



# **Tiimin viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen hybridityömallissa**

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Luonnonvara-ala, biotalouden ratkaisut

2025

Timo Berggren

Koulutus	Biotalouden ratkaisut	
Tekijä	Timo Berggren	Vuosi 2025
Työn nimi	Tiimin viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen hybridityömallissa	
Ohjaaja	Ilpo Pölönen	

---

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin hybridityömallin vaikutuksia tiimien viestintään ja vuorovaikutukseen. Tavoitteena oli tarve ymmärtää, miten hybridityömalli, jossa osa tiimistä työskentelee etänä ja osa toimistolla, vaikuttaa tiimien dynamiikkaan ja yhteishenkeen. Tutkimuksen keskeinen sisältö koostuu teoreettisesta viitekehyksestä, joka käsittelee tiimityöskentelyä, hybridityötä, etätyötä ja lähityötä, sekä empiirisestä osuudesta, jossa haastatellaan UPM Metsän ennalta valittujen alueiden metsäasiakasvastaavia.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Empiirinen aineisto kerättiin kahdella fokusryhmähaastattelulla. Tutkimusaineiston analysoitiin käyttäen induktiivista sisällönanalyysia.

Metsälalla hybridityömallia on sovellettu monissa tiimeissä jo pitkään. Vaikka käytäntö ei sinänsä ole uusi, kehittämismahdollisuuksia ja uusia näkökulmia löytyy jatkuvasti. Työskentelyä voidaan edelleen kehittää jatkuvan oppimisen periaatteiden mukaisesti.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että hybridityömalli vaikuttaa merkittävästi tiimien viestintään ja vuorovaikutukseen. Esihenkilöiden rooli korostuu tiimien tukemisessa ja johtamisessa, ja joustavat työskentelymallit mahdollistavat työn tekemisen missä tahansa ja sovittamisen omaan aikatauluun. Vuorovaikutustaidot, kuten palautteen antaminen, kuuntelu ja kuulluksi tuleminen, ovat keskeisiä hybridityössä. Fyysinen läsnäolo koetaan tärkeäksi yhteenkuuluvuuden tunteen kannalta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että luottamus, selkeä viestintä ja säännöllinen vuorovaikutus ovat avainasemassa onnistuneessa hybridityössä. Organisaatioiden tulisi kehittää selkeitä ohjeita ja tarjota tukea työntekijöille hybridityömallin navigoimisessa. Tutkimuksen toimeksiantajana toimi UPM Metsä.

Avainsanat: Hybridityö, tiimityö, viestintä, vuorovaikutus,  
Sivut: 35 sivua ja liitteitä 3 sivua

DP Bioeconomy Solutions  
Author Timo Berggren Year 2025  
Subject Developing team communication and interaction in a hybrid work model  
Supervisors Ilpo Pölönen

---

In this thesis, the effects of the hybrid work model on communication and interaction were studied. The aim was to understand how the hybrid work model, where part of the team works remotely and part in the office, affects team dynamics and cohesion. The main content of the study consists of a theoretical framework that addresses teamwork, hybrid work, remote work, and on-site work, as well as an empirical section where forest customer managers from pre-selected areas of UPM Forest were interviewed.

The study was conducted using a qualitative method. Empirical data was collected through two focus group interviews. The research data was analyzed using inductive content analysis.

In the forestry sector, the hybrid work model has been applied in many teams for a long time. Although the practice itself is not new, there are constantly opportunities for development and new perspectives. Work can still be developed according to the principles of continuous learning.

The results of the study showed that the hybrid work model significantly affects team communication and interaction. The role of supervisors is emphasized in supporting and leading teams, and flexible working models allow work to be done anywhere and fit into one's own schedule. Interaction skills, such as giving feedback, listening, and being heard, are essential in hybrid work. Physical presence is considered important for a sense of belonging.

In conclusion, trust, clear communication, and regular interaction are key to successful hybrid work. Organizations should develop clear guidelines and provide support to employees in navigating the hybrid work model. The study was commissioned by UPM Forest.

Keywords: Hybrid work, teamwork, communication, interaction Pages: 35 pages and 3 pages of appendices

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	3
2.1	Toimintaympäristön kuvaus .....	3
2.2	Tiimityö .....	7
2.3	Hybridityö.....	8
2.3.1	Läsnätyö.....	10
2.3.2	Etätyö.....	11
2.4	Menestyvän ja tuloksekkaan tiimin taidot hybridityössä.....	11
2.5	Tiimin johtaminen ja esihenkilö taidot valmentavassa johtajuudessa .....	12
2.5.1	Viestintä ja vuorovaikutus hybridityössä .....	13
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset .....	15
4	Opinnäytetyön toteuttaminen .....	16
4.1	Aineistonkeruumenetelmä.....	16
4.2	Kohderyhmä .....	17
4.3	Aineiston analysointi .....	18
5	Opinnäytetyön luotettavuus, eettisyys ja kestävä kehitys .....	20
6	Tutkimuksen tulokset .....	22
6.1	Esihenkilötaidot.....	23
6.2	Työskentelymallit .....	24
6.3	Vuorovaikutus ja viestintä .....	26
7	Tulosten tarkastelu.....	27
7.1	Tulosten yhteenveto.....	27
7.2	Pohdinta ja johtopäätökset.....	30
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	32
	Lähteet .....	33

### Liitteet

- Liite 1. Saatekirje
- Liite 2. Suostumuskaavake
- Liite 3. Haastattelurunko

# 1 Johdanto

Hybridityömalli yhdistää etä- ja lähityön, tarjoten joustavuutta ja uusia mahdollisuuksia.

(Alasoini, T., Hirvonen, S., & Käsälä, M., 2024). Tämä opinnäytetyö tutkii, miten viestintä ja vuorovaikutus voidaan pitää sujuvina ja tiimihenki vahvana, vaikka osa tiimistä työskentelee etänä ja osa toimistolla.

Hybridityömallilla viitataan joustavaan työskentelytapaan, jossa työntekijä jakaa työaikansa toimiston ja etätöiden välillä (Hopkins & Bardoel 2023). Hybridityötä tehtäessä pyritään lisäämään vuorovaikutusta työyhteisön kesken, jakamaan parhaita toimintatapoja sekä lisäämään mahdollisuuksien mukaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hybridityöskentely siirtää useimmiten vuorovaikutusta tietokone välitteiseksi, joka puolestaan saattaa heikentää luovuutta ja yhteisöllisyyttä. (Vartiainen, M. & Vanharanta, O. 2023)

Hybridityö ja sen tekeminen vaatii työntekijältä monenlaisia taitoja ja työpaikalla yhteisten pelisääntöjen sopimista. Hyvinvointiin ja tuottavuuteen voi vaikuttaa itseohjautuvuuteen liittyvien taitojen kehittämisen avulla. (Sjöblom, Hietajärvi & Salmela-Aro 2020, s.32) Työnteon kannalta voidaan erotella kolmenlaista tapaa tehdä työtä. Läsnytyössä ollaan työpaikalla sovituissa työpisteissä. Etätöissä voidaan työskennellä osittain tai kokonaan vaikkapa kotoa käsin. Hybridityössä yhdistetään näitä molempia edellisiä tapoja mutta siinä on monesti vielä mukana liikkuvan työn elementti. Silloin työtä voidaan tehdä yrityksen muissakin toimipisteissä, julkisissa tiloissa tai liikennevälineissä. Hybridityö antaa mahdollisuuden organisoida työtä monin eri tavoin. (Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J., & Lindholm, T. 2021)

Vuorovaikutus näkyy ihmisten toimintana, joka kattaa viestinnän erilaisissa ympäristöissä. Se on usein ihmisten välinen keskustelu, joka käsittää tiedon, kokemusten ja tunteiden jakamista. (Vilkman, U. 2016) Tärkeää on ymmärtää, että työyhteisössä ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet. Molemminpuolisella aktiivisuudella ja kuuntelulla edistetään hyvää vuorovaikutusta. Sitä kautta lisääntyy ymmärrys ja luottamus toisiin ihmisiin. (Eklund ym. 2021, s.93)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää UPM Metsän metsäasiakasvastaava- tiimien viestinnän ja vuorovaikutuksen nykytila hybridityömallissa sekä kartoittaa tähän liittyviä kehitystarpeita. Opinnäytetyön tavoitteena on haastatteluista saadun tiedon sekä teoreettisen ja näyttöön perustuvan tiedon avulla kehittää metsäasiakasyksiköissä tiimien viestintää ja

vuorovaikutusta hybridityömallissa. Mahdollisesti myöhemmin kehitetään hybridityön pelisäännöt tai -ohjevihkonen, jonka tavoitteena on kehittää toimivampia toimintamalleja sekä käytännön suosituksia.

## 2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat tiimityö, hybridityö, läsnätyö, etätyö, tiimitaidot, tiimin johtaminen ja tiimin viestintä sekä vuorovaikutus. Luvun alussa kuvataan opinnäytetyön toimintaympäristö, jonka jälkeen keskeiset käsitteet avataan teorian tiedon pohjalta.

### 2.1 Toimintaympäristön kuvaus

UPM Metsä on osa UPM-Kymmene Oyj yhtiötä. UPM Metsällä on Länsi- Suomen alueella viisi metsäasiakasyksikköä. Ne sijaitsevat Hämeenlinnassa, Jyväskylässä, Jämsässä, Raumalla ja Tampereella. Näissä työskentelee melko laajassa maantieteessä erilainen määrä metsäalan ammattilaisia, niin operaatioihin, metsätalouteen kuin yksityispuukauppaan liittyvien asioiden parissa. Metsäasiakasvastaavat hoitavat alueensa yksityismetsien puun hankintaa ja metsäpalveluiden myyntiä. Puita hankitaan sekä pystykaupoilla että hankintakaupoilla tehtaille eri puolilla Suomea. Asiakkuuksien suunnitelmallinen ja kokonaisvaltainen hoitaminen on osa työnkuvaa. Pitää olla kyvykkyyttä ja tahtoa ratkaista asiakkaiden metsäomaisuuden hoitoon liittyviä tarpeita. Asiakaspalveluhenkisyys ja ennakointi ovat arkipäivää asiantuntijana toimivalle metsäasiakasvastaavalle. Työnkuva on melko liikkuvaa ja itsenäistä. UPM:llä turvallisuus tulee aina ensin. Turvallisuussäännöt ohjaavat kohti parempaa turvallisuuskulttuuria ja -käyttäytymistä. Parhaiden käytäntöjen jakaminen työskentelymallina on ollut jo työyhteisössä käytössä jo useamman vuoden ajan. (UPM Metsä, UPM-Kymmene Oyj)

Metsäasiakasvastaavan työn kuvassa korostuu itsenäinen työote ja hyvä ajankäytön hallinta. Tietyille ajanjaksoille asetetaan tavoitteita, joita kohden pyritään etenemään. On lyhyemmän jakson tavoitteita ja myös koko vuodelle asetettuja tavoitteita. Digitalisaation ja viestintä välineiden kehittyessä työnkuva on muuttunut yhä enenevässä määrin toimisto- ja tietokone painotteiseksi. Metsävaratiedon tarkkuuden parantuminen ja saatavuus on edistänyt toimistolla tapahtuvaa työtä. Aikaisemmin maastotyöhön saattoi mennä 70–80 % työajasta. Nykyisin sen osuus on noin 30 % työajasta. Toki on poikkeuksiakin toimiston ja maastotyön painotuksissa joillakin alueilla. (UPM Metsä, UPM-Kymmene Oyj)

Länsi-Suomen hankinta-alueella puunhankinnan johdossa toimii johtajana aluepäällikkö. Hänelle raportoi viiden eri metsäasiakasyksikön metsäasiakaspäälliköt. Metsäasiakasyksikköä johtaa metsäasiakaspäällikkö. Hänelle raportoivat alueen

metsäasiakasvastaavat. Koulutukseltaan metsäasiakasvastaavat ovat metsätalousinsinöörejä tai metsänhoitajia. Vuorovaikutus ja viestintä toimii molempiin suuntiin, ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Lisäksi metsäasiakasyksiköissä on korjuu- ja kuljetusoperaatioihin sekä muihin eri tukitoimintoihin liittyvää henkilöstöä. (UPM Metsä, UPM-Kymmene Oyj)

Urakoinnit eli puunkorjuun, lähi- ja kaukokuljetukset hoitaa ulkopuolinen yrittäjä taho. Avainyrittäjät ovat keskeisempiä yhteistyökumppaneita siinä, että kaikki hoituu sovitusti ja aikataulujen mukaan. Metsänhoitotöiden toteutus puolestaan hoidetaan franchising ketjujen kautta ympäri maan. Laadukkaalla ja ammattitaitoisella metsänhoidolla voidaan kasvattaa merkittävästi metsien hiilivarastoa ja samalla varmistetaan töiden toteutus jatkossakin. (UPM Metsä, UPM-Kymmene Oyj)

