

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JENNA RUOHONEN

Vuorovaikutuksellisten toimintamallien kehittäminen

Case Lounais-Suomen elinvoimakeskuksen
maaseutuyksikkö

TULEVAISUUDEN JOHTAMINEN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2025

TIIVISTELMÄ

Ruohonen, Jenna: Vuorovaikutuksellisten toimintamallien kehittäminen –
Case Lounais-Suomen elinvoimakeskuksen maaseutuyksikkö
Opinnäytetyö, Ylempi AMK
Tulevaisuuden johtaminen YAMK-tutkinto-ohjelma
Marraskuu 2025
Sivumäärä: 103

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli kehittää vuorovaikutuksellisia toimintamalliratkaisuja uuteen Lounais-Suomen elinvoimakeskuksen maaseutuyksikköön, jonka toiminta alkaa tammikuussa 2026. Tällä hetkellä toiminnassa olevat Satakunnan ELY-keskus ja Varsinais-Suomen ELY-keskus yhdistyvät aluehallintouudistuksen myötä uudeksi elinvoimakeskukseksi, joten aineistonkeruu on kohdistettu näihin kahteen ELY-keskukseen ja niissä toimi-
viin maaseutuyksiköihin.

Toimivalla vuorovaikutuksella on suuri merkitys organisaation tehokkaaseen toimintaan. Uuden viraston monipaikkaisuus ja laaja etätyön tekeminen vaikuttavat vuorovaikutukseen uudessa virastossa. Toimintamalleista sopiminen on välttämätöntä, jotta työskentely säilyy tasavertaisena ja tehokkaana. Toimivan vuorovaikutuksen avulla voidaan hyödyntää laaja-alaisesti asiantuntijuutta ja lisätä tehokkuutta koko yksikön kesken. Henkilöstön osallistuminen toimintamallien laatimiseen sitouttaa niiden käyttöön ottamiseen ja mahdollistaa hyviksi todettujen käytäntöjen jatkamista.

Työn lähestymistapana oli tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmänä oli käytössä monimenetelmätutkimus. Tarkoituksena oli kerätä ja analysoida sekä laadullista että määrällistä aineistoa. Aineistonkeruu toteutettiin molempien tämänhetkisten maaseutuyksiköiden yhteisellä työpajatyöskentelyllä ja maaseutuyksiköille tehtävällä Google Forms-kyselyllä. Työpajatyöskentelyssä kerättiin laadullista dataa liittyen erilaiseen vuorovaikutukseen nyt ja tulevaisuudessa. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli kerätä sekä määrällistä että laadullista aineistoa toimintamallien luomiseksi.

Toimintamallit, joita työn tavoitteena oli muodostaa käsittävät tapaamiskäytäntöjä, palaverikäytäntöjä, etätyökäytäntöjä, monipaikkaisuutta ja esihenkilötyön tekemistä monipaikkaisessa organisaatiossa. Toimintamallien pohjana on tutkimusaineiston lisäksi hyödynnetty olemassa olevaa teoriaa ja kirjallisuutta liittyen vuorovaikutuksen merkitykseen organisaation toiminnassa.

Lopputuloksena syntyivät toimintamalliehdotukset tulevaan maaseutuyksikköön liittyen etätyökäytäntöihin ja tapaamisiin, palaverikäytäntöihin, monipaikkaisessa organisaatiossa toimimiseen ja esihenkilötyön tekemiseen. Näitä toimintamalleja on mahdollista hyödyntää myös ryhmä- ja tiimikohtaisissa toimintamalleissa, kun niitä aletaan laatia.

Avainsanat: Etätyö, hybridityö, monipaikkainen organisaatio, esihenkilötyö, toimintamalli, vuorovaikutus, vuorovaikutustaidot, etäyhteys

ABSTRACT

Ruohonen, Jenna: The development of interactive operational models – Case Southwest Finland Economic Development Centre's Rural Unit

Master's thesis

Degree Programme in Future Management

November 2025

Number of pages: 103

The aim of the thesis was to develop interactive operating model solutions for the new rural unit of the Southwest Finland Economic Development Centre. Centre will start operating in January 2026. The Satakunta ELY Centre and the ELY Centre for Southwest Finland, which are currently in operation, will merge into a new Economic Development centre as a result of the regional administration reform. The thesis has been focused on these two ELY Centres and the rural units operating in them.

Effective interaction is important for the effective operation of an organization. The multi-location nature of the new agency and extensive remote work will affect interaction in the new agency. Agreeing on operating models is essential to ensure that work remains equal and efficient. With the help of effective interaction, expertise can be utilised extensively and efficiency can be increased throughout the unit. The participation of the personnel in the preparation of the operating models commits to their implementation and enables the continuation of proven good practices.

The approach of the work was a case study and the research method used was a multi-method study. The purpose was to collect and analyse both qualitative and quantitative data. The data collection was carried out through a joint workshop of both current rural units and a Google Forms survey conducted for rural units. In the workshop, qualitative data was collected related to different types of interaction now and in the future. The purpose of the survey was to collect both quantitative and qualitative data to create operating models.

The operating models that the aim of the thesis was to form include meeting practices, remote work practices, multilocality and supervisory work in a multi-location organization. In addition to research data, the operating models are based on existing theory and literature related to the importance of interaction in the organization's operations.

As a result, operating model proposals were created for the future rural unit related to remote work practices and meetings, working in a multi-location organisation and doing supervisory work. These operating models can also be utilised in group- and team-specific operating models when they are first drawn up.

Keywords: Remote work, hybrid work, multi-location organisation, supervisory work, operating model, interaction, interaction skills, remote connection

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	6
2.1 Kohdeorganisaatio.....	7
2.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	10
2.3 Teoreettinen viitekehys.....	12
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	15
3.1 Lähestymistapa	15
3.2 Tutkimusmenetelmät	15
3.3 Aineistonkeruu.....	17
3.3.1 Työpaja	18
3.3.2 Kysely	20
4 TOIMINTAMALLIT ORGANISAATIOSSA	21
4.1 Toimintamallien merkitys työyhteisössä	21
4.2 Toimintamallin kehittäminen	24
5 VUOROVAIKUTUS TYÖELÄMÄSSÄ	29
5.1 Vuorovaikutus organisaation menestystekijänä.....	29
5.2 Yhteisöllisyyden rakentuminen vuorovaikutuksen kautta.....	32
6 MONIPAIKKAINEN ORGANISAATIO VUOROVAIKUTUKSEN NÄKÖKUL- MASTA	35
6.1 Etä- ja hybridityö.....	38
6.2 Esihenkilönä monipaikkaisessa organisaatiossa	45
7 TUTKIMUSKYSELY JA TYÖPAJA	51
7.1 Vuorovaikutus ja tapaaminen	55
7.2 Etä-/hybridityössä vuorovaikuttaminen	65
7.3 Monipaikkainen organisaatio ja esihenkilön vuorovaikutus	70
8 TOIMINTAMALLIRATKAISUT	76
8.1 Toimintamallit	76
8.2 Toimintamallien perusta kohdeorganisaatiossa.....	82
9 YHTEENVETO	86
9.1 Kehittämistyön pohdinta ja johtopäätökset	86
9.2 Aineistonhallinta ja työn eettisyys	87
9.3 Jatkotutkimus	89
LÄHTEET	91
LIITE 1	96
LIITE 2	97

1 JOHDANTO

Käynnissä olevan valtion aluehallintouudistuksen myötä Satakunnan ja Varsinais-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset yhdistyvät yhdeksi elinvoimakeskukseksi. Valtioneuvoston asetuksessa on esitetty, että nämä kaksi nykyistä ELY-keskusta muodostavat Lounais-Suomen elinvoimakeskuksen. Toimialueeseen kuuluvat Satakunta, Varsinais-Suomi ja Ahvenanmaa. Turun päätoimipaikan lisäksi toimipaikka löytyy Porista. (HE 13/2025, Asetusluonnokset, Valtioneuvoston asetus elinvoimakeskuksista sekä Työllisyys-, kehittämis- ja hallintokeskuksesta, 1 §.) Uuden mallin mukainen aluehallinto käynnistää toimintansa viimeistään vuonna 2026 (Valtiovarainministeriö, 2024).

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajina toimivat nykyiset Satakunnan ja Varsinais-Suomen ELY-keskukset, jotka tulevat muodostamaan yhtenäisen Lounais-Suomen elinvoimakeskuksen. Opinnäytetyö on rajattu virastoissa toimiiviin nykyisiin maaseutuyksiköihin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaisia vuorovaikutuksellisia toimintamalleja uudessa virastossa olisi kannattavaa noudattaa.

