilastokeskus 2019. Tietoa tilastoista. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/eta-tyo.html>. Luettu: 17.01.2019.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työterveyslaitos 2018. Toimiva työyhteisö. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi>. Luettu: 02.07.2018.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valli, R. 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. s. 120- 125. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand. Helsinki.

WAU ry 2018a. WAU ry lyhyesti. Luettavissa: <https://www.wau-ry.fi/>. Luettu: 01.10.2018.

WAU ry 2018b. WAU ry:n toiminta. Luettavissa: <https://www.wau-ry.fi/toiminta/>. Luettu: 01.10.2018.

WAU ry 2018c. Hallitus. Luettavissa: <https://www.wau-ry.fi/wau-ry/yhdistyksen-esitely/2127-2/>. Luettu: 01.10.2018.

Weissenfelt, J. 2016. Some ja nuoret 2016. Luettavissa: <https://www.ebrand.fi/somejanuoret2016/tiivistelma/>. Luettu: 29.03.2019.

Weprin, M. 2016. Design Thinking Methods: Affinity Diagrams. Luettavissa: <https://uxdict.io/design-thinking-methods-affinity-diagrams-357bd8671ad4>. Luettu: 02.02.2019.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake



Työhyvinvoinnin ja johtamisen kysely WAU ry:n työntekijöille liikkuvan työn näkökulmasta

1. Työtehtävä *

- ☐ Tuntiohjaaja
- ☐ Koordinaattori
- ☐ Tiiminvetäjä tai muu työntekijä

2. Työskentely alue *

Eteläinen Suomi: Kerava, Tuusula, Helsinki, Vantaa, Hollola, Kärkölä, Lahti, Padasjoki, Espoo, Kauniainen, Porvoo

Maan länsi- ja keskiosa: Kruunupyy, Pedersöre, Pietarsaari, Korsnäs, Maalahti, Mustasaari, Vaasa, Vöyri, Akaa, Eura, Juupajoki, Kangasala, Tampere, Uusikaupunki, Vesilahti, Loimaa, Salo, Ypäjä, Kirkkonummi, Lohja, Siuntio, Vihti, Raasepori

Maan itä- ja pohjoisosa: Imatra, Lappeenranta, Mikkeli, Savitaipale, Taipalsaari, Oulu, Raahе, Rovaniemi, Ylitornio, Iisalmi, Kuopio, Siilinjärvi, Varkaus

- ☐ Eteläinen Suomi
- ☐ Maan länsi- ja keskiosa
- ☐ Maan itä- ja pohjoisosa

3. Ikä *

- ☐ alle 22
- ☐ 22-27
- ☐ 28-32
- ☐ 33-

4. Koulutus *

5. Sukupuoli *

- ☐ Nainen
- ☐ Mies
- ☐ Muu

6. Työskentely aika WAU ry:ssä *

- ☐ 0-1 vuotta
- ☐ 2-3 vuotta
- ☐ 4-5 vuotta
- ☐ 6-7 vuotta
- ☐ 8 vuotta tai enemmän

Liikkuvantyön johtaminen ja viestintä

7. Kuinka tärkeänä pidät näitä johtamiseen liittyviä perusasiota?

Vastaa asteikon 1-5 mukaisesti. (1 ei tärkeää - 5 erittäin tärkeää)

	1 Ei lain- kaan tärkeä	2 Vähän tärkeä	3 Tär- keä	4 Melko tärkeä	5 Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Perehdyttäminen työhön	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tavoitteiden asettaminen työlleni (yhdessä esimiehen kanssa)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Esimiehen työnohjaus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Esimiehen tuki työlle	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Palautteen saaminen työstä	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lisäkoulutuksen saaminen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Tarvittavan tiedon saaminen nopeasti esimieheltäni	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Esimieheni motivointi ja innostaminen työhön	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Esimieheni omalla esimerkillä johtaminen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8. Mihin mielestäsi johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota?

9. Miten koet tarvitsevasi tukea näihin työhön liittyviin asioihin?

Vastaa asteikon 1-5 mukaisesti. (1, en tarvitse tukea - 5, tarvitsen tukea erittäin paljon)

	1 En tarvitse lainkaan	2 Tarvitsen vähän	3 Jonkin verran	4 Melko paljon	5 Erittäin paljon	En osaa sanoa
Työni organisointi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Viestintä	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Työn kehittäminen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kerho-ohjaus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Haastavat kerholaiset	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Työvälineiden käyttö	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Esimiestyö	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Osaamisalueeni ulkopuoliset tehtävät	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10. Minkälaista tukea koet tarvitsevasi työhösi?

11. Miten tärkeänä koet nämä erilaiset viestintäkanavat työssäsi WAU ry:ssä?

Vastaa asteikon 1-5 mukaisesti. (1, ei tärkeä - 5, erittäin tärkeä)

	1 Ei lainkaan tärkeä	2 Vähän tärkeä	3 Tärkeä	4 Melko tärkeä	5 Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Sähköposti	☐	☐	☐	☐	☐	☐

WhatsApp	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Facebook	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tekstiviesti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Puhelinpalaveri	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Palaveri saman pöydän ääressä	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kehityspäivät (suunnittelupäivät koordinaattoreille)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Skype/hangout	☐	☐	☐	☐	☐	☐
WAU ry:n nettisivut	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12. Kuinka mielestäsi viestintää voisi parantaa WAU ry:ssä?