Tyypillisessä metsäasiakasyksikössä työskentelee noin 10–15 metsäasiakasvastaavaa. Heidät on jaettu kahteen tai kolmeen eri tiimiin. Moni myös kuuluu lisäksi useampaan muuhun tiimiin, kuten metsätalouden tai operaatioiden osalta. Tiimeissä pidetään säännöllisesti palaverieja. Palaverit voivat olla toimistolla tapahtuvia, johon kaikki saapuvat paikalle. Paljon on myös Microsoft Teamsin kautta järjestettäviä kokouksia, joissa osallistumista ei ole paikkaan sidottu. Tällainen malli antaa toisaalta vapauden osallistujilleen mutta samalla haastaa erilaisten rajoitteiden ja vaatimusten kautta. Toisaalta metsäalalla on jo pitkäänkin totuttu ja toteutettu hybridityön kaltaista toimintatapaa, monipaikkaista ja liikkuvaa työskentelytapaa. Metsäasiakasvastaava voi olla asiakaskäynnillä tilalla, maastossa leimikkoa tarkastamassa tai liikkumassa ajoneuvolla paikasta toiseen. Samanaikaisesti hän saattaa osallistua puhelimen tai tietokoneen etäyhteydellä palaveriin. Haasteina saatetaan kohdata digitaalisten välineiden ja verkkojen toimivuus eri olosuhteissa ja katvealueilla oltaessa. (UPM Metsä, UPM-Kymmene Oyj)

Kuva 1. Esimerkkejä metsäasiakasvastaavien erilaisista palaverityypeistä / kanavista. (Timo Berggren, 2025)

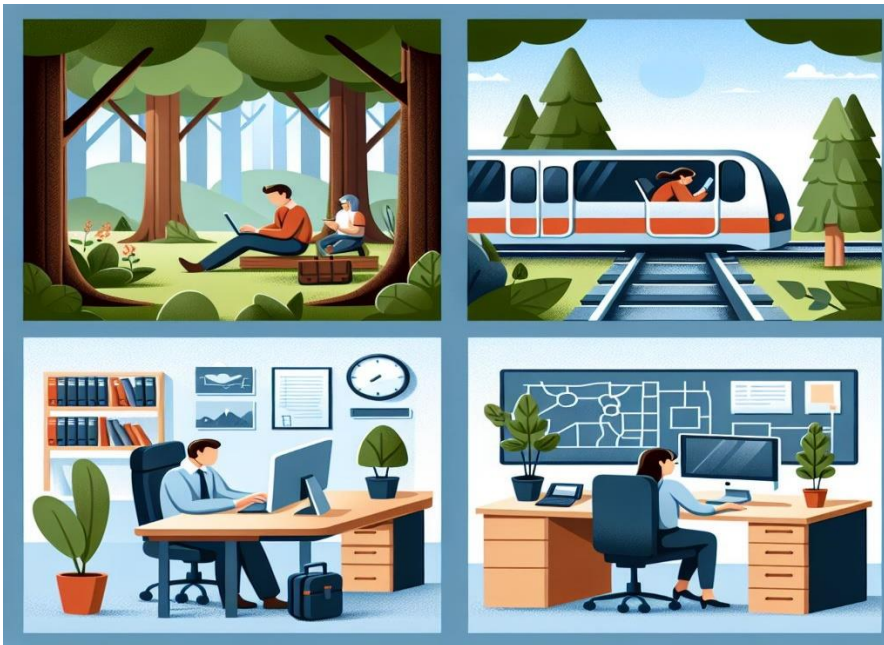
Palaverityyppi / Kanava	Toteutustapa
Korjuupalaveri	Etäyhteydellä tai kasvokkain
Operaatiopalaveri	Etäyhteydellä tai kasvokkain
Viikkopalaveri	Etäyhteydellä tai kasvokkain
Turvallisuus palaveri	Etäyhteydellä tai kasvokkain
Metsätalouden palaveri	Etäyhteydellä tai kasvokkain
Kvartaalipalaveri	Etäyhteydellä tai kasvokkain
Virtuaalikalvit	Vain etäyhteydellä
Kuukausikeskustelu	Etäyhteydellä tai kasvokkain

Palaverikäytännöissä on hajontaa. Toisaalta on myös eritasoisia ja eri aihealueita käsitteleviä palavereja, jolloin ei aivan samanlaista läpikäyntiä pidäkään olla. (kuva 1.) Osalla aluetta pidetään palaverit säännöllisesti etäyhteydellä ja osaan tulee aika ajoin kutsu saapua paikan päälle. Alueet ovat maantieteellisestikin melko laajoja, joten matkaa tapaamispaikkaan saattaa kertyä reilut 100 km suuntaansa. Kokoukset ja niihin osallistujat pitäisi pyrkiä priorisoimaan niin, ettei kenellekään synny tunnetta, että on osallistunut väärään palaveriin tai asian käsittely ei vain etene.

Palaverikäytännöistä korjuupalaverit ovat esimerkki selkeästi jäsennellyistä kokoontumisista. Niissä käydään läpi, kuinka sovitut puumäärät on saatu korjattua ja toimitettua eteenpäin, sekä tarkastellaan tulevien viikkojen korjuuohjelmaa. Myös yrittäjillä, korjuulla ja kuljetuksella, on tilaisuus saada äänensä kuuluviin. Metsäasiakasyksikön ja tiimien sisäisissä palaverissa käytäntö on kirjavampaa. Toisella alueella palaveri pidetään teamsilla etänä kerran viikossa ja puolestaan toisella alueella saattaa olla parillisella viikolla eri osallistuja joukko kuin parittomalla. Jollakin alueella saatetaan suosia lähipalavereja ja etäyhteydellä pidetään palaveri vain pakottavista syistä. Palavereista tallennetaan minimissään lyhyt muistio, jotta poisjääneet voivat käydä katsomassa palaverissa käsitellyt tai päätetyt asiat. Samalla myös jää dokumentti, jonka aiheisiin voidaan tarpeen tullen palata. Tiimeissä pidetään useammalla alueella Teamsin välityksellä noin kerran viikossa vapaamuotoisempia virtuaalisia kahvitilaisuuksia, joissa voidaan keskustella muustakin kuin työasioista, vaikkapa metsästyksestä. (UPM Metsä, UPM-Kymmene Oyj)

Hybridityöskentelyn nykytila on organisaatioissa ja sen tiimeissä yleisellä tasolla melko sujuvaa. Varsinaisia pelisääntöjä ja ohjeita ei hybridityöskentelylle ole. Ne ovat enemmänkin tulleet kantapään ja kokemuksen kautta. Tavallaan muotoutuneet vakiintuneiksi toimintatavoiksi. Metsäalalla kun on monipaikkaista, voisiko sanoa myös hybridityötä, tehty jo pidemmän aikaa. (kuva 2.) Tästä voitaisiin käyttää myös nimitystä mobiili työ eli liikkuva työ (Koroma, Hyrkkänen & Rauramo 2011, s.3). Toimintatapana tämä ei siis ole uusi mutta sen termistö ja eri vivahteet saattavat aiheuttaa sekaannuksia. Kokouksiin olisi hyvä tulla valmistautuneena. Tämä koskee sekä palaverin pitäjää mutta myös siihen osallistuvaa. Haastatellut kokivat nykytilan hyväksi, muutamia pieniä tarkennuksia siihen voisi tehdä. Ohjeistusta löytyy lähinnä korona-ajan alkumetreiltä.

Kuva 2. Visuaalisia esimerkkejä hybridityön erilaisista työympäristöistä. (Microsoft 365 Copilot. 2025.)



Isomassa kuvassa UPM:llä on katsottu työn tekemiseen liittyvää tulevaisuutta kolmen linssin läpi: kulttuuri, teknologiat ja tilat. Kulttuurin alle nivoutuu tiedon jakaminen, kokouskäytännöt, työntekijöiden osallistaminen ja eri työkalujen käyttö. Teknologiassa pyritään miettimään neuvotteluhuoneiden tekniikkaa ja sen sujuvaa käyttöä, jotta paras mahdollinen hyöty saadaan irti. Fyysisissä työtiloissa tullaan tarkastelemaan toimistojen ja yleisten tilojen toimivuutta ja yhteisöllisyyttä. (UPM Metsä, UPM-Kymmene Oyj)

Opinnäytetyön aihe on valittu yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, sillä heille on tärkeää löytää käytännön ratkaisuja hybridityömallin tehokkaaseen hyödyntämiseen. Työntekijöiden

motivaatio ja sitoutuminen nähdään keskeisenä voimavarana ja kilpailuetuna, joka luo perustaa organisaation tulevalle menestykselle. Nykypäivän työelämätaidoissa ja tiimeissä tarvitaan monenlaista osaajaa ja joukkuepelaajaa. Sparraukset työntekijöiden kesken ja ryhmissä ovat osa tämän päivän arkea. Tiimityössä ongelmakohtia ja asioita tarkastellaan monesta eri näkökulmasta, jolloin saadaan useampia näkökulmia ja ratkaisuja asioiden eteenpäin viemiseksi.

## 2.2 Tiimityö

Tiimillä tarkoitetaan henkilöiden yhteenliittymää, jotka ovat työssään keskinäisriippuvaisia sekä vastaavat yhdessä tiimensä järjestelyistä, työstä ja tuloksista (Janhonen, S., & Nikkonen, M. 2003). Tiimityön tavoitteena on saada aikaan tuloksia, joita yksittäinen henkilö ei yksin pystyisi saavuttamaan. Hyvin toimiva tiimi muodostaa kokonaisuuden, joka on tehokkaampi kuin sen yksittäiset jäsenet erikseen. Tiimin vahvuus perustuu sen jäsenten väliseen vuorovaikutukseen, jossa erilaiset taidot ja osaamiset yhdistyvät. Tällöin syntyy ilmiö, jota voidaan kutsua tiimiälyksi – se tarkoittaa yhteistä ajattelua ja ongelmanratkaisua, joka ylittää yksilöiden kyvyt. (Hiila, I., Tukiainen, M., & Hakola, I., 2019)

Tiimi on pieni joukko ihmisiä. koostuu pienestä joukosta henkilöitä, joiden taidot täydentävät toisiaan. Tiimit sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin, erilaisiin suoritustavoitteisiin ja toimintatapoihin, ja ne kantavat yhteisvastuun saavutuksistaan. Tiimityötä hyödynnetään, koska se tarjoaa ketterämmän tavan reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin työelämässä. Kun tiimi toimii hyvin, se saa aikaan enemmän kuin sen jäsenet yksin toimien. Tiimin johtamisessa painottuvat osallistava ja kannustava ote, vastuun jakaminen koko ryhmän kesken sekä se, että esihenkilö toimii tiimin rinnalla arjessa, tukien ja ohjaten tarvittaessa. (Markkanen, H. 2021).

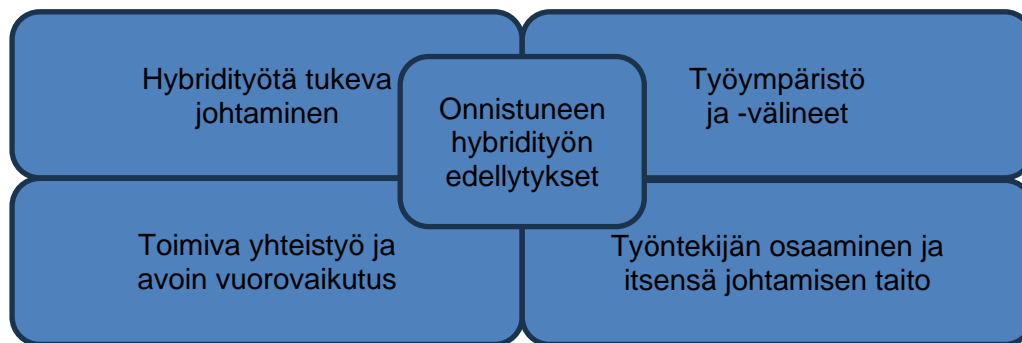
Tiimiin kuulumisen tarjoaa työntekijälle palkitsevan kokemuksen, ja kun työntekijä saa tunnustusta ja kannustavaa palautetta, yksilön ja tiimin potentiaali ja voimavarat saadaan tehokkaasti käyttöön. Itsensä ylittäminen tuo paljon energiaa, ja tiimin kaikki jäsenet hyötyvät siitä. Valmentavassa johtamiskulttuurissa korostetaan yhdessä tekemistä ja onnistumiset tuodaan esille. (Ristikangas & Ristikangas 2010, ss.268–269)

## 2.3 Hybridityö

Etätyö ja monipaikkainen työ ovat yleistyneet työelämässä kovalla vauhdilla. Työ on digitalisaation myötä irtaantunut ajasta ja paikasta riippumattomaksi. Työnteon ajat ja paikat ovat siis monimuotoistuneet, tällöin puhutaan hybridityöstä (Alasoini, T., ym., 2024). Se tarkoittaa työn vuorottelua työpaikan ja etätöyön välillä. Onnistuessaan hybridityön edellytysten tulisi täytyä ja tukea toisiaan, (kuva 3.) Etätöyön ja perinteisemmän toimistotyön parhaat osat pyritään yhdistämään hybridityössä (Hopkins & Bardoel 2023).

Tulevaisuudessa tarvittaneen työpaikoille jonkinlainen suunnitelma, hybridityöstrategia tai minimissään ohjeistus sen toteuttamiseen. Tulevaisuutta visioimalla, pitäisi myös pohtia, mitä on mahdollisesti tulossa hybridityön jälkeen?