Tulevan Lounais-Suomen elinvoimakeskuksen toimialue on erittäin laaja, joten muutos tulee väistämättä vaikuttamaan koko henkilöstön vuorovaikutusmahdollisuuksiin ja käytänteisiin. Kahden viraston yhdistyminen tuo omat haasteensa eri toimintamalleihin. Uuden viraston toiminnan valmistelussa on syytä ottaa huomioon tämänhetkiset toimintamallit molemmista virastoista ja pohtia uusien käytäntöjen luomista. Uudistuksessa on tarkoitus luoda kokonaan uusi virasto eikä ajatella toisen nykyisen ELY-keskuksen liittyvän toiseen.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön taustalla on kohdeorganisaatioiden tarve rakentaa toimiva uusi organisaatio ja luoda selkeät toimintamallit muutoksen helpottamiseksi ja uuden viraston luomiseksi. Koska asiakkaiden ja sidosryhmien puolesta toiminnan pitää jatkua vuoden vaihteen jälkeen täysin normaalisti, on syytä suunnitella ja pohtia näitä toimintamalleja hyvissä ajoin etukäteen. Aihetta on syytä tarkastella ensi vuonna muutoksen jälkeen, jotta voidaan kehittää ja muuttaa toimintatapoja, mikäli ne koetaan huonoiksi. Meillä on oleva aluehallintouudistus koskee useita eri virastoja, joten toimintamallien laatiminen ja pohdinta on välttämätöntä jokaisen uuden elinvoimakeskuksen ja lupa- ja valvontaviraston toiminnan käynnistämisessä. Vuorovaikutus on kuitenkin tärkeä elementti muutoksen keskellä sekä organisaation toiminnan vahvistajana. Aihetta ei ole aikaisemmin ELY-keskuksissa tutkittu.

Omat toimintatavat muiden ihmisten kanssa ovat ratkaisevana tekijänä tilanteiden kokemisessa ja etenemisessä. Vuorovaikutus perustuu itsensä ja muiden kunnioittamiseen ja arvostukseen. (Talvio & Klemola, 2017, kohta Johdanto.) Opinnäytetyön aiheena olevan yksikön sisällä vuorovaikutustilanteita tulee jatkuvasti eri tehtävissä. Onnistuneet vuorovaikutustilanteet vaativat panostusta kaikilta onnistuakseen (Talvio & Klemola, 2017, kohta Johdanto).

Vuorovaikutus on ihmisten välistä sanatonta ja sanallista viestintää. Siihen liittyy puhumista ja kuuntelemista, eli konkreettista viestien vaihtoa. (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, kohta Mitä vuorovaikutus on?) Jotta toiminta jatkuu muutoksen jälkeen edelleen sovitusti ja asiakkaita palvellen, vaaditaan jokaiselta panostusta vuorovaikutustilanteisiin. Yksiköt, tiimit ja ryhmät vaihtuvat ja kollegoita löytyy laajalta alueelta. Tämän vuoksi on tärkeää sopia yhteiset pelisäännöt myös vuorovaikutuksen osalta.

2.1 Kohdeorganisaatio

Tämän työn kohdeorganisaatiot ovat Satakunnan ja Varsinais-Suomen nykyiset elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset, joista tulee aluehallinnon uudistuksen myötä uusi Lounais-Suomen elinvoimakeskus (HE 13/2025, kohta Asetusluonnokset, Valtioneuvoston asetus elinvoimakeskuksista sekä Työllisyys-, kehittämis- ja hallintokeskuksesta 1 §). ELY-keskukset toimivat valtion aluehallintoviranomaisina aluehallintovirastojen kanssa (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.). ELY-keskukset edistävät alueellista kehittämistä hoitamalla valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä omilla alueillaan. ELY-keskusten tehtävät on jaettu kolmeen eri vastuualueeseen, joita ovat elinkeinot, työvoima ja osaaminen; liikenne ja infrastruktuuri sekä ympäristö ja luonnonvarat. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2024.) Tehtäviin kuuluvat esimerkiksi yritysten neuvonta ja rahoitus, kalatalousasiat, osaamisen ja oppimisen kehittäminen sekä EU:n rakennerahastohankkeiden hoitaminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.)

Enemmistö nykyisistä ELY-keskuksista hoitaa kaikkia kolmea vastuualueetta. Koska Satakunta hoitaa pelkästään elinkeinot, työvoima ja osaaminen vastuualueetta, ovat liikenne-, kalatalous- ja ympäristöasiat Varsinais-Suomen ELY-keskuksen hoidettavana. ELY-keskukset kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan ja keskuksia ohjaavat tämän lisäksi myös sisäministeriö, opetus ja kulttuuriministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, ympäristöministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö sekä väylävirasto. Maahanmuuttoviraston ja Business Finlandin tavoitteet ovat myös ELY-keskusten toteutettavana. ELY-keskukset on perustettu 1.1.2010 entisten TE-keskusten, ympäristökeskusten, tiepiirien, lääninhallituksen ja merenkulkulaitosten tehtävistä. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2024.)

Aluehallintouudistuksen tavoitteena on kerätä valtion lupa-, ohjaus- ja valvontatehtäviä uuteen virastoon. Näiden lupa-, ohjaus- ja valvontavirastojen rinnalle muodostetaan elinvoimakeskukset. Tarkoituksena on sujuvoittaa palvelua ja prosesseja. ELY-keskusten ympäristöasiat yhdistetään Valviran ja aluehallintovirastojen kanssa. Loput ELY-keskusten tehtävät kootaan

elinvoimakeskukseen. (Valtiovarainministeriö, n.d.) Elinvoimakeskusten tavoitteena on lisätä elinvoimaa ja tukea alueiden vahvuuksiin perustuvaa kehittämistä (HE 13/2025, kohta 3.3).

Elinvoimaketuksissa hoidetaan jatkossa esimerkiksi elinkeinoihin, työllisyyteen, maahanmuuttoon, kulttuuriin, maatalouteen, maaseudun kehittämiseen, alueidenkäytön edistämiseen, vesitalouteen, luonnonsuojeluun ja kalatalouteen liittyviä tehtäviä (HE 13/2025, kohta 4.1.2.3). Osa elinvoimakeskusten tehtävistä on valtakunnallisia ja ne kootaan tiettyihin keskuksiin (Valtioneuvosto, 2024). Nykyiseen Satakunnan ELY-keskukseen verrattuna työtehtävät laajenevat uudessa elinvoimaketuksessa, sillä Satakunnassa on hoidettu tähän mennessä vain Elinkeinot-vastuualueen tehtäviä. Lounais-Suomen elinvoimaketukseseen kuuluu tavanomaisten tehtävien lisäksi kalataloustehtäviä, maanteiden kunnossapitoon liittyviä tehtäviä, saariston kehittämistehtäviä ja vesienhoitotehtäviä (HE 13/2025, liite 7, Valtioneuvoston asetus elinvoimaketuksista sekä kehittämis- ja hallintokeskuksesta, 4 §). Työ- ja elinkeinoministeriön on tarkoitus vastata elinvoimaketuksista strategisen suunnittelun ja tulosoajauksen osalta. Elinvoimaketuksille laaditaan strategia-asiakirjat ja tulossopimukset (HE 13/2025, liite 7, Valtioneuvoston asetus elinvoimaketuksista sekä kehittämis- ja hallintokeskuksesta, 14 §).

Maaseutuyksikkö toimii tälläkin hetkellä sekä Satakunnassa että Varsinais-Suomen ELY-keskuksessa. Tällä hetkellä Varsinais-Suomen ELY-keskuksen maaseutuyksikössä toimii kolme ryhmää, jotka ovat maatalouden valvonta, ympäristökorvaukset ja tuotantotuet sekä maaseuturahoitus. (Maaseutu.fi, 2024.)

Satakunnassa maaseutuyksikössä toimii kaksi ryhmää, jotka ovat maaseudun kehittämisryhmä ja tukihallinto ja tarkastukset -ryhmä. Maaseudun kehittämisryhmässä hoidetaan alueellista viestintää, maatilojen rahoitustoimenpiteitä ja maaseudun hanke- ja yritystukien rahoitustoimenpiteitä. Tukihallinto ja tarkastukset -ryhmän tehtäviin kuuluu ympäristö- ja luomusopimusten käsittely, viljelijätukien valvonta ja elintarviketuotannon tarkastustehtävät. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, n.d.-c.)

Varsinais-Suomen maaseudun rahoitusryhmässä ja Satakunnan maaseudun kehittämissuomissa hoidetaan pitkälti samoja tehtäviä. Ryhmien asiantuntijat hoitavat maaseudun kehittämistoimia, joihin kuuluvat pienten yritysten investointeihin, elinkeinoja edistäviin hankkeisiin, yleishyödyllisiin investointeihin, tiedonvälitykseen ja koulutukseen, ilmasto- ja ympäristötoimiin, laajakaistainvestointeihin, maatilojen investointeihin ja kehittämiseen sekä maatilojen neuvontapalveluihin tarkoitettujen avustusten myöntäminen ja maksatus (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, n.d.-a). Käytännössä ryhmissä hoidetaan esimerkiksi yhdistysten laatimien hankkeiden tukihakemusten käsittelyä ja maksatusta. Myös maatilojen investointeihin liittyvät avustuksien myönnöt ja maksut hoidetaan näissä ryhmissä.