Työhyvinvointi

13. Kuinka paljon nämä liikkuvaan työhön liittyvät asiat kuormittavat sinua työssäsi?

Vastaa asteikon 1-5 mukaisesti. (1 ei kuormita - 5 kuormittaa erittäin paljon)

	1 Ei kuormita	2 Vä- hän	3 Jonkin verran	4 Melko paljon	5 Kuormittaa erittäin paljon	En osaa sanoa
Kotona työskentelyä haittaavat häiriötekijät	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sosiaalisten kontaktien vähyys	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Unohdetuksi tuleminen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ergonomia	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Työni organisointi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Työvälineet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Työn tekemisestä koituvat rahalliset kustannukset	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Viestintä	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Esimiehen tavoitettavuus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Työntekijän tavoitettavuus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Työtehtävät osaamisalueen ulkopuolelta	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. Mitkä tekijät ovat kuormittaneet sinua työssäsi viimeisen neljä kuukauden aikana?

15. Mihin työhyvinvointiin liittyvissä asioista WAU ry:ssä pitäisi keskittyä, jotta lisäisimme sinun työhyvinvointiasi?

Vastaa asteikon 1-5 mukaisesti. (1, ei tarvitse keskittyä - 5, tarvitsee keskittyä erittäin paljon)

	1 Ei tarvitse keskittyä	2 Vä- hän	3 Jonkin verran	4 Melko paljon	5 Tarvitsee keskittyä erittäin paljon	En osaa sanoa
Perehdyttäminen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fyysinen hyvinvointi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Psyykinen hyvinvointi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Motivointi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yhteisöllisyys	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Työilmapiiri	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tasa-arvo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ergonomia	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Henkilöstön johtaminen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Työvälineet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Viestintä	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Työ turvallisuus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Joustavuus työajassa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Joustavuus työtehtävissä	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Palautteen saaminen työstä	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Selkeämmät tavoitteet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Osaamisen kehittäminen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Esimiehen työn ohjaus	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16. Miten mielestäsi sinun työhyvinvointia WAU ry:ssä voisi edistää?

Tuntiohjaajien kysymykset

17. Millaisena koet työsuhteesi WAU ry:ssä?

Valitse itsellesi sopivin vaihtoehto

- ☐ En koe olevani työsuhteessa, tämä on minulle enemmän harrastus
- ☐ Käyn ohjaamassa WAU-kerhon ja saan siitä palkkaa
- ☐ Pidän lapsista ja heidän kanssa on kiva toimia, ohjaaminen on vastuullinen työ
- ☐ WAU kerhot ovat yksi osa moipuolista työtäni liikunnan parissa
- ☐ Koen tekeväni tärkeää työtä lasten ja nuorten parissa
- ☐ Olen työssä josta olen ylpeä ja haluan kehittyä työssäni
- ☐ Tunnen kuuluvani isompaan organisaatioon ja edistan yhteiskunnallista hyvinvointia

18. Miten koet tuntiohjaajana olevasi osa WAU ry:n henkilöstöä?

- ☐ 1 En koe lainkaan
- ☐ 2 Vähän
- ☐ 3 Jonkin verran
- ☐ 4 Melko paljon
- ☐ 5 Erittäin paljon
- ☐ En osaa sanoa

19. Mitkä ovat parhaat asiat WAU ry:ssä työskentelyssä?

20. Miten haluaisit päästä vaikuttamaan työhösi tuntiohjaajana?

Viimeinen kysymys kaikille vastaajille

21. Onko mielessänne jotain työhyvinvointiin tai johtamiseen liittyvää, jota lomakkeessa ei kysytty, jonka haluaisit vielä tässä yhteydessä mainita?

Liite 2. Avointen kysymyksien analysoinnin tulokset

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista nousseita pääotsikoita oli haastavat kerholaiset ja yhteisöllisyys.

Haastavat kerholaiset ja oman auton käyttö kuormittavat työntekijöitä. Yhteisöllisyyteen keskittyminen ja harrastusmahdollisuuksien tarjoaminen voisivat lisätä työhyvinvointia.

LIKKUVAN TYÖN JOHTAMINEN

Liikkuvan työn johtamisesta nousseita pääotsikoita oli esimiehen saavutettavuus ja tuki, palautteen saaminen, tasapuolinen kohtelu, esimerkillä johtaminen ja viestintä.

Esimiehen saavutettavuuteen ja tukeen, palautteen saamiseen sekä työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun pitäisi kiinnittää huomioita. Esimiehen esimerkillä johtaminen ja tiedon jakaminen ovat myös tärkeitä asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota. Työntekijät kokivat, että tarvitsevat tukea haastavien kerholaisten kanssa, viestinnässä, leikki-ideoissa ja keskusteluun/ ajatusten vaihtoon. Työntekijöiden mielestä viestinnässä sähköposti on hyvä viestinnän väline, mutta työntekijöiden olivat myös sitä mieltä, että viestinnässä voisi enemmän panostaa soittamalla ja puhumalla tapahtuvaan viestintään.