Kuva 3. Onnistuneen hybridityön edellytykset (mukaillen Eklund ym., 2021, s.25)



Teknologian ja viestintävälineiden kehittymisen myötä monipaikkaisen työn tekeminen on kasvattanut suosiotaan, vaikkakin kiinteä työpaikka ja työaika olisivatkin olemassa. Osaltaan tämä lisää kulttuurillisia, yhteiskunnallisia ja ekologisia muutoksia. Monipaikkaisuus luo mahdollisuuksia, vaikka ne eivät aina olekaan positiivisia (Kuisma & Sauri 2021, ss.26–29). Työtä voi tehdä, missä se on kannattavinta milläkin hetkellä. Monipaikkaisessa työssä yhdistetään toimistotyö, etätöy ja liikkuminen. Monesti se on myös ajasta riippumatonta. Monipaikkainen työ myös tarjoaa mahdollisuuden tehdä työtä tuottavammin ja työntekijälle se voi merkitä uudenlaista joustavuutta työn ja muun elämän yhteen sovittamisessa. (Alasoini, T., ym., 2024) Kuvassa 4 esitetään tiivistetysti PDCA-lähestymistapa monipaikkaiseen työhön. Mallia toteutetaan suunnittele-tee-tarkista-korjaa eli plan-do-check-act periaatteiden pohjalta. (Shewhart, 1939)

Kuva 4. Ns. PDCA- lähestymistapa monipaikkaisen työn kehittämisessä (Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, R.-L., Mansner, S., & Miettinen, M. 2025).

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnista eri teemojen toimijat</li> <li>• Määrittele tavoitteet</li> <li>• Tunnista nykytila</li> <li>• Määrittele kehityskohteet ja priorisoi</li> <li>• Suunnittele, vastuuta, tarjoa resurssit</li> <li>• Viesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisoi tavoitteille tärkeimmät kokonaisuudet</li> <li>• Aikatauluta realistisesti</li> <li>• Päivitä asiaan vaikuttavat ohjeet, politiikat, sopimukset yms.</li> <li>• Pilotoi, kouluta, valmenna, ota käyttöön</li> <li>• Viesti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakio toimintamallit</li> <li>• Täsmennä tavoitteita osana vuosisuunnittelua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittaa tulokset vs. tavoite</li> <li>• Säädä ja optimoi</li> <li>• Vakioi kehitysryhmän toiminta</li> <li>• Raportoi johtoryhmään</li> <li>• Viesti</li> </ul>

Tulevaisuudessa työ mahdollisesti tulee olemaan paljon monipaikkaisempaa (Babapour Chafi ym.2021, s.18). Elokuussa 2023 päättynyt Hymy- hybridityöllä muutokkyvykkyyttä -hanke (LAB 2023 a) on luonut hybridityöstä visuaalisen mallin (kuva 5), joka auttaa organisaation johtajia ja asiantuntijoita hahmottamaan mitä hybridityö merkitsee ja mitä se on. Malliin on nostettu tärkeimmiksi koettuja osa-alueita hybridityöhön liittyen.

Kuva 5. Hybridityönmallin johtajatasen keskeiset osa-alueet, mukailtu (LAB 2023b)



### 2.3.1 Läsnätyö

Läsnätyössä työntekijä on henkisesti ja fyysisesti läsnä työnantajan osoittamassa tilassa tai paikassa. (Ely-keskus, Monipaikkahanke 2022) Työyhteisössä yhdessä tekeminen voi lisätä huomattavasti tehokkuutta ja työhyvinvointia. Nykyisin läsnätyöksi voitaneen myös laskea virtuaalinen läsnäolo. Läsnätyön etuina on kollegoiden näkeminen kasvokkain ja suora vuorovaikutus. Kuulumisten vaihto ja työjaksojen tauottaminen onnistuu helpommin läsnätyössä etätöihin verrattuna. (Eklund ym. 2021, s.61) Haasteina saattaa esiintyä keskittymiseen ja työrauhaan liittyviä asioita.

Hybridityössä on paljon hyötyjä mutta ei tule unohtaa toimistolla tapahtuvan työskentelyn etuja. Toimistotyöskentely lisää yhteisöllisyyttä, kun nähdään kasvotusten työkavereita. Fyysiset tapaamiset ovat tärkeitä vaikkapa uuden työntekijän perehdytyksessä (Eklund ym. 2021). Sensitiiviset keskustelut ja palautteen anto ovat myös tapaamisia, jotka on parempi hoitaa kasvotusten. Resilienssin ja uudistumisen merkitys korostuu tulevaisuuden toimintaympäristöissä yhä enemmän (Pietikäinen, A. 2017).

### 2.3.2 Etätyö

Etätyössä työskentely tapahtuu kiinteän toimistopaikan ulkopuolella. (Vilkman, U., 2016, s.13.) Etätyöstä on tullut entistä hajautettavampaa ja työtä tehdään paljolti liikkuvasti.

Toimiva etätyö vaatii toimivan teknologian ja yhteiset pelisäännöt. Nykyisin etätyömahdollisuuksien selvittely on jo tyypillisesti osana työnhakua ja työpaikan valintaa. Onnistuakseen etätyö vaatii toimivan yhteistyön, luottamuksen ja taitoa toimia itseohjautuvasti. (Laaksonen 2022, s.75)

Digitaalisten työkalujen käyttö on suuri osa etätyöskentelyä. Parhaimmillaan etätyö mahdollistaa enemmän positiivisia kuin negatiivisia asioita työnteossa. Etätyön etuina ovat joustavuus, työn tuottavuuden nousu, kustannusten säästö työmatkoissa ja työrauha itse valitun paikan perusteella. Haasteina ovat vapaa-ajan ja työn sekoittuminen, jolloin työstä voi olla hankalaa irtaantua. Haasteena ovat myös spontaanien kohtaamisten puuttuminen ja tehokkaan vuorovaikutuksen aikaan saaminen. (Eklund ym.,2021)

### 2.4 Menestyvän ja tuloksekkaan tiimin taidot hybridityössä

Menestyäkseen hybridityössä, tiimi tarvitsee toimivia malleja. Menestyvästä, tehokkaasta, toimivasta ja tuloksekkaasta tiimityöstä on muodostettu lukuisia. Salas ja hänen kollegansa (2005) ovat kehittäneet mallin, joka kuvaa tehokkaan tiimityön rakennetta. Mallissa esitetään viisi keskeistä osa-aluetta sekä kolme mekanismia, jotka tukevat tiimin yhteistoimintaa ja koordinaatiota. Salasin ym. (2005, s.591) mukaan tehokkaan tiimin osatekijät ovat tiimijohtajuus, keskinäinen suoritusarviointi, varalla olo, tiimikeskeisyys sekä sopeutumiskyky. Näiden osatekijöiden lisäksi tiimi tarvitsee toimiakseen koordinoitimekanismeja, kuten jaettuja ajatusmalleja, suljetun kehän viestintää sekä luottamusta. Kun tiimiin kuuluville henkilöille on muodostunut samanlaiset tavat tehdä töitä, se helpottaa tiimin toimimista. Jaetut ajatusmallit helpottavat tiimissä työskentelyä etenkin stressitilanteissa. Tällöin tiimin jäsenet tietävät sanomattakin, kuinka tulee toimia. (Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. 2005.,ss.566–567)

Verkkopalveluyhtiö Google on toteuttanut pitkäkestoisen tutkimuksen, jossa se tarkasteli ja vertaili erilaisia tiimejä ja työyhteisöjä. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää yhteneväisyyksiä, jotka auttaisivat ymmärtämään, mitä ominaisuuksia tarvitaan toimivan tiimin muodostamiseen ja ylläpitämiseen (Friedman 2019). Tutkimuksen merkittävin tulos oli psykologisen turvallisuuden merkitys. Työympäristö, jossa ihmiset kokevat voivansa olla aidosti omia itsejään ja tuoda esiin ajatuksiaan ja tunteitaan avoimesti, luo vahvan perustan

erinomaisen tiimityön kehittymiselle. Psykologisesti turvallisen ympäristön luomisessa ei ole merkitystä sillä, keitä tiimissä on jäsenenä, vaan sillä, miten tiimin sisällä toimitaan (Friedman, Z. 2019).

Psykologisesti turvallisessa tiimissä korostuu kaksi keskeistä tekijää, jotka tukevat yhteistä onnistumista. Ensinnäkin avoin vuorovaikutus, jossa jokainen uskaltaa tuoda esiin omat ajatuksensa ja tunteensa, vahvistaa tasa-arvoista ilmapiiriä ja helpottaa yhteistyötä. Kun tiimin jäsenet uskaltavat jakaa ideoitaan ja myös keskeneräisiä ajatuksia, syntyy tilaa luovuudelle ja kehittymiselle. Toinen tärkeä tekijä on toisten aito kuunteleminen ja läsnäolo. Nämä vahvistavat vuorovaikutusta ja syventävät luottamusta tiimin sisällä. (Friedman 2019). Tuottelias työyhteisö on samalla hyvinvoiva työyhteisö.

Yleensä tiimityöllä tavoitellaan uusia laadukkaita ideoita ja tehokkaita toimintatapoja. Tiimi muodostuu joukosta yksilöitä, joita yhdistää yhteinen tavoite ja mahdollisuus vaikuttaa työnsä suunnitteluun. Nykytyöelämässä työntekijöiltä edellytetään tiimityötaitoja, ja esihenkilöiden arkeen kuuluu tiimien muodostaminen ja niiden toiminnan ohjaaminen. Miten hyvä tiimi motivoitetaan ja miten se rakennetaan? Mitä henkilöt odottavat työltään sekä työyhteisöltään? Asioita, joita moni johtajakin joutuu arjessaan pohtimaan. (Salminen, J. 2020)

Toimivassa tiimissä syntyy tiimiälyä, joka rakentuu jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Kukaan ei saavuta yhteisiä tavoitteita yksin – onnistuminen edellyttää yhteistyötä ja toisten osaamisen hyödyntämistä. Hyvä tiimi koostuu erilaisista ihmisistä, jotka täydentävät toisiaan. Erilaisuus on vahvuus, joka vaatii hyväksyntää ja avointa suhtautumista toisten näkemyksiin ja toimintatapoihin. Sosiaaliset taidot ovat keskeisiä, ja niiden merkitys korostuu yhteistyön sujuvuudessa. Tiimiä ohjaa selkeä yhteinen tavoite ja yhteisesti sovitut toimintatavat. Jäsenet tukevat ja rohkaisevat toisiaan, ja haasteita ratkaistaan yhdessä. Keskinäinen luottamus ja sitoutuminen vahvistavat yhteistyötä. Kun voi luottaa muihin ja olla itse luottamuksen arvoinen, syntyy tunne merkityksellisestä työstä ja vahvasta työmoraalista. (Salminen, J. 2020).

## **2.5 Tiimin johtaminen ja esihenkilö taidot valmentavassa johtajuudessa**

Tiimijohtajuus eroaa perinteisestä johtajuudesta siinä, että se painottaa enemmän tiimin jäsenten valmentamista, palvelemista ja neuvomista (Capozzoli 2006, s.26). Tiimijohtajan rooliin kuuluu muun muassa tiimin rakentaminen, jäsenten roolien selkeyttäminen, resurssien hallinta, yhteistyön lisääminen, luottamuksen rakentaminen, työn esteiden poistaminen ja

tiimin jäsenten vahvuuksien esille tuominen (Ford, Piccolo & Ford 2017, s.31). Tiiminjohtaja voi olla myös esihenkilöasemassa.

Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että tiimin jäsenet ovat yhteydessä toisiinsa, vaikka eivät olisikaan läsnä samassa tilassa. On olennaista varmistaa, että työntekijöillä on tarvittava tuki ja käytettävissään riittävät resurssit onnistuakseen työssään – myös etätyötilanteissa (Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ 2021). Johtamisessa on asioiden edistämisen lisäksi kiinnitettävä huomiota myös ihmisten välisiin suhteisiin (Etäjohtajan vuorovaikutusosaaminen 2022). Hybridityöympäristössä keskeisiä johtamistaitoja ovat myös taito havaita ja ymmärtää työntekijöiden mielialoja ja tarpeita (Heikkinen, Kerr, Malin & Routila, 2021).

Valmentava johtaminen perustuu arvostavaan ja osallistavaan yhteistyöhön, jossa työntekijöiden osaaminen ja vahvuudet otetaan aktiivisesti käyttöön tiimin ja organisaation hyväksi. Tällainen johtaja tukee työntekijöitä myönteisesti ja on aidosti kiinnostunut heidän ammatillisesta kasvustaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, ss.12–15). Valmentavassa johtamisessa on viisi keskeistä osa-aluetta: toisten kohtaamistapa, tavoitteiden saavuttamisen keinot, luottamuksen rakentaminen, ajatus johtajuuden jakamisesta kaikille sekä tiimin yhteisöllisyyden korostaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, ss.43–45).