Varsinais-Suomen ympäristö ja tuotantotuet -ryhmän tehtävät hoidetaan Satakunnassa tukihallinnot ja tarkastukset -ryhmässä. Ryhmässä hoidetaan esimerkiksi viljelijätukien ja eläintukien valvontaa. EU edellyttää varainkäytön riittävää valvontaa EU-rahoitteisten tukien myöntämisessä ja maksatuksessa. ELY-keskuksissa hallinnoidaan viljelijätukien hakemista, maksatusta ja valvontaa sekä varmistetaan maa- ja metsätalouden tuotannon turvallisuus ja kasvinterveys. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, n.d.-b.)

Ympäristö- ja luomusopimukset hoidetaan molempien ELY-keskusten maaseutuyksikössä. Ympäristökorvaukset ovat maatalouden ympäristökuormituksen vähentämiseen tarkoitettuja tukia (Ruokavirasto, 2025a). Luomusopimusten avulla edistetään luonnonmukaista kasvintuotantoa sekä luonnonmukaista kotieläintuotantoa (Ruokavirasto, 2025).

Maaseudun kehittämisen tehtävät ja maa- ja elintarviketalouden tehtävät siirtyvät kokonaisuudessaan elinvoimakeskuksiin maaseutuosastolle. Nykyiset maaseutuyksikön tehtävät siirtyvät tämänhetkisen tiedon mukaan sellaisinaan uuteen virastoon. (Sihvola, 2025.) Eri ryhmien välillä tehdään paljon yhteistyötä, joten vuorovaikutusta syntyy koko yksikön kesken. Asiantuntijoiden osaamista tarvitaan työtehtävien hoitamisessa yli ryhmärajojen. Yhteisöllisyyttä pitää päästä rakentamaan koko maaseutuyksikön voimin.

2.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen. Tyypillisesti kehittämishanke kohdentuu liiketoiminnan kehittämiseen. Tavoitteena voi olla esimerkiksi uusien mallien luominen ja työkuluttuurin kehittäminen. (Ojasalo ym., 2015, s. 23.) Tämän työn tavoitteena on kehittää toimintamalleja vuorovaikutuksellisuuden näkökulmasta tulevaan Lounais-Suomen elinvoimakeskuksen maaseutuyksikköön. Kehittäminen tähtää aina muutokseen kohti parempaa. Kehittämistoiminnan lähtökohta voi olla nykytilanteen ongelma tai toive uudesta. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 16.)

Työn tavoitteena on luoda uudet toimintamalliratkaisut ja kehittää jo hyviksi todettuja malleja. Tarkoituksena on keskittyä maaseutuyksikköön kokonaisuutena, eikä pohtia tiimi- tai ryhmäkohtaisia toimintamalleja. Tässä työssä toimintamalliratkaisuja kehitetään etätyökäytäntöihin, kuten viestintäkanavien käyttöön, etäkokouksissa toimimiseen sekä etätyön määrään liittyen. Kuinka paljon etätyötä tehdään, miten etäkokouksissa toimitaan, miten viestitään ja miten etätyössä voidaan vuorovaikuttaa mahdollisimman tehokkaasti? Toimintamalleja kehitetään kasvotusten tapahtuvien tapaamisten tarpeellisuuden ja määrän osalta. Miten paljon yksikön pitäisi tavata kasvotusten ja missä yhteydessä? Yhtenä tavoitteena on selvittää, miten esihenkilötyö hoituu tehokkaasti monipaikkaisessa organisaatiossa. Pitääkö esihenkilöä tavata kasvotusten ja missä tilanteissa siitä olisi hyötyä?

Vuorovaikutuksella on työssä onnistumisen kannalta iso merkitys, ja työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet vaativat tuekseen kaikkia koskevia pelisääntöjä. Nykyiset toimintamallit voivat olla hyvinkin tehokkaita, mutta ne eivät välttämättä toimi uudessa monipaikkaisessa organisaatiossa. Kuitenkin tiimit ja yksiköt muuttuvat ja kollegat lisääntyvät. Vuorovaikutuskeinojen avulla pitäisi pystyä tutustumaan ja luomaan uusi toimiva työyhteisö. Käytössä olevat toimintamallit eivät välttämättä toimi enää uudessa organisaatiossa, joka toimii monipaikkaisesti, joten toimintamalleja pitää pystyä kehittämään monipaikkaisen organisaation tarpeisiin.

Esihenkilö ja ryhmän tai tiimin jäsenet voivat olla sijoittuneena kauas toisistaan. Hybridityöhön aletaan olla jo tottuneita, mutta tapaamisia kasvokkain kaitaan edelleen. Varsinkin tilanteessa, jossa tiimit tulevat muuttumaan ja kollegat lisääntyvät, on hyvällä vuorovaikutuksella iso merkitys toiminnan jatkumiselle ja työn tehokkuudelle. Tiimien ja yksiköiden pitäisi toimia moitteettomasti, jotta asiakkaat tai sidosryhmät eivät kärsi muutoksesta. Vaaditaan selkeitä pelisääntöjä, jotta jokaiselle olisi selvää, miten toimitaan.

Koska aluehallintouudistuksen tavoite on keventää hallintoa ja saada organisaatiot toimimaan tehokkaammin ja vaikuttavammin, on syytä pohtia tehokkuutta edistäviä toimintamalliratkaisuja. Palveluiden tuottavuuteen vaikuttaa organisaation sisäinen yhteistyö, joten vuorovaikutus on isossa roolissa tuottavan ja tehokkaan organisaation luomisessa. (HE 13/2025, kohta 4.1.1.) Tehokkuus on kuitenkin tärkeää myös asiakkaiden kannalta. Suuri osa tehtävistä vaatii toimivaa vuorovaikutusta eri asiantuntijoiden välillä. Tiimien muuttuminen ja henkilöstön lisääntyminen tuovat uusia osaajia nykyisten kollegoiden rinnalle ja tämän potentiaalin hyödyntäminen on tärkeää.

Tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää ongelmaa, joka ohjaa koko tutkimusta. Ongelman pitää olla tutkimisen arvoinen. (Seppola, 2023, kohta 1.4.) Tässä työssä tutkimusongelman perusteella on määriteltä tutkimuskysymykset. Hyvät tutkimuskysymykset ohjaavat aineistonkeruuta ja analyysin tekemistä. Tutkimuskysymysten määrittelyä ja täsmentämistä on tärkeää jatkaa koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuskysymys on tutkimustyön arvokkain resurssi. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 23.)

Tutkimusongelmaksi muodostuu tulevan Lounais-Suomen elinvoimakeskukseen maaseutuyksikön vuorovaikutuksellisten toimintamallien puuttuminen. Vuorovaikutuksellisilla toimintamalleilla tässä työssä tarkoitetaan tapaamiskäytäntöjä, palaverikäytäntöjä, etätyökäytäntöjä, monipaikkaisuutta ja esihenkilötyötä kyseisessä yksikössä. Työssä pitää ottaa huomioon toimintamallien tehokkuus, jonka tulee pohjautua tutkittuun tietoon.

Päätutkimuskysymys on:

Minkälaisia ovat uudet tehokkaat toimintamallit uudessa virastossa vuorovaikutuksen näkökulmasta?

Apukysymykset ovat:

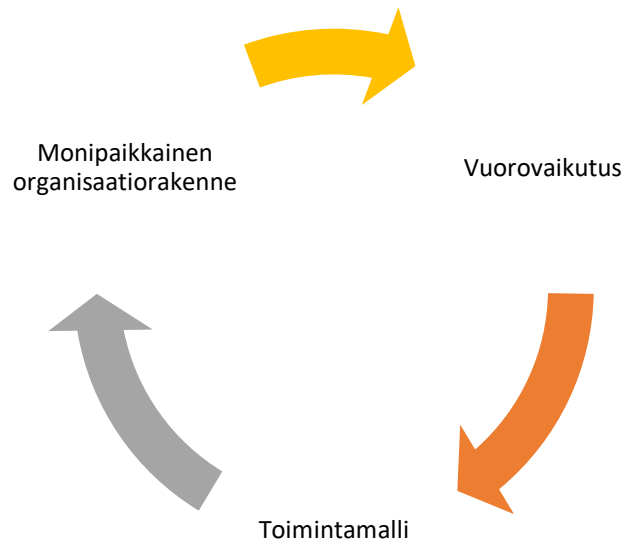
- Mihin vuorovaikutuksellisiin asioihin nykyisessä virastossa ollaan tyytyväisiä ja mitä haluttaisiin säilyttää?
- Miten paljon ja millä tavalla uudessa virastossa halutaan luoda vuorovaikutusta koko yksikön kesken?
- Millaista vuorovaikutusta esihenkilön kanssa toivotaan monipaikkaisessa työyhteisössä?

2.3 Teoreettinen viitekehys

Käytännön eli kohdeorganisaation taustatiedon ja tutkimustiedon avulla määritellään kehittämisen kohteena oleva tehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. Tämän jälkeen pystytään määrittelemään kehittämistyön lähestymistapa ja menetelmät. (Ojasalo ym., 2015, s. 25.) Viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä, mutta viitekehyksessä ei luetella erilaisia asioita ilman käsitteiden tarkennusta (Tuomi & Sarajarvi, 2018, kohta. 1.1.1).