TUNTIOHJAAJAT

Tuntiohjaajilta nousseita pääotsikoita oli lasten kanssa työskentely, esimiehen tavoitettavuus, itsenäinen työ ja palkka.

Tuntiohjaajien mielestä lasten kanssa työskentely, esimiehen tavoitettavuus, itsenäinen työ ja palkka ovat parhaita asioita WAU ry:ssä työskentelyssä. Tuntiohjaajat kokevat pysyvänsä vaikuttamaan työhön. Kasvotusten tapaamisia toivotaan lisää ja myös lisää ohjaustunteja.

Vastaajien kyselyssä esille nostamia asioita:

- Työskentely WAU:ssa on erittäin mielenkiintoista ja mukavaa. Omaan työhön saa ja voi vaikuttaa. Olen huomannut, että pienten palautteiden saaminen tiuhaan, on tehokkaampaa kuin jälkikäteen tilanteen miettiminen. Uskoisin, että osatavoitteiden asettaminen lisäisi työmotivaatiota ja edistymisen seuranta olisi helpompaa.
- Avoimen ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen on työyhteisössä tärkeää. Kaikkien on saatava tuntee itsensä tärkeäksi ja tasa-arvoiseksi osaksi organisaatiota. Yksilöt ovat erilaisia, mutta eivät eriarvoisia.
- Olen tyytyväin moneen asiaan esimerkiksi joustavaan työaikaan, ideologiaan, ihmisläheiseen lähestymistapaan ja iloisuuteen. Toki parannettavaa varmasti on, mutta on WAU:ssa moni asia myös paremmin kuin monessa muussa työpaikassa.

- Johtaminen ja työhyvinvointi ovat asiallisella tasolla organisaatiossamme.
- Mielestäni WAUssa tehdään hienosti ja avoimesti töitä näiden asioiden eteen ja asioiden parantamiseksi!
- Olisi hyvä selventää ohjaajille mitä koordinaattorin töihin kuuluu, tiedotusta tulevasta vaan enemmän ja ajoissa!
- - Palkat yms. avoimeksi. Avoimeksi miten voi edetä, mitä koordinaattori voi tehdä, että palkka nousee, mikä on aloituspalkka, onko kaikilla sama aloituspalkka, jos ei ole miksi jne. Koordinaattoreiden pitäisi enemmän ottaa oppia toisistaan, enemmän kehittää toimintaa yhdessä eikä vain omalla alueellaan. WAU:n pitäisi kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden hyvinvointiin.
- Järjestössä luotetaan työntekijöihin, mikä on työhyvinvoinnin kannalta mielestäni kaikkein tärkein asia!

Liite 3. Ryhmähaastattelujen analysoinnin tulokset

Työhyvinvointi

Työtä kuormittavia tekijöitä	Johtamisessa ja työhyvinvoinnissa tärkeitä asioita	Työhyvinvoinnin lisäämisen ehdotuksia
•Työn määrä •Nopeasti vaihtuvat tilanteet •Töiden kasaantuminen (kevät ja syksy) •Yhteydenpito yhteistyötahoihin	•Palautteen saaminen •Vapaus työssä •Esimiehen tuki •Aikataulutuksen rytmittäminen •Esimiehen työnohjaus	•Kasvokkain tapaamisia lisää esimiehen kanssa •Palaverit hangoutissa/ puhelimesta esimiehen kanssa •Turhien työtehtävien poistaminen

Johtaminen

Johtamisessa kiinnitettävä huomiota	Mihin tarvitaan esimiehen tukea	Koordinaattorin esimiestyön haasteita
•Tasapuolisuuteen •Samat lähtökohdat kaikille työntekijöille •Esimiehen tietotaitoon •Ymmärrys koordinaattoreiden vastualueiden erilaisuudesta	•Tukea saa tarvittaessa esimieheltä •Palkitseminen •Oman alueen raha-asiat •Kasvokkain tapahtuvat tapaamiset	•Viestintä •Ajan käyttö, koordinaattoreilla ei aikaa tuntiohjaajille

Viestintä, joka ei aiheuta kuormitusta Liikkuvan työn johtamisen haasteet

• Kasvokkain tapahtuva viestintä • Sähköposti • WhatsApp	• Siirtyminen paikasta toiseen vie työaikaa • Työvälineiden toimimattomuus • Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen
--	---

Liite 4. Teemat ja kysymykset ryhmähaastattelulle

Työhyvinvointi

- Mikä kuormittaa työssä?
- Miten johtaminen liittyy työhyvinvointiin?
- Miten ja millä muutoksilla parannettaisiin hyvinvointia?

Johtaminen

- Mihin pitäisi johtamisessa kiinnittää huomiota?
- mihin esimiehen pitäisi enemmän antaa tukea?
- Minkälainen viestintä ei kuormita?

Liikkuvatyö

- Minkälaisia haasteita liikkuvatyö aiheuttaa?