Edellytykset valmentavalle johtamiselle ovat luovuutta tukeva johtamiskulttuuri, jolloin yksilön sekä ryhmän täyden potentiaalin hyödyntäminen mahdollistuu. Valmentava johtamiskulttuuri saavutetaan korostamalla yhteistyötä yksilösuoritusten sijaan, tiimissä oppiminen tapahtuu parhaiten hyvässä vuorovaikutuksessa, jolloin valmentavan johtamisen kautta työntekijät löytävät innostuksen oppimiseen. Tiimin parhain kehittyminen saavutetaan työntekijöiden ollessa vuorovaikutuksessa keskenään. (Ristikangas & Ristikangas 2010, s.266–267)

### **2.5.1 Viestintä ja vuorovaikutus hybridityössä**

Hybridityössä onnistunut viestintä edellyttää selkeitä ja yhdessä sovittuja toimintatapoja, jotta yhteistyö sujuu saumattomasti eri työympäristöissä. (Eklund ym. 2021, s.62). Kokousten sisältöjen on hyvä olla tarkkaan suunniteltuja ja, että ne ovat etukäteen tiedotettuina osallistujille. Hybridipalavereissa on oleellista varmistaa, että kaikki keskustelut ja päätökset kirjataan ylös. Tämän onnistumiseksi on hyvä sopia ennakkoon, kuka vastaa dokumentoinnista ja miten se toteutetaan. (Kurttila & Aalto 2021, ss.183–184)

Hybridityötä tehtäessä toimiva vuorovaikutus vaatii niin tiimiltä kuin esihenkilöltä monien osa-alueiden hallintaa ja huomioimista. Väärinymmärryksiä ja niistä johtuvia virheellisiä tulkintoja syntyy helpommin kuin, että oltaisiin kasvatusten tapahtuvassa kohtaamisessa. Aidon katsekontaktin puuttuminen vaikeuttaa kollegan tunnetilan havaitsemista ja tällöin informaation saanti vähenee osaltaan ja saattaa johtaa väärin tulkintoihin (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, s.83). Pitkittyessään nämä haasteet heikentävät tiimin tuloksellisuutta ja yleistä ilmapiiriä (Eklund ym. 2021, s.61). Tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan kasvattaa luomalla kannustava ilmapiiri vuorovaikutustilanteisiin. Esihenkilö voi tukea työntekijää osoittamalla aitoa kiinnostusta hänen omiin kiinnostuksen kohteisiinsa, mikä samalla vahvistaa kokemusta työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä. (Ristikangas ym. 2021, ss.245–246)

Hybridityössä on tärkeää panostaa vuorovaikutukseen tavanomaista enemmän, sillä etätyö vähentää luonnollisia kohtaamisia, joita lähityössä syntyy itsestään. (Paakkanen, M. 2022. s.81). Esihenkilön olisi hyvä olla tiimiinsä yhteydessä mahdollisimman usein, tarvittaessa jopa päivittäin. Viestinässä olisi hyvä olla selkeä runko, millä välineellä ja tavalla asiaa viestitään. (Kuva 6.) Jatkuvalla viestinnällä parannetaan tiimin sisäisiä suhteita sekä vahvistetaan luottamusta ja yhteishenkeä (Laaksonen, H. 2022., s.81).

Vuorovaikutustaidoilla on siis tärkeä merkitys johtamisessa. Kehitettäviä ja ylläpidettäviä vuorovaikutustaitoja ovat etäviestintätaidot, viestintäteknologiset taidot, etäsosiaaliset taidot sekä kiittäminen ja kannustaminen.

Kuva 6. Sähköisen työyhteisöviestinnän muodot (Työturvallisuuskeskus 2018).



### 3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää UPM Metsän metsäasiakasvastaava- tiimien viestinnän ja vuorovaikutuksen nykytila hybridityömallissa sekä kartoittaa tähän liittyviä kehitystarpeita. Opinnäytetyön tavoitteena on haastatteluista saadun tiedon sekä teoreettisen ja näyttöön perustuvan tiedon avulla kehittää metsäasiakasyksiköissä tiimien viestintää ja vuorovaikutusta hybridityömallissa. Mahdollisesti myöhemmin kehitetään hybridityön pelisäännöt tai -ohjevihkonen, jonka tavoitteena on kehittää toimivampia toimintamalleja sekä käytännön suosituksia.

Opinnäytetyössä haetaan vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten työntekijät kokevat hybridityön vaikuttavan tiimityöskentelyyn?
2. Mitkä ovat hybridityömallin erityispiirteet ja miten ne vaikuttavat tiimityön vuorovaikutukseen ja viestintään?
3. Millaisia viestintätapoja ja -välineitä voidaan hyödyntää tehokkaan vuorovaikutuksen varmistamiseksi hybridityömallissa?
4. Millaiset esihenkilötaidot kehittävät tiimityötä hybridityömallissa?

## 4 Opinnäytetyön toteuttaminen

### 4.1 Aineistonkeruumenetelmä

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kootaan todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa, joten se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, s.160). Kvalitatiivinen menetelmä oli valittu tähän opinnäytetyöhön, koska kohderyhmänä oli pieniä tiimejä. Empiirisuus eli kokemusperäisyys on laadulliselle tutkimukselle tunnusomaista ja siksi valittu tähän opinnäytetyöhön (Kananen, J. 2014. ss.18–19).

Tutkimuksen kohteena olivat UPM Metsän Läntisen alueen mukaan valikoituneiden kahden metsäasiakasyksikön metsäasiakasvastaavat. Tämän työn tavoitteena on kehittää metsäasiakasyksiköiden tiimiviestintää ja vuorovaikutusta hybridityöympäristössä hyödyntäen haastatteluista saatuja näkemyksiä sekä teoretietoa ja tutkimusnäyttöä. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Lähtökohtana oli, että osallistujat saavat tuoda esiin omia kokemuksiaan tutkittavasta aiheesta itselleen luontevalla tavalla – joko suullisesti tai kirjallisesti. (Janhonen, S., & Nikkonen, M. 2003., s.126).

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelurungon (Liite 3) mukaisesti fokusryhmähaastatteluna Teamsin välityksellä. Fokusryhmähaastattelu on ohjattu keskustelu, joka käydään ennalta valitussa ryhmässä ja jota vetää haastattelija. Keskustelun tueksi käytettiin etukäteen laadittua kysymysrunkoa. Menetelmä mahdollistaa laaja-alaisen ja syällisen aineiston keruun, jota on vaikea saada muilla tutkimusmenetelmillä. Tämä menetelmä sopii hyvin tähän opinnäytetyöhön (Mäntyranta, T., & Kaila, M. 2008. s.1).

Teemahaastattelulle on ominaista, että sen aihepiirit tai teemat on määritelty etukäteen, ja se sijoittuu avoimen ja lomakehaastattelun väliin. Menetelmä eroaa strukturoidusta haastattelusta, sillä siinä ei ole tarkasti määriteltyä kysymysten järjestystä tai muotoa (Eskola, J., & Suoranta, J. 2008, s. 86). Ryhmähaastattelun etuna yksilöhaastatteluun nähden on se, että ryhmän jäsenten kommentit voivat ohjata keskustelua eteenpäin ja rikastuttaa ideoiden ja ajatusten kehittelyä. Tavoitteena on luoda yhteinen keskusteluympäristö useiden henkilöiden kesken (Tietoarkisto). Ryhmähaastattelu on myös erityisen sopiva tiimityötä käsittelevään opinnäytetyöhön, sillä se edistää tiimin jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ennen tutkimusaineiston keruuta toteutettiin koehaastattelu

yhdelle kohderyhmän jäsenelle, jonka perusteella haastattelurunkoa muokattiin. Kolme samankaltaista kysymystä poistettiin ja runkoa viilattiin toimivammaksi.

## 4.2 Kohderyhmä

Kohderymänä tässä tutkimuksessa olivat UPM Metsän Läntisen alueen kahden metsäasiakasyksikön metsäasiakasvastaavat. Tiimejä valittiin mukaan kaksi. Kohderyhmät valikoituivat halukkuuden ja ajankäytön mahdollisuuden mukaan. Haastatteluun kutsuttiin kaikki näiden kahden tiimin metsäasiakasvastaavat. Haastatteluja toteutui kaksi. Kolmannelle haastattelulle ei ollut tarvetta, sillä aineisto saturoi riittävästi. Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2024. Kohderyhmille lähetettiin ennakkotietona haastattelun ajankohta ja haastattelun runko kolmea viikkoa ennen haastattelua. Haasteena oli aikataulun sovittaminen muiden työtehtävien joukkoon kohderyhmille. Monella oli jo kalenteroituna asiakastapaamisia ja metsäkäyntejä useaksi viikoksi eteenpäin.

Ensimmäisessä haastattelussa metsäasiakasvastaavia oli mukana 11 henkilöä. Haastattelu kesti 50 minuuttia. Haastattelu toteutettiin aamupäivällä Teamsin välityksellä. Kamera oli koko ajan päällä vain haastattelijalla. Vastatessa vastaaja laittoi kameransa päälle. Tällöin saatiin varmistettua laadukkaampi ja häiriöttömämpi verkkoyhteys ja nauhoitus. Haastatteliija pystyi myös havainnoimaan vasataajan eleitä ja ilmeitä. Haastattelussa edettiin haastattelurunkoa pohjana käyttäen ja haastatteliija jakoi puheenvuorot. Aiheeseen liittyvää vapaata keskustelua syntyi haastattelun aikana. Puheenvuoro pyydettiin kädennosto toiminnolla Teamsissa. Haastatteluista tallennettiin äänitiedosto, jotta saatiin toistettava aineisto litterointia varten.

Toinen haastattelu toteutettiin noin viikkoa myöhemmin samoilla käytännöillä Teamsissa. Siihen osallistui yhdeksän henkilöä. Haastattelu kesti 45 minuuttia. Kamera käytäntö oli sama kuin edellisessä haastattelussa. Tässä haastattelussa saatiin vuoropuhelua hyvin aikaiseksi ja keskustelua aiheen ympärille syntyi myös haastattelurungon ulkopuolelta. Osalle haastatteluista aihe oli luonteva jatkumo nykyiseen työnkuvaan. Henkilöt olivat jo pidempään toteuttaneet hybridityön omaista työskentelymallia. Pienempi osa puolestaan oli enemmän lähityön kannalla. Heillä ei ollut juurikaan kokemusta hybridityöstä. Osa työntekijöistä koki, että on helpompi lähteä kodin ulkopuolelle töihin kuin miettiä muita työnteonpaikkoja tai -muotoja.

### 4.3 Aineiston analysointi

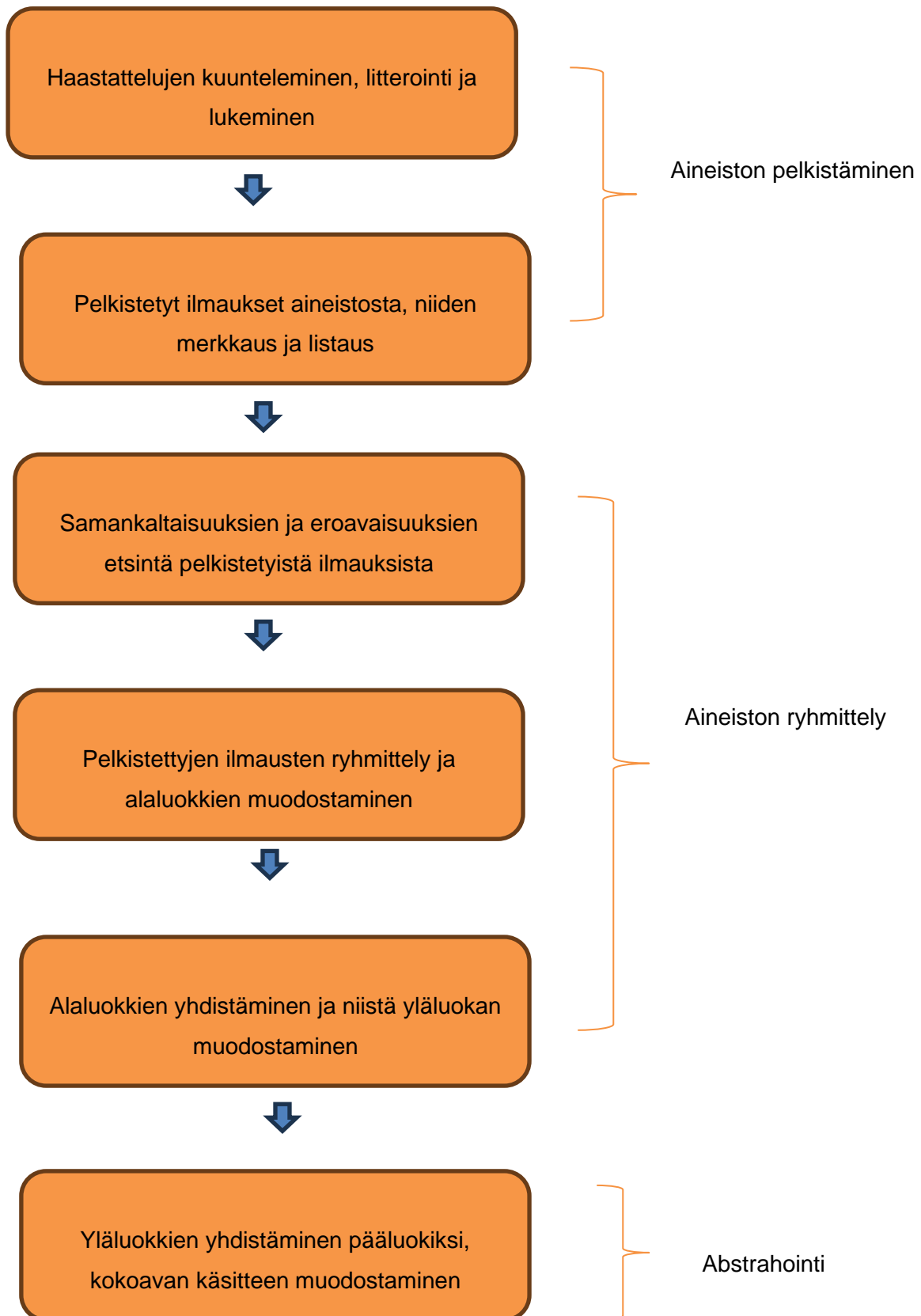
Laadullisessa tutkimuksessa analyysi perustuu aineistoon ja sen tavoitteena on tuoda esiin tutkimuskohteen kokemus (kuva 7). Analyysissä ei ole etukäteen määriteltyjä merkityksiä teorioiden pohjalta. Tutkijan tehtävänä on pelkistää ja valikoida aineistoa, jolloin lopputulos on aina tutkijan itsensä muodostama konstruktio (Puusa, A., & Juuti, P. 2011, ss. 202–203).