Tässä opinnäytetyössä tärkeitä käsitteitä ovat:

- Toimintamalli
- Vuorovaikutus
- Monipaikkainen organisaatorakenne



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Työssä teoreettinen viitekehys muodostuu näiden käsitteiden ympärille. Tavoitteena on luoda toimintamalleja, jotka liittyvät vuorovaikutukseen monipaikkaisessa organisaatiossa. Toimintamalliratkaisut, joita pyritään työn avulla luomaan, liittyvät vuorovaikutuksellisiin toimiin kuten etä- ja hybridityön tekeminen, monipaikkaisesti toimiminen, tapaamiskäytännöt, esihenkilötyö monipaikkaisesti ja virtuaalisten tapaamisten tehokas hyödyntäminen.

Toimintamallin pitää kertoa olennaiset asiat niille, joiden halutaan soveltavan toimintamallia sekä kertoa mihin tarpeeseen sen pitäisi vastata. Toimintamallissa on tärkeää määritellä toteutuksen vaiheet ja miten toiminta voitaisiin toteuttaa. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 2025.) Kun kyseessä on iso organisaatiomuutos, voi toimintamallien noudattaminen hankaloitua, kun vanhoista tavoista joutuu opettelemaan pois (Järvinen, 2017, kohta Yhteiset pelisäännöt). Luotavat toimintamalliratkaisut liittyvät vuorovaikutuksellisiin toimintoihin organisaatiossa. Yhteisistä vuorovaikutussäännöistä sopiminen on tärkeää ja niillä on tarkoitus ohjata työyhteisöä eri vuorovaikutuksen tapoihin. Sääntöihin liittyy esimerkiksi palaverikäytännöt, viestintäkanavat ja kameroiden käyttäminen etätapaamisissa. (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 2.5 Työtilasta paikatomaan työhön.)

Vuorovaikutus käsitteenä sisältää useita eri näkökulmia, joita tässä työssä tarkastellaan organisaation menestyksen ja tehokkuuden kannalta. Sen lisäksi, että vuorovaikutus on ihmisten välistä viestintää, on se myös organisaatioiden ja asioiden välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Kamensky, 2015, s. 22.) Hyvät vuorovaikutustaidot ovat edellytys toimivalle organisaatiolle ja vuorovaikutustaitoja voi kehittää. Yhteistoiminta luo useimmiten parempia tuloksia, kun jatkuva yksilötoiminta. (Kekoni ym., 2024, luku 1, kohta Vuorovaikutusosaamisen merkitys työelämässä). Vuorovaikutuksen käsitettä tarkastellaan myös monipaikkaisen organisaation näkökulmasta, kun vuorovaikutuskeinoihin vaikuttaa etätyöskentely ja henkilöstön hajautuminen.

Monipaikkaisessa organisaatiossa työtä tehdään useissa paikoissa joko työtiloissa tai etätyönä (Vilkman, 2023, s. 41). Monipaikkaisuus voi haastaa vuorovaikutuksellista toimintaa työpaikalla, kun kasvotusten tapahtuvat tapaamiset ovat hankalampia järjestää. Työn kohteena olevissa organisaatioissa työskennellään hyvin paljon myös etätyössä, eli käytetään hybridityömallia. Hybridityömallissa sekä lähi- että etätyön vahvuuksia pystytään hyödyntämään esimerkiksi tuottavuuden kautta. (Työterveyslaitos, n.d.) Koska hybridityöskentely tulee todennäköisesti jatkumaan uudistuksen jälkeen, on tärkeää tarkastella monipaikkaisuuden haasteita myös etä- ja hybridityön haasteiden ja etujen kannalta. Vuorovaikutukseen liittyvien toimintamallien luomisessa kannattaa ottaa huomioon henkilöstön mielipide, toiveet, tarpeet ja resurssit (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 2.5 Työtilasta paikattomaan työhön).

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Lähestymistapa

Lähestymistapa on näkökulma, josta kehittämisen kohdetta lähestytään ja jossa voidaan käyttää erilaisia menetelmällisiä ratkaisuja. Toimintatutkimus on tyypillinen tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähestymistapa. (Ojasalo ym., 2015, s. 25.) Kehittämisen kohteena oleva tehtävä määrittelee sen, mikä lähestymistapa sopii työhön parhaiten. Kehittämissuhteisiin liittyvässä työssä todennäköisin lähestymistapa on tapaustutkimus. (Ojasalo ym., 2015, s. 36.) Tässä työssä lähestymistapana käytetäänkin tapaustutkimusta, koska tarkoituksena on kehittää ratkaisuja organisaation toimintaan.

Tapaustutkimuksessa määritellään, analysoidaan ja ratkaistaan tutkimuksen keskeinen tavoite (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 4). Tapaustutkimus sopii hyvin juuri tähän tilanteeseen, koska miten-, mitä- ja miksi-kysymykset ovat keskeisiä, tutkijalla on vähäinen kontrolli tapahtumiin, empiiristä tutkimusta ei ole tehty kovin paljon ja kohteena on elävässä elämässä oleva ilmiö (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 5). Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista, vaan luodaan kehittämissuhteita tai ratkaisuehdotuksia tutkimusongelmaan (Ojasalo ym., 2015, s. 37).

Työn tarkoituksena on ratkaista työn tutkimusongelma ja kyseessä on yksi tietty organisaation yksikkö eli "tapaus". Tutkittavan tapauksen valinta ja tutkimuksen edetessä tapahtuva täsmentäminen ovat tapaustutkimuksen tärkeimmät työvaiheet (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 26).

3.2 Tutkimusmenetelmät

Kun lähestymistapa on määritelty, voidaan tutkimuksellisessa kehittämissuhteessä valita käytettävät tutkimusmenetelmät. Tutkimusmenetelmä on empiirisen aineiston hankintaa ja analysointia. Empiiristä aineistoa voidaan hankkia laadullisesti tai määrällisesti. (Seppola, 2023, luku 2 Tutkimusstrategiat.)

Erilaisilla menetelmillä saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja näkökulmia. Useamman menetelmän käyttäminen rinnakkain tuo kehittämistyöhön liittyvään päätöksentekoon varmuutta. Menetelmien valinnassa kannattaa miettiä millaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä aiotaan kehittämistyössä käyttää. (Ojasalo ym., 2015, s. 40.)

Tapaustutkimuksessa käytetään usein monenlaisia aineistoja ja lähteitä rinnakkain (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 30). Tarkoituksena on kerätä ja analysoida sekä laadullista että määrällistä aineistoa ja integroida niiden tuloksia (Vilkkä & Mankki, 2024, kohta 1.1 Monimenetelmätutkimuksen määritelmät). Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistäminen mahdollistaa parempaa ymmärtämistä tutkimusongelmien ratkaisemiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, kohta 2.5).

Määrällinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimuksiin, joissa numeraalisesti halutaan kuvailla jotakin asiaa. Määrällinen tutkimusmenetelmä on mahdollinen, jos tutkimusaineisto on muutettavissa mitattavaan muotoon. Tavoitteena määrällisessä tutkimuksessa on löytää säännönmukaisuuksia ja selittää eri tutkimusyksikköjen välisiä muuttujia. (Vilkkä, 2025, luku 3, kohta Tiedonintressi ja tieteenfilosofiset lähtökohdat.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on selittää ihmisten toimintaa ymmärtämällä heitä. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää merkityksellisyyksiä, joita ihmiset antavat. Merkitykset paljastuvat tutkimuksessa esimerkiksi haluina ja käsityksinä. Tutkimuksessa tehtyihin valintoihin vaikuttavat myös tutkijan oma ymmärrys, halu, arvot ja käsitys. (Vilkkä, 2025, luku 3, kohta Tiedonintressi ja tieteenfilosofiset lähtökohdat.)

Tässä työssä lähestymistapana toimii tapaustutkimus ja tutkimusmenetelminä käytetään sekä laadullista että määrällistä tutkimusta rinnakkain. Kyseessä on siis monimenetelmätutkimus. Työn tietoperusta tukee toimintamalliratkaisujen tekemistä ja työn tutkimuksellisessa osuudessa hyödynnetään tutkimusmenetelmiä tavoitteen saavuttamiseksi.

3.3 Aineistonkeruu

Opinnäytetyössä on tarkoitus kerätä aineistoa, johon tutkimustulokset perustuvat ja näiden avulla voi argumentoida työssä syntyviä ratkaisuja (Vilkka, 2021, kohta Työkalupakki aineiston kokoamiseen). Tässä työssä kerätään aineistoa henkilöstöltä, jotta nykyiset toimivat toimintamallit voidaan ottaa huomioon uusia luodessa. Henkilöstö on tärkeää ottaa mukaan luomisprosessiin, koska toimintamallit vaikuttavat jokaisen yksikössä työskentelevän tehtäviin. Osallistuminen työn tutkimusosuuteen on vapaaehtoista.

Tutkimusteoria on opinnäytetyön konteksti. Teorian kautta tarkastellaan opinnäytetyöhön kuuluvia asioita. Tutkimusteorioiksi kutsutaan niitä teorioita, joilla on suora yhteys ongelmanasetteluun ja aineiston kokoamiseen. Niillä kehystetään opinnäytetyön näkökulmaa, tutkimusongelmaa, ideaa, ja tavoitteita. (Vilkka, 2021, kohta Tutkimusteoria.) Viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä, mutta viitekehyksessä ei luetella erilaisia asioita ilman käsitteiden tarkennusta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, kohta. 1.1.1).

Tutkimusperustaisissa kehittämistöissä puhutaan myös tietoperustasta. Tietoperusta voi rakentua yhdestä käsitteestä. Tietoperustan muodostamisessa kuvataan, miten käsitteitä määritellään kirjallisuudessa. Tämän jälkeen määritellään käsitteiden välinen yhteys ja niiden käyttötapa opinnäytetyössä. (Vilkka, 2021, kohta Tutkimusteoria.) Tietoperustassa keskeiset käsitteet ja niiden suhteet tulevat määritellyksi (Ojasalo ym., 2015, s. 25).

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monenlaista aineistoa ja aineistolähdettä rinnakkain. Tyypillisiä tapaustutkimuksen keruumenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointi ja muistiinpanot. Aineistonkeruusta on kannattavaa luoda aineistonkeruusuunnitelma. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 30–31.) Tässä työssä aineistonkeruumenetelmiksi ovat valikoituneet työpajatyöskentely ja kyselyn tekeminen henkilöstölle. Työpajatyöskentelyssä hyödynnetään lisäksi osallistuvaa havainnointia yhtenä aineistonkeruumenetelmänä.

3.3.1 Työpaja

Työpajatyöskentely on työtapa, jossa työskennellään valitun teeman ympärillä. Työpajan tavoitteena on kerätä tietoa ja ideoita. Työpajan avulla saadaan tietoa tutkimuksen kohderyhmästä. Tavoitteet pitää selvittää etukäteen osallistujille. Osallistujille kerrotaan etukäteen, miksi työpaja järjestetään ja mihin tuloksia käytetään. Tavoitteiden perusteella suunnitellaan käytettävät työtavat. (Vilkka, 2021, kohta Työpaja.) Työpaja on hyvä tapa hankkia syvempää ymmärrystä kohderyhmien tarpeista. Työpaja tyypillisesti pyrkii ratkaisemaan jonkin ongelman ja tavoittelee jonkinlaista päätöstä. Työpajojen avulla on mahdollista laatia kattavia kehitysehdotuksia. Keskustelujen järjestäminen on osoitus siitä, että organisaatio on kiinnostunut työntekijöiden mielipiteistä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, kohta 3.4.2.) Henkilöstölle järjestettiin kehittämispäivän yhteydessä työpaja, jonka tuloksia voitiin hyödyntää tässä työssä.

Jotta kirjallisten vastausten lisäksi saatiin avoimen keskustelun tuomaa ideointia, työpajatyöskentelyssä tutkija osallistui työpajaan osallistuvana havainnoijana. Havainnointia tehostettiin kohdistamalla keskustelu tiettyihin teemoihin. Osallistuva havainnointi on toimiva, kun yhteisöstä ei ole ennestään kerätty tietoa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla on rooli, jonka avulla voidaan tehdä havainnoita tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tutkittavien kanssa. (Vilkka, 2025, luku 5, kohta Osallistuva havainnointi ja tarkkailu.)

Havainnointimenetelmien käyttöön vaikuttavat esimerkiksi tiedon tarpeen tarkoitus, laatu, tapa ja tutkijan vaikutus tutkimuskohteeseen (Vilkka, 2021, kohta Havainnointimenetelmä). Havainnoinnissa on otettava huomioon, että havainnoitava henkilö voi muuttaa käyttäytymistään tietäessään olevansa havainnoinnin kohteena (Vilkka, 2025, luku 5, kohta Osallistuva havainnointi ja tarkkailu). Koska tutkija osallistui itse työpajatyöskentelyyn ja on osa työyhteisöä, vähentää tämä todennäköisesti tutkimuskohteena olevien ryhmien käyttäytymisen muutostarvetta. Yhteisöön kuuluvat henkilöt joko luottavat tai eivät luota tuttuun henkilöön tutkijan roolissa (Vilkka, 2025, luku 5, kohta Osallistuva havainnointi ja tarkkailu). Koska työpajassa ei kerätty henkilökohtaisia tietoja, eikä tutkimukseen osallistuvia henkilöitä voida kerätystä tiedosta tunnistaa, ei

luottamuksen pitäisi heikentyä. Luottamusta vähentää, mikäli tutkittavat pelkäävät tutkijan kertovan havainnoistaan ulkopuolisille (Vilkkä, 2025, luku 5, kohta Osallistava havainnointi ja tarkkailu). Mikäli keskustelujen perusteella tehdään lopullinen kirjallinen yhteenveto, on riski, että osa asioista jää kirjaimatta tai negatiivisempia kommentteja ei laiteta ollenkaan ylös. Osallistuvan havainnoinnin avulla voi haastaa osallistujia esittämällä tarkentavia kysymyksiä ja ohjaamalla keskustelua kohti haluttua aihetta. Näin saadaan kerättyä keskustelujen pohjalta tärkeitä näkökulmia ja tietoa kehittämistyöhön.

Havainnoimalla keskustelua voidaan kiinnittää huomiota sanattomaan viestintään. Kasvojen eleet ja mikroilmeet voivat kertoa kielteisistä tunteista, vaikka se ei ole kertojan tarkoitus (Järvinen, 2018, s. 53–55). Kiinnittämällä huomiota kehonkieleeseen ja keskustelun äänenpainoihin, voivat kommentit ja keskustelut saada erilaisen merkityksen. Seuraamalla keskustelun sanatonta viestintää, on mahdollista huomioida mahdollinen tyytymättömyys asioihin, vaikka puheessa kerrottaisiin toista. Ryhmäkeskustelussa kaikki eivät välttämättä osallistu keskusteluun yhdelläkään sanalla, mutta saattavat osoittaa mielipiteensä esimerkiksi nyökyttelemällä. Tässä työssä tiedonkeruulla on sanattoman viestinnän kannalta merkitystä, koska on mahdollista havainnoida eri aiheiden tuomaa mielentilaa ja mahdollista tyytymättömyyttä. Esimerkiksi kehittämis ehdotus voi saada tuekseen nyökyttelyjä ja sanattomasti ilmi tulevaa hyväksyntää, vaikka sitä ei ääneen sanotakaan.

Työpajan tarkoituksena tämän opinnäytetyön osalta oli kerätä laadullista aineistoa opinnäytetyötä varten. Työpajatyöskentelyä oli mahdollista hyödyntää koko yksikön osalta. Työpajatyöskentelyn tavoitteena ei ollut kerätä vastauksia suoraan esitettyihin tutkimuskysymyksiin, vaan muiden annettujen aiheiden perusteella synnyttää hyvää keskustelua vuorovaikutuksellisista toimintamalleista eri näkökulmista.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehtyä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, mikäli tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia. Laadullisesta tutkimuksesta luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, ja arvioinnin kohteena ovat tutkijan teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkijan on siis syytä arvioida

tutkimuksensa luotettavuutta omien valintojensa osalta. (Vilkka, 2025, 7 luku, kohta Tutkimuksen luotettavuus.)

3.3.2 Kysely

Kyselyllä tarkoitetaan kaikkia niitä aineiston keruutekniikoita, joissa jokaiselta osallistujalta kysytään sama kysymyssarja ennalta määritellyssä järjestyksessä. Kysymysten huolellinen suunnittelu on avain vastausmäärän, luotettavuuden ja validiteetin takaamiseksi. Kyselyä voidaan käyttää muiden aineistonkeruumenetelmien kanssa. (Seppola, 2023, luku 4, Kyselytutkimus.)

Kyselylomake on tavallisin määrällisen tutkimusmenetelmän aineistonkeruutapa. Kyselystä voidaan käyttää nimeä survey-tutkimus, mikäli kysely on vakioitu, eli vastaajilta kysytään täysin samat kysymykset. Aineiston keruutapa sopii isolle vastaajajoukolle. Aineistonkeruutavan tyypillisin haitta on, että tutkimusaineisto jää pieneksi, kun vastaajia ei ole tarpeeksi. (Vilkka, 2025, luku 4, kohta Tutkimusaineiston keräämisen tavat.)

Maaseutuyksikön henkilöstölle toteutetun kyselyn tavoitteena on kerätä määrällistä tietoa vuorovaikutuksellisista toimintamalliratkaisuista. Kyselyn avulla on mahdollista mitata halukkuutta eri vuorovaikutuksellisiin tapoihin koko yksikön kesken. Henkilöstöä yksiköissä on noin 90 henkilöä. Kysely lähetettiin kaikille maaseutuyksikköön kuuluville henkilöille, mutta osallistuminen oli vapaaehtoista.