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla.

Sisällönanalyysi voidaan määritellä eri tavoin, mutta yleisesti se tarkoittaa aineistojen järjestelmällistä ja puolueetonta tarkastelua (Kyngäs ym., 2011, s. 139). Sisällönanalyysin avulla pyritään tiivistämään aineistoa niin, että tutkittavat ilmiöt voidaan kuvata yleistettävästi ja tiivistetysti. Analyysissä tarkastellaan aineistossa esiintyviä tarkoituksia, merkityksiä, aikomuksia, seurauksia sekä yhteyksiä. Sisällönanalyysin keskeistä on tunnistaa aineistossa olevat samankaltaisuudet ja erot (Janhonen ym., 2003, s. 23).

Haastattelut nauhoitettiin Teamsissa ja litteroitiin automatiikalla sellaisinaan. Haastattelujen litterointi tuotti aineistoa 30 sivua fonttikoolla 12 ja rivivälillä 2,0. Litterointi suoritettiin loppuun viikon sisällä haastattelusta. Automaattinen litterointi ei tuottanut virheetöntä tekstiä, joten teksti piti tarkistaa ja korjata virheelliset sanat ja lauseet. Tarkastelun jälkeen aineistosta valittiin ne lauseet, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Nämä lauseet yksinkertaistettiin ja jaettiin alaluokkiin, joista muodostettiin yläluokkia aineistolähtöisesti. Yläluokista muodostettiin pääluokat teemahaastattelun rungon mukaisesti. Luokittelu on välttämätöntä, jotta aineiston eri osia voidaan vertailla keskenään. Luokittelu perustuu päättelyyn (Hirsijärvi, ym., 2010. s.147).

Kuva 7. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, ss.122–127 mukailleen)



Litteroinnissa jätettiin huomioimatta tauot, huokaukset, naurahdukset ja täytesanat. Sanoista muodostettiin ymmärrettäviä ja selkeitä virkkeitä. Kysymykset ja vastaukset siirrettiin teemoittain exeliin. Uudelleen järjestelyn jälkeen siirryttiin pelkistämisvaiheeseen, eli reduktioon. Tämän jälkeen tehtiin klusterointia, jossa ryhmiteltiin aineistosta löytyviä käsitteitä. Tässä vaiheessa tunnistettiin yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samankaltaiset pelkistykset yhdistettiin ja niille luotiin alaluokkia. Niille annettiin sisältöä kuvaava nimi. Alaluokkia yhdistämällä muodostettiin yläluokkia. Kolmannessa vaiheessa aineisto käsitteellistettiin eli abstrahoiitiin. Tämän tarkoituksena oli yhdistää yläluokat pääluokiksi. Muodostui kokoavia käsitteitä ja johtopäätöksiä sekä samalla kokonaiskuva tutkimuksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, ss.122–126) Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin avulla tunnistettiin seuraavat pääluokat: esihenkilötaidot, työskentelymallit sekä vuorovaikutus ja viestintä.

## **5 Opinnäytetyön luotettavuus, eettisyys ja kestävä kehitys**

Laadullisessa tutkimuksessa on pyrittävä todellisuuteen ja siksi siihen ei sinällään käsitteinä sovi reliabiliteetti tai validiteetti arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa on tilaa moniäänisyydelle ja se lisää tietoa. Koska tutkimuksessa käsitellään ilmiöitä, teemoja sekä henkilöstön ajatuksia, toiveita ja kokemuksia, sen tuloksia ei voida selittää matemaattisilla kaavoilla. (Puusa A & Juuti P., 2011, ss.31,135.)

Luotettavuuskysymykset laadullisessa tutkimuksessa liittyvät tutkijan, aineiston analysoinnin ja laadun lisäksi tulosten esittämiseen. Aineistonkeruussa saatu tieto riippuu osittain siitä, kuinka hyvin tutkija on onnistunut tavoittamaan tutkittavan ilmiön tai teeman. Aineiston analysoinnissa korostuvat tutkijan taidot, oivalluskyky ja arvostukset. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan tutkimuksen totuusarvoa, sovellettavuutta, pysyvyyttä ja neutraaliutta (Janhonen ym., 2003, s. 36).

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi kattaa koko prosessin, ja keskeinen luotettavuuden mittari on tutkija itse (Eskola ym., 2008, s. 210). Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää huomioida prosessin aineistolähtöisyys, johdonmukaisuus, kontekstisidonnaisuus, reflektointi sekä tavoiteltavan tiedon laatu, tutkijan vastuullisuus ja subjektiivisuus (Janhonen ym., 2003, s. 154).

Analyysimenetelmän läpinäkyvyys ja tulosten toistettavuus ovat keskeisiä tekijöitä luotettavuuden kannalta.

Tässä tutkimuksessa kuvaillaan haastattelujen olosuhteet, haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset haittatekijät sekä haastattelupaikat. Haastattelutilanteissa tutkija haastattelun lisäksi kirjasi haastateltavien kommentteja, käytöstä, ilmeitä ja eleitä. Haastattelut tallennettiin äänitiedostoksi, jotta analysointi on luotettavaa. Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisäävät haastateltavien ja opinnäytetyöntekijän luottamukselliset suhteet sekä aiempi tunnettavuus, samoin kuin haastattelujen rento ilmapiiri (Janhonen ym., 2003, s. 155).

Laadullisen tutkimuksen eettisiä periaatteita ovat muun muassa tiedonantajien eli haastateltavien vapaaehtoisuus, henkilöllisyyden suojaaminen ja luottamuksellisuus. Tutkijan on varmistettava, ettei tutkimus vahingoita haastateltavia (Janhonen ym., 2003, s. 39). Arenen eettisissä ohjeissa todetaan, että tutkittavalla tulee olla tietoon perustuva suostumus tutkimukseen. Tämä tarkoittaa, että kaikki tarvittava tieto aineistosta ja sen käsittelystä on annettava tutkittavalle (Arene, 2019, s. 9). Eettisten ohjeiden noudattaminen ja osallistujien kunnioittaminen ovat olennaisia tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi.

Tutkijaa sitoo vaitiolovelvollisuus. Ongelmallista haastattelussa aineistonkeruu menetelmänä on ihmisten kokemusten ja ajatusten tunnistettavuus ja kuvaaminen siten, ettei haastatteluihin osallistuneiden ohella kukaan muu voi heitä niiden perusteella tunnistaa. (Janhonen ym. 2003, s.126.) Haastateltavat saivat etukäteen saatekirjeen (Liite 1) ja heille kerrottiin tutkimukseen osallistumisen olevan vapaaehtoista sekä heiltä kysyttiin kirjallisesti lupa haastattelun tekemiseen suostumuskaavakkeella (Liite 2) ja sen nauhoittamiseen. Saatekirjeessä jo haasteltaville kerrottiin riittävän tarkasti ja ymmärrettävästi tutkimuksesta. Tutkimusaineisto hävitetään asianmukaisesti. Tutkimusaineisto sijaitsee työnantajan tietokoneella ja opinnäytetyön valmistuttua materiaali tuhoetaan. Henkilötietojen käsittelyssä noudatetaan tietosuojasetuksen ja tietosuojalain perusperiaatteita. (Arene, 2019, s.7) Opinnäytetyössä turvataan haastateltavien anonymiteetti. Tutkimuksen tulokset on auki kirjoitettu siten, ettei ketään haastateltavaa voi niistä tunnistaa.

Opinnäytetyö on noudattanut hyviä tieteellisiä tutkimuskäytäntöjä. Opinnäytetyössä ei esiinny plagiointia, eikä kaksoisviittauksia, sekä työssä lähdeviitteet on merkitty HAMK lähdeviiteoppaan mukaisesti. (TENK, n.d.)

Kestävä kehitys tulee ottaa huomioon silloin, kun organisaatio laatii ohjeita hybridityölle. Ekologiset-, sosiaaliset- ja taloudelliset näkökulmat pitää varmistaa mahdollisimman hyvin,

kun mietitään hybridityömallien kautta esille nousevia, mahdollisesti uusia tarpeita. Kulttuurinen muutos on myös hyvä huomioida. Sillä on vaikutusta uuteen työkuulttuuriin ja joustavampiin työskentelytapoihin. Avoin viestintä, luottamuksen rakentaminen ja työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon tukevat tätä tavoitetta. (Kestävän kehityksen toimikunta)

Etenkin kestävän kehityksen osa-alueista taloudellisuutta tarkastelemalla, voidaan saavuttaa yritykselle merkittävää hyötyä työmatkojen vähenemisellä ja toimitilojen määrää tarkastelemalla. Tällöin saadaan mahdollisesti pienennettyä yrityksen hiilijalanjälkeä. Uudisrakentamiseen, olemassa olevien toimitilojen modifiointiin sekä kaupunkisuunnitteluun ja kehittämiseen on myös hybridityönteolla merkityksensä (Eklund ym.,2021, ss. 16–17,31).

Sosiaalista kestävyttä voidaan tarkastella työ- ja yksityiselämän tasapainon kautta. Hybridityö antaa työntekijälle enemmän joustavuutta, jolloin työnviihtyvyys ja työhyvinvointi paranevat. Tärkeää on myös huomioida, että työntekijöillä on ergonomiset ratkaisut ja työvälineet kunnossa. Inklusiivisuuden näkökulmasta, hybridityö voi tarjota uusia mahdollisuuksia sellaisille henkilöille, joilla on liikuntarajoitteita tai jotka asuvat kaukana toimistosta. Tällä voidaan lisätä työvoiman monimuotoisuutta ja tasa-arvoa. Sosiaalisesti kestäville käytännöillä pyritään varmistamaan, että kaikki voivat elää terveellistä ja turvallista elämää. (Kuntaliitto)

Ympäristövaikutusten näkökulmasta vähentyneet matkat toimistoille pienentävät liikenteen aiheuttamia päästöjä ja vähentävät osaltaan ruuhkia. Myös energiankulutus pienenee, kun vähemmän tilaa tarvitsee lämmittää, jäähdyttää tai valaista. Vihreän teknologian hyödyntämisellä, pilvipalveluilla ja energiatehokkailla laitteilla, voidaan vähentää energiankulutusta, jolloin ympäristövaikutukset pienenevät. (WWF Finland)

## **6 Tutkimuksen tulokset**

Tutkimuksen tulokset on esitetty yhdistävinä pääluokkina. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää viestinnän ja vuorovaikutuksen nykytilaa hybridityötä tehtäessä toimeksiantajan organisaatiossa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää millaisia viestintävälineitä olisi hyvä käyttää. Edelleen tavoitteena oli kehittää tiimityön vuorovaikutusta ja viestintää hybridityömallissa.

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen haastattelujen tulokset analyysin pohjalta nousseiden kolmen pääluokan avulla: ”Esihenkilötaidot”, ”Työskentelymallit” sekä ”Vuorovaikutus ja viestintä.”

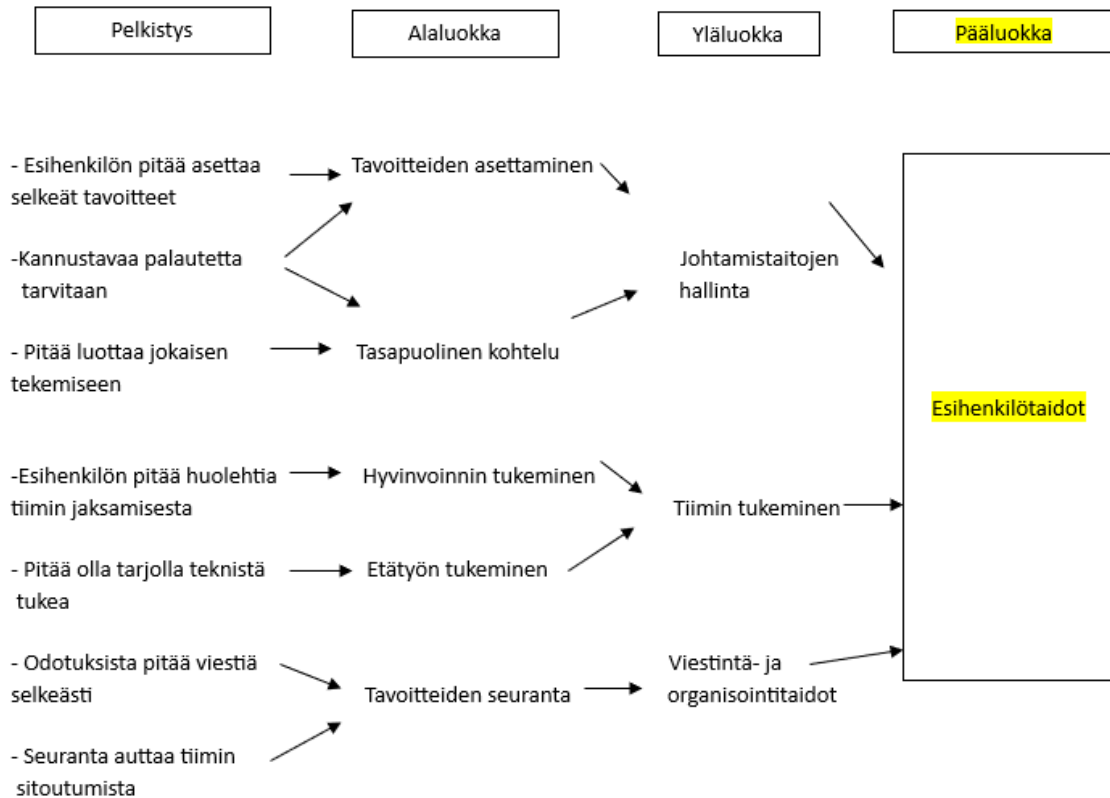
## 6.1 Esihenkilötaidot

Tämän pääluokan alle muodostui kolme yläluokkaa, jotka olivat **johtamistaitojen hallinta, tiimin tukeminen** sekä **viestintä- ja organisointitaidot**, kuva 8. Näiden alaluokkia olivat tavoitteiden asettaminen, tasapuolinen kohtelu, hyvinvoinnin tukeminen, etätyön tukeminen ja tavoitteiden seuranta. Pelkistysinä esiin nousivat, että esihenkilön pitäisi asettaa selkeät tavoitteet ja kannustavaa palautetta tarvittaisiin. Pitäisi luottaa jokaisen tekemiseen ja esihenkilön pitäisi myös huolehtia tiimin jaksamisesta. Teknistä tukea pitäisi olla tarjolla ja odotuksista pitäisi viestiä riittävän selkeästi. Säännöllisellä seurannalla autettaisiin tiimin sitoutumista. Esihenkilön pitäisi olla myöskin helposti tavoitettavissa ja lähestyttävissä. Johtamistaitojen hallinnan näkökulmasta, hybridityötä johdettaessa, esihenkilön pitäisi myös pystyä ennakoimaan asioita paljon enemmän, jos verrataan tätä perinteiseen toimistotyöhön. Esihenkilön roolin ja johtamisen käytäntöjen olisi haastateltavien mukaan oltava selvillä hybridityötä tehtäessä.

Viestintä ja organisointitaidoissa haastateltavat näkivät paljon kehitystä menneisiin vuosiin verrattuna. Ihmisjohtamisen malli on lisääntynyt johtamistyössä. Haastateltavien mukaan esihenkilöt käyttävät melko monipuolisesti eri viestintä välineitä yhteydenotoissaan ja kokouksissaan.

Nämä seuraavat asiat nousivat esiin haastateltavien kommenttien kautta liittyen tiimin tukemiseen. Esihenkilön olisi kohdeltava kaikkia tasapuolisesti, jotta ilmapiiri säilyy oikeudenmukaisena. Selkeät pelisäännöt ja tavoitteet helpottaisivat työntekijöiden arkea. Työn sujumista voitaisiin helpottaa rutiineilla, kuten säännöllisillä palavereilla. Selkeät kokouskäytännöt auttaisivat organisoimaan työviikkoa tehokkaammin.

Kuva 8. Sisällönanalyysin tuloksena muodostunut luokittelu esihenkilötaidoista pelkistyksestä pääluokkaan.



## 6.2 Työskentelymallit

Tämän pääluokan alle muodostui kolme yläluokkaa, jotka olivat **työnteon muodot**, **työskentelypaikkojen joustavuus ja hybridityön käytännöt**, kuva 9. Näiden alaluokkia olivat paikkariippumaton työ ja joustavat työajat. Etä- ja lähityön yhdistäminen sekä viestintävälineet ja monipaikkaisuus nousivat myös esille. Pelkistyksinä esiin nousivat, että etätyö mahdollistaisi työn tekemisen missä tahansa. Työaikoja voisi sovittaa omaan aikatauluunsa. Lähipalaverille on paikkansa ja hybridityö joustaa sijainnin mukaan. Teams-palaverit ja digityökalut helpottaisivat hybridityömallissa työskentelyä sekä kävelypalaverille olisi käyttöä.

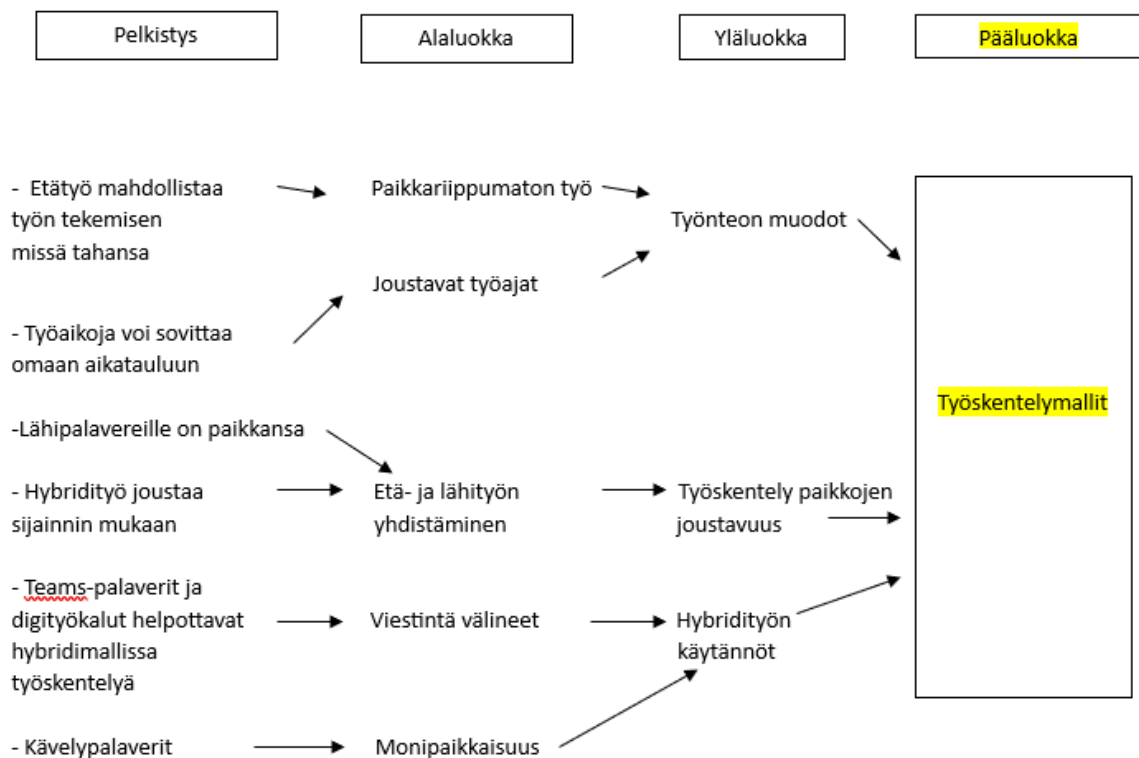
Työnteon muodot vaihtelevat hybridityössä. Metsäalalla hybridityö on ollut osa arkea jo varsin pitkään. Työskentely-ympäristönä voi olla metsä, toimisto, huoltoasema, bussi tai oma auto. Digitalisaatio näkyy kaikissa metsäalan töissä. Suunnittelu-, viestintä- ja yhteydenpitovälineet ovat parantuneet koko ajan. Haasteena saattaa olla oman ajankäytön

hallinta ja oman työn suunnittelu. Kalenterit olisi syytä pitää ajan tasalla. Jatkuvan parantamisenmalli olisi tavoittelemisen arvoinen.

Työskentelypaikkojen joustavuuteen ja hybridityön käytäntöihin liittyen tuli haasteltavien osalta hieman hajontaa. Muutamien mielestä asiaan vaikuttaisi myös se, minkälainen on työntekijän yleinen elämäntilanne työpaikan ulkopuolisessa maailmassa. Toisen elämän tilanteessa jousto voi olla hyvinkin toimiva ratkaisu ja toinen ei puolestaan saa siitä samaa hyödyn tunnetta. Hybridityöhön kaivattaisiin muutamien haastateltavien mielestä jonkinlaista yhteistä käytäntöä tai pelisääntöä.

Kollegoiden kohtaamisen vähentyminen koettiin negatiivisena asiana. Fyysinen kohtaaminen on edelleen tärkeää. Fyysisellä läsnäololla osa kokisi olevansa enemmän osana työyhteisöä ja siten olisi myös helpompi olla osana vuorovaikutusta. Työyhteisöön kuuluminen oli tärkeä asia haastateltaville. Etänä työskentelyn jälkeen oli mukava aina aika ajoin tulla toimistolle tervehtimään kollegoita aivan paikan päälle.

Kuva 9. Sisällönanalyysin tuloksena muodostunut luokittelu työskentelymalleista pelkistyksestä pääluokkaan.



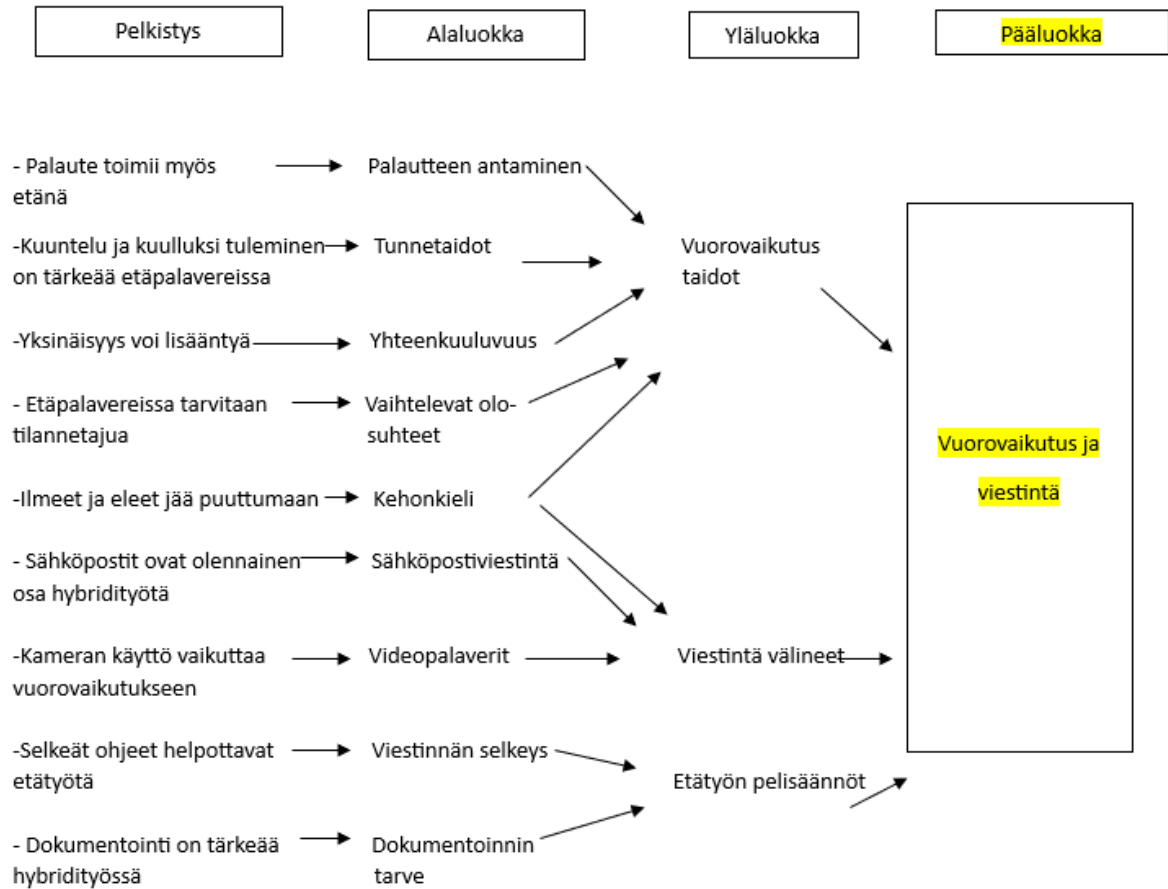
### 6.3 Vuorovaikutus ja viestintä

Tämän pääluokan alle muodostui kolme yläluokkaa, jotka olivat **vuorovaikutus taidot, viestintävälineet ja etätyön pelisäännöt**, kuva 10. Näiden alaluokiksi muodostuivat palautteen antaminen, tunnetaidot, yhteenkuuluvuus, vaihtelevat olosuhteet ja kehonkieli. Alaluokkia olivat myös sähköpostiviestintä, videopalaverit, viestinnän selkeys ja dokumentoinnin tarve. Pelkistyksinä esiin nousivat, että palaute toimisi myös etänä. Kuuntelu ja kuulluksi tuleminen olisi tärkeää myös etäpalavereissa. Edelleen pelkistyksinä todettiin, että yksinäisyys voisi lisääntyä ja, että etäpalavereissa tarvitaan tilannetajua. Ilmeet ja eleet jäivät puuttumaan, tämä koettiin haasteena monessa kokouksessa. Sähköpostit olivat olennainen osa hybridityötä ja kameran käyttö vaikutti vuorovaikutukseen. Vielä pelkistyksinä olivat nämä, että selkeät ohjeet helpottaisivat etätyötä ja, että dokumentointi olisi tärkeää hybridityössäkin.

Vuorovaikutustaitoja tarvitaan, että tullaan toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutusta haastaa varmasti se, että etäkokouksissa ei ole kehonkieltä nähtävillä. Ilman kasvokkain kohtaamista voi olla paikoin haastavaa hahmottaa toisen tuntemuksia, ilmeitä ja eleitä. Vuorovaikutuksen tehostaminen vaatisi erilaisten viestintävälineiden käyttöä ja niiden hyvää osaamista. Osalle haastatelluista vuorovaikutus oli paikka- ja tilannesidonnaista, osa ei kokenut siinä juuri mitään eroa. Etätyölle olisi syytä olla olemassa pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan.