Kysymysten ja vastausten tulee olla luotettavia mittaukseltaan. Mittaustulos on reliabeli silloin, kun sen voi toistaa samalle havaintoyksikölle ja mittaustulos on sama. (Seppola, 2023, kohta 4.2.) Kyselyn avulla on tarkoitus saada tietoa henkilöstön tarpeista ja kokemuksista ja vastauksien avulla on mahdollista pohtia tehokkaita toimintatapoja. Kyselylomakkeen suunnittelussa teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet pitää olla päätettynä, koska niihin liittyvien yleisten käsitteiden avulla voidaan mitata tutkittavaa asiaa (Vilkka, 2025, luku 4, kohta Teoriasta kyselylomakkeeksi).

4 TOIMINTAMALLIT ORGANISAATIOSSA

Toiminnan mallintaminen ja sanoittaminen tukee kehittämistyötä. Kun toimintamalli kuvataan selkeästi, siitä on helpompi kertoa ja vakuuttaa muut sen toimivuudesta. Toimintamallin sisältämän aiheen kuvaaminen tuo tietoa siitä, miten aihetta voi myös kehittää. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2025.) Tässä työssä on tarkoitus luoda kirjalliset toimintamalliratkaisut koskien vuorovaikutusta. Toimintamalliratkaisut vastaavat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Yhteisistä vuorovaikutussäännöistä sopiminen on keskeistä ja niillä on tarkoitus ohjata työyhteisöä eri vuorovaikutuksen tapoihin. Sääntöihin liittyy esimerkiksi palaverikäytännöt, viestintäkanavat ja kameroiden käyttäminen etätapaamisissa.

Toimintamallin pitää kertoa olennaiset asiat niille, joiden halutaan soveltavan toimintamallia. Toimintamalli kertoo, mihin tarpeeseen toiminta vastaa, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat toteuttamisen vaiheet ja missä ja miten toimintaa on kehitetty, toteutettu ja voitaisiin toteuttaa. Toimintamallit vaativat usein soveltamista. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2025.) Toimintamallin pitäisi kuvata organisaation konkreettista toimintaa. Toimintamalli määrittelee operatiiviset prosessit ja toiminnot. Toimintamallin perusteella pitäisi olla selvää, miten toimitaan käytännössä ja miten liiketoimintamallia toteutetaan. (Hosiaislouma, 2022.)

4.1 Toimintamallien merkitys työyhteisössä

Tässä työssä laadittavat toimintamalliratkaisut liittyvät vuorovaikutukselliseen toimintaan. Vuorovaikutus on menestyvän organisaation tärkeä tekijä. Vuorovaikutus on muuttunut merkittävästi internetin ja teknologian myötä, joten kanssakäyminen työelämässä on myös murroksessa. (Kamensky, 2015, s. 19–20.) Tällä hetkellä molemmissa tämän työn kohteena olevissa ELY-keskuksissa tehdään laajasti etätöitä ja hybridityö alkaa olla toiminnan kannalta tuttua. Uudessa virastossa laaja etätöskentelymahdollisuus tulee todennäköisesti jatkumaan, joten vuorovaikutuskin tapahtuu hybridimuotoisesti. Myös

kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ovat vähentyneet. Teknologia onneksi mahdollistaa palaverien pitämisen myös etätyössä. Tuleva monipaikkainen organisaatio haastaa kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Esihenkilön ja henkilöstön välinen vuorovaikutus on tulevassa organisaatiossa erilaista, koska monipaikkaisuus voi vähentää kasvotusten tapahtuvia tapaamisia.

Työyhteisön jokapäiväisiin toimintamalleihin lukeutuu myös ihmisten erilaisuus. Toinen ottaa haastavat asiat heti puheeksi ja toiselle tämä luo haasteita ja pitkittää asian esiin tuomista. Jollain toisella ratkaisuja tehdään heti ja toinen haluaa harkita ja puntaroida pidempään. Mikäli osaamme huomioida jokaisen erilaisen tavan ja tyylin toimia, etenee yhteistyö sujuvammin. (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 2.1 Erilaisuutta ja samanlaisuutta.) Sujuva yhteistyö edesauttaa tulosten syntyemisessä. Keskustelun ja kanssakäymisen avulla voidaan tunnistaa työyhteisöön kuuluvien vahvuuksia ja heikkouksia. Toinen toistaan täydentämällä on mahdollista luoda aikaansaava ja tehokas työyhteisö.

Työntekijän vastuulla ei voi olla kaiken yhteisen toiminnan organisointi. Esihenkilön vastuulla pitäisi olla henkilöstön ohjaaminen strategian mukaiseen toimintaan, työtilanteen seuraaminen ja tehokkuuden arviointi. (Järvinen, 2017, kohta Työtehtävien määrittely ja suunnittelu.) Koska työn organisointia ei voi täysin tehdä yksilötasolla, vaaditaan raameja yhteisiin toimintoihin ja niiden puitteissa voidaan tehdä myös yksilöllisiä ratkaisuja oman työn organisoinnissa. Esihenkilöillä on iso vastuu toimintamallien laatimisessa. Toiminnalla on vaikutusta organisaation toimintaan, joten toimintamallien pitäisi olla strategian mukaisia ja lisätä tuottavuutta.

Tehokas työntekijä on lähtökohtaisesti työpaikan voimavara. Työn sujuminen ja tehtävissä onnistuminen vaihtelee useimmiten tilanteen mukaan. Tehtävissä voi kohdata stressiä ja painetta, ja se silti voi tuoda mukanaan onnistumisen tunteita ja saada tekijänsä innostumaan tekemästään työstä. (Järvinen, 2017, kohta Työ – loistetta vai pelkkää raatamista?) Tehokkaan työntekijän taustalla vaikuttavat muutkin asiat, kuin pelkästään työntekijän oma motivaatio ja työssä suoriutuminen. Oleellinen asia kokonaisuutta tarkasteltaessa onkin työnjaon ja yhteistyön merkitys tavoitteen näkökulmasta ja näiden

johtamisesta vaikuttavuuteen. (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 3.2 Yhteisen tiedon ja osaamisen äärelle.) Yhteinen toiminta vaatii tuekseen pelisäännöt, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Toimintatavat syntyvät organisaation perustehtävien lisäksi ihmiskäsityksestä, eli siitä, millaisina työntekijät nähdään ja miten heidän kanssaan toimitaan, että tavoitteet tulevat saavutetuksi (Kuusela, 2025, s. 41).

Jotta työntekijän olisi mahdollista suoriutua tehtävistään, on organisaation toimintatavoilla iso merkitys. Epäterveet toimintatavat ja toimintamallit voivat aiheuttaa työntekijälle uupumusta ja sitä kautta poissaoloja ja sairaslomia. (Järvelä, 2017, kohta Organisaation epäterve toimintatapa ja töiden puutteellinen organisointi.) Organisaation toiminnan kannalta onkin syytä miettiä työntekijöitä tukevia toimintamalleja, jotta tehokkuus säilyisi. Vaikka yksilöllä on vastuu omasta toiminnastaan, voi toimintamalleilla ohjata ja rajata toimintaa työpaikalla.