Suurimmalta osaltaan haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen ja viestinnän olevan suhteellisen hyvällä tasolla, teki töitä sitten toimistolla tai kotoa käsin etämallilla. Joka päivä ei kannata toimistolle ajella, etenkin jos on eri suunnassa asiakastapaamisia ja maastokäyntejä. Käsitteenä haastateltavilta nousi esiin myös digitaalinen vuorovaikutus. Siinä korostuu kirjallinen viestintä ja sen tulkinta. Miten varmistetaan, että viesti menee perille sellaisena kuin se on tarkoitettu? Eri viestintäkanavina haastateltavilta esiin nousivat Teams, sähköposti, puhelin ja intra. Muutama haastateltava myös nosti esiin, että erilaisia aivoriisiä ja työpajoja voisi olla enemmänkin käytössä koulutus- ja suunnittelupalavereissa. Haastateltavien mielestä kameran käyttö lisäisi vuorovaikutusta, etenkin siitä syntyvän visuaalisuuden kautta.

Kuva 10. Sisällönanalyysin tuloksena muodostunut luokittelu vuorovaikutuksesta ja viestinnästä pelkistyksestä pääluokkaan.



## 7 Tulosten tarkastelu

### 7.1 Tulosten yhteenveto

Tämän opinnäytetyön haastatteluiden tulosten perusteella haettiin vastauksia, näkemyksiä ja kokemuksia siihen, miten tiimin viestintää ja vuorovaikutusta voitaisiin kehittää hybridityötä tehtäessä. Tarkoituksena oli selvittää viestinnän ja vuorovaikutuksen nykytilaa hybridityötä tehtäessä toimeksiantajan organisaatiossa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää millaisia viestintävälineitä olisi hyvä käyttää. Edelleen tavoitteena oli kehittää tiimityön vuorovaikutusta ja viestintää hybridityömallissa.

Tuloksissa esiin nousi kolme pääluokkaa, jotka olivat esihenkilötaidot, työskentelymallit sekä vuorovaikutus ja viestintä. Tutkimuksen aineisto, joka käsitti kaksi noin 45 minuutin ryhmähaastattelua Teamsin välityksellä, analysoitiin käyttämällä induktiivista sisällönanalyysiä. Laadullinen sisällönanalyysi on ollut yksi yleisimmin käytetyistä analyysimenetelmistä (Hsieh & Shannon, 2005; Renz ym., 2018), eikä sen suosio ole juuri heikentynyt. Haastattelujen tulokset litteroitiin eli aukikirjoitettiin. Tämän jälkeen perehdyttiin aineistoon huolellisesti. Analyysi itsessään eteni pelkistysten, ala- ja yläluokkien kautta, kohti aineiston tiivistämistä pääluokkiin.

Pääluokkana analysoinnin jälkeen esiin nouseva **esihenkilötaidot** herättivät paljon keskustelua haastateltavissa. Haastattelurungon kautta keskusteltiin mm. siitä, että millaiset esihenkilötaidot ovat tärkeitä hybridityössä ja millaisia hyviä käytäntöjä on jo olemassa työyhteisössä. Haastateltavien mielestä esihenkilötaidot ovat viime aikoina kehittyneet kohti ihmisjohtamismallia, jossa huomioidaan kannustava, motivoiva ja valmentava työilmapiiri. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esihenkilöiden on tärkeää asettaa selkeät tavoitteet, antaa kannustavaa palautetta ja tukea tiimin jaksamista. Tämä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa, jotka korostavat tavoitteiden asettamisen ja palautteen merkitystä tiimin toiminnassa (Ford, Piccolo & Ford 2017, s.31). Lisäksi esihenkilöiden on tärkeää käyttää monipuolisia viestintävälineitä ja olla helposti tavoitettavissa, mikä tukee aiempia havaintoja viestinnän ja organisointitaitojen merkityksestä hybridityössä (Eklund ym. 2021, s.62).

Muihin hybridityötutkimuksiin verrattaessa, kuten Työterveyslaitoksen tutkimukseen, (Alasoini, T., Hirvonen, S., & Käsälä, M. 2024). jossa korostetaan luottamukseen perustuvaa johtamista ja jatkuvaa kehittämistä hybridityömallin sujuvuuden ja tuottavuuden edistämiseksi, tämä aineisto painottaa erityisesti esihenkilöiden roolia ja heidän taitojensa kehittämistä. Oppaassa hybridityön mahdollisuuksiin ja haasteisiin (Alasoini, ym.2024) sekä tässä aineistossa kuitenkin nousee esiin, että viestintä ja selkeät tavoitteet ovat keskeisiä hybridityön onnistumisessa. Lisäksi koronapandemian jälkeen tehdyt henkilöstökyselyt osoittavat, että hybridityön valmiudet vaihtelevat suuresti eri yrityksissä, ja että esimiestyö ja sisäinen viestintä ovat kriittisiä tekijöitä hybridityön onnistumisessa

Toisena pääluokkana esiin noussut **työskentelymallit**, herätti myös vilkasta keskustelua haastateltavissa. Haastattelurungon avulla pohdittiin, että minkälaisia erityispiirteitä tai vaikutuksia hybridityöllä on työskentelymallina. Tavallaan hybridityön kaltainen toimintamalli on ollut arkea metsäalalla jo pidempään. Työntekijän yleinen elämäntilanne osaltaan myös vaikuttaa siihen, että mikä on milloinkin paras työskentelymalli. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hybridityömallin joustavuus mahdollistaa työn tekemisen missä tahansa ja

sen sovittamisen omaan aikatauluun. Tämä tukee aiempia tutkimuksia, jotka korostavat paikkariippumattoman työn ja joustavien työaikojen merkitystä (Kuisma & Sauri 2021, s.26–29). Haastateltavat kokivat, että hybridityömalli vaatii selkeitä pelisääntöjä ja käytäntöjä, mikä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa, jotka korostavat ohjeistuksen merkitystä hybridityössä (Kurttila & Aalto 2021, ss.183–184). Verrattuna muihin kirjallisiin teoksiin, kuten Työterveyslaitoksen "Hybridityömalli menestystekijänä" -oppaaseen, jossa korostetaan hybridityömallin mahdollisuuksia ja haasteita, tämä aineisto painottaa erityisesti työskentelymallien joustavuutta ja yksilöllisten tarpeiden huomioimista. Molemmat aineistot yhtyvät siinä, että hybridityömallin onnistuminen edellyttää selkeitä pelisääntöjä ja ohjeistusta. Esihenkilöiden on hyvä rohkaista työntekijöitään työskentelemään myös etänä ja varmistaa, että tuki on saatavilla.

Innolinkin ja Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen (ETLA) tutkimukset osoittavat, että hybridityö tuottaa parhaat tulokset, kun taas täysin etänä tai täysin lähityönä tehtävä työ voi heikentää tuottavuutta. Tämä tukee käsitystä siitä, että hybridityömallin joustavuus ja selkeät käytännöt ovat keskeisiä sen onnistumiselle (Innolink, 2025).

Kolmantena pääluokkana noussut **vuorovaikutus ja viestintä** koettiin haastateltavien keskuudessa mielenkiintoisena aiheena. Tätä pohdittiin haastattelurungossa kysymyksillä, että minkälaisia viestintävälineitä ja -tapoja on käytössä ja onko jokin menetelmä hybridityössä paras. Digitaaliseen vuorovaikutukseen haluttiin parannusta nykyiseen verrattuna. Aivoriihiä ja työpajoja kaivattiin haastateltavien puolelta lisää. Kuten myös Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020, tutkimuksessaan ovat aikaisemmin todenneet, kehonkieli ja palautteen perille meno oikeassa muodossaan nousevat tärkeään asemaan. Tutkimuksen tulokset myös osoittavat, että vuorovaikutustaidot ovat keskeisiä hybridityössä. Haastateltavat korostivat palautteen antamisen, kuuntelun ja kuulluksi tulemisen merkitystä, mikä tukee aiempia tutkimuksia, jotka korostavat vuorovaikutustaitojen merkitystä (Salas ym. 2005, ss.566–567). Lisäksi haastateltavat kokivat, että fyysinen läsnäolo on tärkeää yhteenkuuluvuuden tunteen kannalta, mikä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa, jotka korostavat fyysisen kohtaamisen merkitystä (Eklund ym. 2021, s.61).

Muihin hybridityötutkimuksiin verrattaessa, kuten Jutta Lajusen tutkimukseen, (Lajunen J., 2023) jossa tarkastellaan hybridityötä vuorovaikutuksen näkökulmasta työyhteisön kontekstissa, tämä aineisto painottaa erityisesti digitaalisen vuorovaikutuksen parantamista ja fyysisen läsnäolon merkitystä. Lajusen tutkimus korostaa myös työn organisoimista ja yhteisöllisyyden merkitystä hybridityössä, mikä tukee käsitystä siitä, että hybridityön onnistuminen vaatii monipuolisia viestintävälineitä ja selkeitä käytäntöjä. Toisena

vertailukohtana oli kirjateos Vuorovaikutus työelämässä, kuinka edistää yhteistyötaitoja. (Kekoni T., Mönkkönen K. Hyvärinen M., Pakarinen E.,2024) Siinä korostuu, että hybridityö on tuonut paljon autonomiaa tietotyöläisille, mutta samalla se on tuonut haasteita työyhteisön vuorovaikutukseen. Mönkkönen ym. painottaa, että hybridityössä on tärkeää saada kaikki osallistumaan ja varmistaa, että viestintä on tasa-arvoista ja osallistavaa. Tämä on linjassa tämän tutkimuksen aineiston kanssa, joka korostaa palautteen antamisen ja kuulluksi tulemisen merkitystä. Aikaisemmat tutkimustulokset osoittavat, että mm. toimintatapojen omaksuminen onnistuu lähityössä etätyötä paremmin. Kommunikoinnissa saattaa nousta esiin haasteita etätyössä ja etäkohtaamisissa. Yhteydenpidon ja asioiden puheeksi ottamiseen kynnys nousee. (Alasoini, T., ym.,2024) Tässä on paljon yhteneväisyyttä nyt aineistosta saatujen tulosten kanssa.

## 7.2 Pohdinta ja johtopäätökset

Saavutettuja tuloksia vertailtaessa aikaisempiin tuloksiin, esiin nousee muutamia pääkohtia. Luottamus on yksi kaikista tärkein tekijä, myös hybridityötä tehtäessä. Sinun on luotettava ja oltava luottamuksen arvoinen. Toisena pääkohtana esiin nousee se, että työntekopaikasta riippumatta, pitää olla fasilitteetit kunnossa. Haasteena puolestaan mainittakoon, että työaika ja vapaa-aika pitäisi pystyä pitämään erillään. Sen raja-alue saattaa hybridityössä hämärtyä.

Hybridityössä korostuu monesti sanattoman ja sanallisen vuorovaikutuksen merkittävyys. Palautteen antaminen ja palautteen vastaanottaminen ovat aihealueita, joilla on tärkeä merkitys ja joissa jokainen voi kehittää itseään.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hybridityömalli vaikuttaa merkittävästi tiimien viestintään ja vuorovaikutukseen. Monille haastateltaville kuitenkin myös kollegoiden fyysinen kohtaaminen, toimistoilla tai niiden ulkopuolella, oli tärkeää. Vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, niin työntekijän kuin esihenkilön näkökulmasta.

Viestinnässä olisi hyvä olla selkeät viestintäohjeet. Tällöin jokainen tietäisi, että mitä asiaa viestitään milläkin välineellä. Hyvä on myös määrittää viestinnän kohderyhmät, varsinkin kun sisäinen ja ulkoinen viestintä monesti poikkeavat toisistaan.

Ohjesääntö tai pelikirja olisi hyvä olla olemassa, kun työpaikalla sovitaan hybridityöstä ja sen toteuttamisesta. Työntekijöiden sitouttamiseen vaikuttaa paljon työn viihtyvyys ja työn mielekkyys, ne asiat, miten työntekijä työpäivänsä kokee. Hybridityötä tehtäessä pitää

omaksua uusia työtapoja sekä sopeutua muutoksiin. Ohjesäännöllä saadaan kerrottua työntekijöille, että mikä muuttuu, miksi muuttuu ja kuinka asiat jatkossa hoidetaan.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hybridityömalli tarjoaa monia mahdollisuuksia mutta myös erilaisia haasteita saattaa ilmetä. Luottamus, selkeä viestintä ja säännöllinen vuorovaikutus ovat avainasemassa onnistuneessa hybridityössä. Esihenkilöiden rooli korostuu tiimien tukemisessa ja johtamisessa ja heidän on tärkeää asettaa tiimilleen selkeät tavoitteet, antaa kannustavaa palautetta riittävän usein ja tukea tiimin tavoitteita sekä jaksamista. Hybridityössä olisi syytä antaa yksilöille ja tiimeille osallistamisen kautta tilaa miettiä myös itse, miten tavoitteet saavutetaan parhaiten. Hybridityö tarjoaa parhaimmillaan työntekijälle joustoa ja vapautta oman arjen ja työn yhdistämiseen. Tämä puolestaan lisää tuottavuutta. Rohkea johtaminen, oikea ohjeistus ja tasapaino etätöön ja lähityön välissä ovat avaimet onnistumiseen.

Kehitysideana tutkimuksen osalta nousi vuorovaikutuksen edistämiseen ja yhteisöllisyyden tunteeseen se, että kannustetaan työntekijöitä myös epäviralliseen vuorovaikutukseen ja vahvistetaan tiimihenkeä joillakin aktiviteeteilla. Esimerkkinä aamupäiväksi yhteinen työpaja tai palaveri ja iltapäiväksi yhteinen ruokailu ja keilaus hetki. Työnantajan näkökulmasta tavoitteisiin ja tuloksiin pääsemiseksi on tärkeää, että tiimin jäsenillä on riittävä sitoutumistaso ja käsitys niin henkilökohtaisista kuin yhteisistä päämääristä. Työyhteisö voisi myös yhdessä lähteä tekemään etätöypäivää jonnekin ennalta sovittuun paikkaan. Etäpäivä kauniilla säällä vaikkapa luonnonläheisestä paikasta voisi olla upea kokemus koko tiimille.