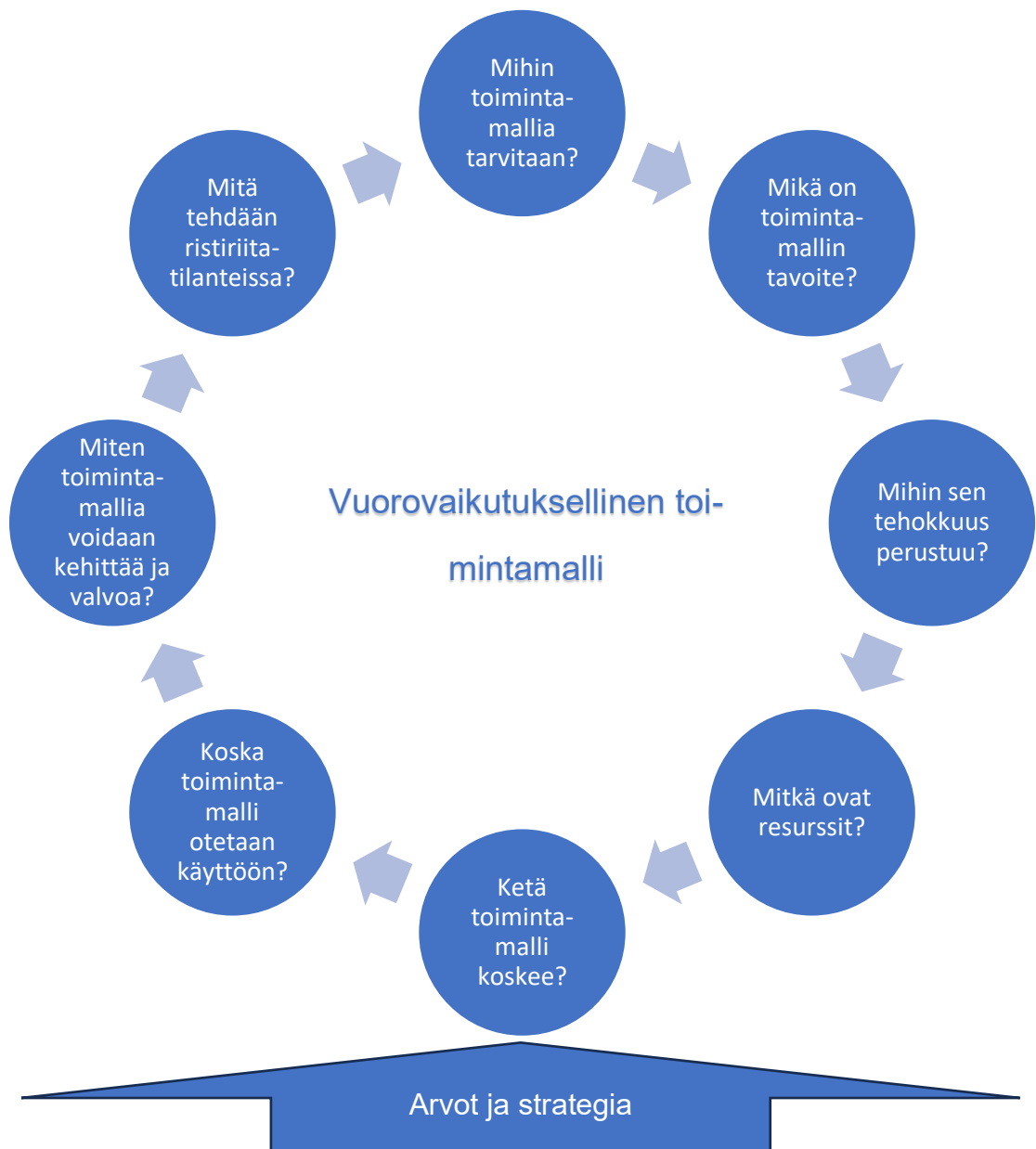
Johdonmukainen toiminta työntekijöiltä edellyttää, että käytössä on yhteisiä toimintamalleja. Näillä voidaan ehkäistä häiriötilanteita sekä selvittää niitä. Toimintamallin laadinnassa kannattaa pohtia toimintamallin tavoite ja käyttötarkoitus. Toimintamallia laadittaessa pitää miettiä, kenelle se on tarkoitettu ja kenen pitää noudattaa sitä. Toimintamallista poikkeavaan toimintaan puuttumista on syytä miettiä etukäteen, jotta poikkeamatilanteissa asiaan voidaan puuttua ja toimintaa muuttaa joko yksilön tai suuremman ryhmän kanssa. (Työturvallisuuskeskus, n.d.-b.) Esihenkilöllä on usein vastuu auttaa henkilöstöä sopimaan, noudattamaan ja tarvittaessa muuttamaan sovittuja toimintamalleja (Järvinen, 2017, kohta Työyhteisön kantavat rakenteet). Harvoin mikään työyhteisö on täysin ongelmaton. Ristiriitojen selvittäminen kehittää koko yhteisöä (Järvinen, 2017, kohta Ongelmien käsittely ja ratkaiseminen). Toimintamallien noudattamatta jättäminen voi tuoda eteen ristiriitatilanteita ja niihin puuttuminen on olennainen osa toimintamallin tehokkuutta.

4.2 Toimintamallin kehittäminen

Toimintamallit pitää käsitellä niiden kanssa, joiden niitä pitää noudattaa. Mahdollisuus kysymyksiä esittämiseen voi olla tarpeen. Toimintamalli auttaa työssä onnistumisessa vain silloin, jos se toimii oikeasti käytännössä. Tämän vuoksi toimintamallien toimivuutta pitää tarkastella ja tarvittaessa muuttaa tai täydentää. Mikäli toimintamalli ei toimi käytännön työssä, sitä jätetään usein myös noudattamatta. (Työturvallisuuskeskus, n.d.-b.) Avoin vuorovaikutus edesauttaa toimintamallien noudattamista ja auttaa kehittämään niitä toimivammaksi (Järvinen, 2017, kohta Avoin vuorovaikutus).

Toimintamallin pitäisi kertoa olennaisia asioita niille, joiden pitäisi toimintamalleja noudattaa. Toimintamallin pitäisi kertoa mihin tarpeeseen se vastaa, mitä toiminnalla tarkoitetaan, mihin toimintamallin tehokkuus perustuu ja mitkä ovat resurssit. Toimintamallin käyttöönoton aikataulutusta pitäisi olla selkeää. Toimintamalli voi olla pidemmälle kehitettyä toimintaa, joka on todettu hyvin toimivaksi. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2025.)

Kuviossa 2 on esitetty toimintamallin rakennetta. Keskiössä on jokin tietty toimintamalli, jota halutaan kehittää. Jotta siitä tulisi toimiva, on useita asioita, joiden avulla toimintamalli voidaan luoda. On tärkeää pohtia sitä, miten toimintamalli pysyy toimivana ja miten jatkossa sitä voidaan kehittää tai muuttaa. Koska toimintamalleja pitäisi noudattaa, on syytä pohtia ristiriitatilanteiden vaikutusta toimintaan. Toimintamallin luominen on prosessi, joka jatkuu niin kauan, kun se on olemassa ja sitä voidaan kehittää tarpeen mukaan. Toimintamallin kehittämisessä pitää myös muistaa organisaation arvot ja strategia, jotka ohjaavat yleisesti organisaation toimintaa.



Kuvio 2. Opinnäytetyön toimintamalli (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 2025).

Eri tehtävät vaativat erilaista tekemistä ja substanssityön tekemiseen vaaditaan myös sen tekijältä organisointitaitoa. Toimintamallit voivat koskea tekemistä myös substanssitasolla. Kuitenkin pääsääntöisesti työntekemisen raamit ja pelisäännöt pitäisi laatia lisäksi yleisiin toimintoihin. Usein voidaan kokea, että esihenkilöillä ja muilla työntekijöillä olisi omat pelisääntönsä. (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 3.3 Työn yhteistä soundia virittämässä.) Organisaatiomuutokset tuovat mukanaan vaikeutta toimintamallien noudattamisessa,

kun vanhoista tavoista joutuu luopumaan ja uudet toimintamallit vaativat opettelua (Järvinen, 2017, kohta Yhteiset pelisäännöt).

Toimintamalleja laatiessa pitää muistaa henkilöstön sitouttaminen niiden noudattamiseen. Useimmiten henkilöstön keskuudesta kumpuaa tarve yhteisille pelisäännöille. Esimerkiksi työajoissa joustaminen edellyttää vahvaa yhdenmukaisuutta ja tasapuolisuutta koko henkilöstön kesken. Sääntöjä ei pitäisi pystyä tulkitsemaan mielivaltaisesti. Tasapuolinen työyhteisö lisää psykologista turvallisuutta. (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 3.3 Työn yhteistä soundia virittämässä.) Psykologinen turvallisuus ei ole jatkuvaa harmoniaa tai sitä, että kaikki ovat ystäviä keskenään. Psykologinen turvallisuus ei myöskään tarkoita sitä, että konflikteja ei koskaan syntyisi. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä on mahdollista käydä haastaviakin keskusteluja ja ratkoa vaikeita ongelmia. Niiden ratkaiseminen on turvallista tutussa ympäristössä. (Rinne, 2021, s. 80.) Toimintamallien noudattaminen psykologisesti turvallisessa ympäristössä mahdollistaa avoimen keskustelun ja riitatilanteisiin puuttumisen ennen kuin tilanne alkaa olla jo hyvin hankala. Toimintamallien laatiminen on helpompaa, mikäli asioista uskalletaan olla jotakin mieltä ja omia ideoita voidaan tuoda esiin. Kehittämistyössä kannattaa edistää sellaisia käytänteitä, jotka liittyvät psykologiseen turvallisuuteen (Rinne, 2021, s. 273).

Työyhteisössä jokaisella on henkilökohtainen näkemys siitä, miten pitäisi toimia tai mitä ei saisi tehdä. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation toiminta, oman työn organisointi, yhteistyön sujuvuus ja johtamistavat. Hyvin toimiva työyhteisö on tehokas, parantaa tuloksia ja sitouttaa henkilöstöä. Huonot kokemukset vähentävät työn merkityksellisyyttä ja tuloksellisuutta. (Kuusela, 2025, s. 185.) Mikäli kaikki saisivat tehdä töitä oman mielensä mukaisesti, olisi yhteistyö hyvin hankalaa ja tasapuolisuuden tunnetta tuskin olisi. Jotta yhteistyö ja tasapuolinen toiminta olisi mahdollista, on pakko laatia työpaikalle sääntöjä.