Tutkimuksen mielenkiintoisin osuus itselleni oli fokusryhmähaastattelut ja niistä syntyneiden aineistojen läpikäynti sekä luokittelu. Samalla kun etsi tietoa ja kahlasi läpi aineistoja, niin huomasi, että paljon on parhaillaan käynnissä myös mielenkiintoisia, aiheeseen liittyviä tutkimushankkeita. Tehdyissä haastatteluissa nousi esiin muutamia uusiakin näkökulmia ja samalla sai itse hyvää harjoitusta tämän tyyppisen aineistonkeruumenetelmän käytöstä. Mielestäni tämä sisällönanalyysin menetelmä sopi hyvin tähän aihepiiriin ja aineistoon. Hybridityö aiheena on vieläkin hyvin ajankohtainen ja varmasti tulee hakemaan uomiaan vielä jonkin aikaa. Moninaisuus työelämässä ja työnteossa tulee lisääntymään. Uudet innovatiiviset ratkaisut kehittyvien teknologioiden kautta tulevat varmasti mahdollistamaan työntekoa ja siihen liittyviä haasteiden ratkaisua suuresti aivan uudella tavalla.

### 7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen jatkotutkimusehdotuksena on, että tästä esiin nousseita kolmea pääluokkaa, voisi syventää jokaista omana fokusryhmähaastattelunaan. Kohderyhmäkin voisi olla laaja-alaisempi tai sitten vastaava kuin tässä tutkimuksessa. Toisaalta kohderyhmänä voisi myös olla esihenkilöt, jolloin kartoitettaisiin heidän näkemyksiään ja odotuksiaan näistä aihealueista. Tällöin saatettaisiin pystyä tunnistamaan paremmin, että milloin hybridityössä tarvittavat taidot ovat riittävällä tasolla.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena nousee esiin työhyvinvointi. Voisi tutkia millainen on hybridityötä tekevien työhyvinvointi tilanne. Onko sillä siihen vaikutusta, että työskennellään etänä tai miten toimistolta tehtävä työ työhyvinvoinnin näkökulmasta eroaa siitä. Henkilöstökyselyssä myös olisi hyvä varata tilaa hybridityöhön liittyviin kohtiin.

Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena olisi, että työnantaja organisaatio kehittäisi hybridityölle selkeät ohjesäännöt tai ns. pelikirjansen. Tällöin myös uusille työntekijöille asiat ja työpaikan käytännöt selviäisivät nopeammin.

## Lähteet

- Alasoini, T., Hirvonen, S., & Känsälä, M. (2024). *Hybridityömalli menestystekijänä*. Työterveyslaitos. Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston tuella. Saatavilla: <https://www.ttl.fi>
- Arene. (2019). Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset –ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. [http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?\\_t=1578480382](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382)
- Capozzoli, T. (2006). How to succeed with self-directed work teams. *Supervision*, 67(2), 25–26.
- Elykeskus. (2022). Monipaikkahanke 2022, blogi. [https://www.ely-keskus.fi/web/monipaikka/etusivu/-/asset\\_publisher/fy0E3KdNtOHb/content/tyoelaman-sanastoa-2022](https://www.ely-keskus.fi/web/monipaikka/etusivu/-/asset_publisher/fy0E3KdNtOHb/content/tyoelaman-sanastoa-2022)
- Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, R.-L., Mansner, S., & Miettinen, M. (2025). *Etätyöstä eteenpäin: Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt*.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere.
- Ford, R., Piccolo, D., & Ford, L. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25–34.
- Friedman, Z. (2019). Google Says The Best Teams Have These 5 Things. *Forbes*. Julkaistu 28.1.2019. <https://www.forbes.com/sites/zackfriedman/2019/01/28/google-says-the-best-teams-have-these-5-things/#1267ea875a30>
- Haapakoski, K., Niemelä, A., & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki: Alma Talent.
- Hiila, I., Tukiainen, M., & Hakola, I. (2019). *Opas muuttuvaan työelämään: Tiimiäly*.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hsieh H-F., Shannon SE. (2005) Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research* 15, 1277–1288.
- Innolink. (2025). *Tutkimus hybridityön käytännöistä*. Saatavilla: <https://ek.fi/wp-content/uploads/2025/03/Innolink-tutkimus.pdf>
- Janhonen, S., & Nikkonen, M. (2003). *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Helsinki: WSOY.
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Sanoma Pro Oy.
- Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hyvärinen, M.-L., & Pakarinen, E. (2024). *Vuorovaikutus työelämässä: Kuinka edistää yhteistyötaitoja*.
- Kestävän kehityksen toimikunta. (n.d.). *Toimikunta*. Saatavilla: <https://kestavakehitys.fi/toimijat/toimikunta>
- Koroma, J., Hyrkkänen, U., & Rauramo, P. (2011). *Mobilityö: työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kuisma, J., & Sauri, P. (2021). *Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa*. Helsinki: Otava.

Kuntaliitto. (n.d.). *Paikallinen analyysi: Mitkä ovat haasteet, mitkä ovat mahdollisuudet?*.

Saatavilla: <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/verkkajulkaisut/kestava-kehityksen-strateginen-johtaminen/23-paikallinen-analyysi-mitka-omat-haasteet-mitka>

Kurttila, M., & Aalto, P. (2021). *Pomon parhaan ratkaisut*. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/>

Kuula-Luumi, A. (2018). Turvaa tutkittavan anonymiteetti! Vastuullinen tiede. Tutkimusetiikka ja tiedeviestintä Suomessa. <https://vastuullinentiede.fi/fi/jatkokaytto/turvaa-tutkittavan-anonymiteetti>

Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M., & Kanste, O. (2011). Sisällönanalyysi suomalaisessa tieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede*, 23(2), 138–148.

[https://www.researchgate.net/publication/261723764\\_Sisallönanalyysi\\_suomalaisessa\\_hoitotieteellisessä\\_tutkimuksessa](https://www.researchgate.net/publication/261723764_Sisallönanalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessä_tutkimuksessa)

Laaksonen, H. (2022). Hyvän e-johtamisen rakennusaineet. Teoksessa *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus*. Toim. Laaksonen, H., & Ollila, S. Helsinki: Oppian, 75–86.

Lajunen, J. (2023). *Työyhteisön hybridityökäytänteiden kehittäminen vuorovaikutuksen näkökulmasta*. Viestinnän maisterintutkielma, Kieli- ja viestintätieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto.

Markkanen, H. (2021). Tiimityö - yhdessä vai erikseen. Auntie blogi.

Mäntyranta, T., & Kaila, M. (2008). Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. *Duodecim*, 124, 1507–1513. <http://www.ebm-guidelines.com/xmedia/duo/duo97349.pdf>

Paakkanen, M. (2022). *Empatian voima työssä*. Helsinki: WSOY.

Pietikäinen, A. (2017). Joustava mieli tukena elämänkriiseissä. *Duodecim*.

Puusa, A., & Juuti, P. (2011). Menetelmäviidakon raivaajat, perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. *JTO Johtamistaidon opisto*.

Ristikangas, M-R., & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Juva: WS Bookwell.

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in Teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599.

Salminen, J. (2020). 10-keinoa, joiden avulla hioa tiimityöskentely huippuunsa. *Brik-lehti*. <https://brik.fi/brik-lehti/10-keinoa-joiden-avulla-hioa-tiimityoskentely-huippuunsa/>

Shewhart, W.A., toimittanut Deming, W.E. (1939) *Statistical method from the viewpoint of quality control*. Courier Corporation.

TENK. (n.d). Hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Tietoarkisto. (n.d.). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*.

Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/05/>

Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Tuominen, C. (2018). Johda tunteita – menesty työelämässä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

UPM Metsä, UPM-Kymmene Oyj.

[https://www.upmmetsa.fi/?utm\\_campaign=linkit&utm\\_medium=referral&utm\\_source=upm](https://www.upmmetsa.fi/?utm_campaign=linkit&utm_medium=referral&utm_source=upm)

Vartiainen, M. & Vanharanta, O. 2023. Hybrid Work: Definition, origins, debates and outlook.

[https://www.researchgate.net/publication/371139592\\_Hybrid\\_work\\_Definition\\_origins\\_debates\\_and\\_outlook](https://www.researchgate.net/publication/371139592_Hybrid_work_Definition_origins_debates_and_outlook).

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.

WWF Finland. (n.d.). *Mistä toimiston päästöt syntyvät? Katso viisi tärkeintä ympäristövaikutusten aiheuttajaa työpaikalla.* Saatavilla: <https://wwf.fi/greenoffice/tarina/mista-toimiston-paastot-syntyvat-katso-viisi-tarkeinta-ymparistovaikutusten-aiheuttajaa-tyopaikalla/>

## Liite 1. Saatekirje

SAATEKIRJE

**Hyvä tutkimukseen osallistuja,**

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa Hämeenlinnan Visamäen yksikössä biotalouden ratkaisut -tutkintoa (Ylempi AMK).

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia UPM Metsän MAY-tiimien viestintää ja vuorovaikutusta hybridityömallissa sekä kartoittaa mahdollisia kehitystarpeita ja toiveita. Tavoitteeni on hyödyntää haastatteluista saatuja kokemuksia sekä teoreettista ja näyttöön perustuvaa tietoa tiimien viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseen hybridityömallissa metsäasiakasyksiköissä.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat UPM Metsän Läntisen alueen metsäasiakasyksiköiden XXX ja XXX metsäasiakasvastaavat.

Tutkimus toteutetaan ryhmähaastatteluina, jotka nauhoitetaan. Ennen haastatteluja toimitan osallistujille teema-alueet, jotta voitte valmistautua. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja osallistujien anonymiteetti varmistetaan. Opinnäytetyön valmistuttua tutkimusmateriaalit poistetaan asianmukaisesti.

Osallistumisenne on todella tärkeää, jotta saamme kattavan kuvan aiheesta. Jos teillä on kysyttävää tutkimusprosessista, voitte ottaa yhteyttä minuun tai tutkimuksen ohjaajiin.

Forssassa 24.9.2024

Timo Berggren puh. +358406386332

Ohjaava opettaja, Ilpo Pölönen puh. +358408305984

**Liite 2. Suostumuskaavake**

## SUOSTUMUSKAAVAKE

Suostun osallistumaan xxx:n toteuttamaan opinnäytetyöhön, jonka aiheena on tiimin viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen hybridityömallissa, osallistumalla tutkijan tekemään ryhmähaastatteluun.

Suostun siihen, että haastattelutallenne ja siitä tuotettu materiaali voivat olla osa opinnäytetyön tutkimusaineistoa. Suostun myös siihen, että tutkija saattaa ottaa minuun yhteyttä mahdollisten kysymysten tarkentamiseksi loppuvuoden 2024 aikana haastattelun pohjalta.

Ymmärrän, että tutkija säilyttää haastatteluaineiston siten, että se on muiden nähtävillä vain tutkimuksen osalta ja hävittää sen opinnäytetyön valmistuttua. Haastattelun tulokset julkaistaan tavalla, joka ei paljasta kenenkään henkilöllisyyttä.

Paikkakunnalla \_\_/\_\_. 2024

---

Allekirjoitus ja nimen selvennys

Yhteystietoni ovat:

työyksikkö\_\_\_\_\_

osoite\_\_\_\_\_

puhelinnumero\_\_\_\_\_

sähköposti\_\_\_\_\_

### Liite 3. Haastattelurunko

Haastattelurunko

Johdanto

Esittely: kerro haastattelun tarkoituksesta ja tavoitteista

Taustatiedot: haastateltavien lyhyt kuvaus ja rooli tiimissä

Haastattelun teema-alueet:

Hybridityön vaikutukset tiimityöskentelyyn.

- Miten koet hybridityön vaikuttavan tiimityöskentelyyn?
- Onko vaikutus positiivinen vai negatiivinen ja miksi?
- Voitko antaa esimerkkejä, joissa hybridityö on vaikuttanut tiimityöskentelyyn?

Hybridityömallin erityispiirteet ja niiden vaikutukset:

- Mitkä ovat mielestäsi hybridityömallin erityispiirteet?
- Miten nämä piirteet vaikuttavat tiimityön vuorovaikutukseen ja viestintään?
- Ovatko tietyt erityispiirteet tuoneet mukanaan uusia haasteita tai mahdollisuuksia?
- Onko riittävästi mahdollisuuksia epäviralliseen vuorovaikutukseen?

Viestintästrategiat ja -välineet tehokkaaseen vuorovaikutukseen:

- Millaisia viestintätapoja ja -välineitä käytätte?
- Mitkä ovat olleet tehokkaimpia ja miksi?
- Onko jokin tietty strategia tai väline, joka on erityisen hyödyllinen hybridityössä?

Esihenkilötaidot hybridityömallissa:

- Millaiset esihenkilötaidot ovat mielestäsi tärkeitä hybridityömallissa?
- Miten esihenkilöt voivat parhaiten tukea tiimityötä tässä mallissa?
- Voitko antaa esimerkkejä hyvistä käytännöistä, joita esihenkilöt ovat käyttäneet?

Kehitysideat, ehdotukset

Lopetus ja yhteenveto