Erilaiset toimintatavat eivät välttämättä ole toistaan huonompia, mutta merkitystä on sillä, onnistuuko työyhteisö tavoitteissaan ja mitkä ovat sen kustannukset. Käytäntöjen sopimisessa esihenkilö on joko paras mahdollistaja tai

pahin este. Ei kannata olettaa, että asioita tapahtuu puhumatta niistä. Voidaan olettaa jonkin asian olevan itsestäänselvyys, vaikka se ei sitä kaikille ole. Ei ole mahdollista sitouttaa ketään toimintamalleihin, joista ei ole selkeästi kerrottu tai niitä ei ole linjattu. Oman toimintansa tarkastelu ja tunnistaminen on hyvin tärkeää, kun sovitaan eri käytännöistä. (Kuusela, 2025, s. 186–188.) Johtamisen merkitys korostuu tilanteissa, joissa toimintamalleja käydään läpi ja niitä aletaan noudattaa. Jokaisella on vastuu noudattaa organisaatiossa määriteltyjä toimintamalleja, mutta noudattamista pitäisi pystyä valvomaan esihenkilötasolla. Toimintamalleja pitäisi osata kehittää jatkuvasti, mikäli ne eivät käytännön tasolla toimikaan eikä niiden mukaan ole mahdollista suoriutua annetuista tehtävistä mahdollisimman tehokkaasti. Toimintamallien kehittämiseen tarvitaan sitä noudattavien henkilöiden kokemuksia ja mielipiteitä. Esihenkilötyössä ei välttämättä tiedetä, miten yleiset toimintamallit istuvat substanssityöhön ja onko niistä hyötyä, joten henkilöstön osallistaminen toimintamallien kehittämiseen on tarpeellista työn tehokkuuden kannalta.

Toimintamallien laatimisessa on hyvä muistaa organisaation arvot. Arvot ohjaavat organisaation toimintaa ja usein niiden noudattamiseksi on laadittu konkreettiset toimintaohjeet. (Heinimäki, 2018, s. 9.) Toimintaa ohjaavat arvot välittyvät työyhteisössä vuorovaikutuksen kautta ja huippuluokan työpaikkoja yhdistääkin huomion kiinnittäminen vuorovaikutukseen (Heinimäki, 2018, s. 13). Sana arvo voi viitata moneen eri asiaan, kuten rahan arvoon tai likiarvoon. Etiikasta puhuttaessa arvoilla viitataan tavoittelemisen arvoisiin asioihin tai asiointeihin. Perusarvoja ovat sellaiset asiat, jotka ovat tavoittelemisen arvoisia niiden itsensä vuoksi. Välinearvoiksi lasketaan sellaiset asiat, joita tarvitaan jonkin arvokkaan asian edistämiseen. Tehokkuus on puhtaasti välineellinen arvo, koska se saa arvonsa siitä, mitä tuotetaan tai edistetään tehokkaasti. (Heinimäki, 2018, s. 22–25.) Koska arvojen avulla yritetään ohjata organisaation toimintaa ja saavuttaa tavoitteita, pitäisi toimintamallien laatimisessa hyödyntää organisaation arvoja. Valtion aluehallinnon yhteinen strategia-asiakirja vuosille 2024–2027 ohjaa aluehallinnon virastoja. Yhteisiksi arvoiksi on määriteltä asiakaslähtöisyys, asiantuntijuus ja yhteistyö. (Aluehallintovirastot & ELY-keskukset, s. 2.)

Organisaation toiminnassa tarvitaan myös strategia. Strategia on toimintasuunnitelma, jolla ohjataan organisaation toimintaa ja päätöksentekoa pitkällä aikavälillä. Strategian avulla voidaan määritellä tavoitteet, resurssit ja toimintatavat, joilla päästään haluttuihin tuloksiin. (Andersson, 2023.) Strategisessa johtamisessa tärkeimpänä tehtävänä on selkeyttää tavoitteet ja toimintamallit (Tuomi & Sumkin, 2010, s. 14). Yhteisiksi strategisiksi painopisteiksi ELY-keskusten toiminnassa on asetettu: turvaamme hyvinvointia ja yhdenvertaisuutta, lisäämme elinvoimaa, toteutamme kestäväää ja puhdasta siirtymää sekä edistämme varautumista ja kokonaisturvallisuutta (Aluehallintovirastot & ELY-keskukset, s. 2). Näiden painopisteiden huomioiminen toimintamalleja laatiessa on tärkeää, jotta toiminta on linjassa strategian ja arvojen kanssa.

5 VUOROVAIKUTUS TYÖELÄMÄSSÄ

Vuorovaikutus rakentuu yrityksen, ympäristön ja yksilön ympärille. Näiden kolmen peruskäsitteen välille muodostuu sidonnaisuuksia, riippuvuuksia ja erilaisia vuorovaikutustilanteita. Usein vuorovaikutus nähdään ihmisten välisenä viestintänä, mutta sen lisäksi vuorovaikutus on organisaatioiden ja asioiden välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Kamensky, 2015, s. 22.) Vuorovaikutus on viestien vaihtoa, luomista, tulkitsemista, reagoimista. Se on myös viestintäsuhteen muodostumisesta ja rakentamisesta koostuva prosessi. Informaation vaihtamisen lisäksi on kyse suhteen rakentamisesta. Henkilöt asemoivat itseään suhteessa toisiinsa ja tämän kautta viestivät keskenään.

Aina kun viestimme eli olemme vuorovaikutuksessa, kerromme asian sisällön ja samalla suhtaudumme toiseen jollakin tavalla (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, kohta Mitä vuorovaikutus on?). Omalla asenteella on merkittävä vaikutus vuorovaikutustilanteeseen. Omien tarpeiden ja tunteiden tuominen vuorovaikutustilanteeseen herättää luottamusta ja avoimen ilmapiirin rakentaminen on mahdollista. Näin voidaan rakentaa vuorovaikutussuhteita vielä syvemällä tasolla. (Talvio & Klemola, 2017, osa 3, kohta Asenne ja arvot vuorovaikutuksen perustana.)

5.1 Vuorovaikutus organisaation menestystekijänä

Vuorovaikutusta voi kuvata prosessina, johon sisältyy sanallista ja sanatonta viestintää, kuuntelemista, havainnointia ja suhtautumista. Kuuntelemisen taito on tärkeä, sillä huono kuunteleminen johtaa väärinymmärryksiin, ihmissuhteiden kärsimiseen ja tehottomaan tiimityöskentelyyn. (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, kohta Puhuminen ja kuunteleminen.) Samalla kun kerromme tietoa, tulkitsemme toisen eleitä ja reaktioita. Myös kuuntelijan eleet voivat viestiä kertojalle jotakin. Kyseessä on dynaaminen, paikallaan pysymätön prosessi, joka kuitenkin muuttuu jatkuvasti eri tekijöiden vaikutuksesta. Vuorovaikutusta kuvataan relationaalisena prosessina, eli informaation välittämisen lisäksi on

kyse suhteen rakentamisprosessista. (Isotalus & Rajalahti, 2017, 1 luku, kohta Mitä vuorovaikutus on?)

Osa vuorovaikutusta on sanaton eli nonverbaalinen viestintä. Sanaton viestintä on usein tiedostamatonta ja vaikeasti hallittavaa. Kasvojen eleet ja mikroilmeet voivat aiheuttaa muissa kielteisiä tunteita, vaikka se ei ole ollut tarkoituksellista. (Järvinen, 2018, s. 53–55.) Sanaton viestintä on erittäin merkittävää esimerkiksi puhujan vakuuttavuuden arvioinnissa tai viestintäsuhteen luomisessa (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Puhuminen ja kuunteleminen). Jokainen varmasti tunnistaa tilanteen, jossa keskustelukumppani vakuuttaa jonkin asian olevan toisin mitä kehonkieli viestii. Ihmisestä voi näkyä uupumus tai ahdistus, vaikka hän kertoisi hallitsevansa tilanteen.

Vuorovaikutus on nykyään paljon muutakin kuin kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Sosiaalisen median, chattien ja muiden tietokonevälitteisten sovellusten kautta tapahtuva viestintä lisää vuorovaikutustilanteisiin kirjoitettua viestintää ja kuvien vaihtamista. Useimmiten tilanteet vaihtelevat ja vuorovaikutamme usealla eri tavalla. (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Mistä vuorovaikutuksessa on kyse?) Verkossa toimivat hyvin samanlaiset vuorovaikutustaidot kuin tavallisessa kasvokkain käytävässä tilanteessa. Chat-viestejä voi keventää hymiöillä, mutta ne eivät pysty korvaamaan aitoja ilmeitä tai tunnetiloja. Tekstit saattavat tuntua lukijasta töksähtäviltä ja väärinkäsityksiä syntyy helpommin. (Vaaherkumpu, 2020.)

Hyvät vuorovaikutustaidot ovat edellytys toimivalle organisaatiolle. Jokainen voi kehittää omia taitojaan parhaansa mukaan ja organisaatiossa voidaan kannustaa tällaiseen toimintaan ohjeistuksilla ja vuorovaikutuksellisten toimintamallien kehittämällä. Vuorovaikutus tarjoaa parhaat mahdollisuudet osaamisen kehittämiseksi, oppimiselle ja innovaatioiden luomiselle (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2016, 2 luku, kohta Työyhteisöviestintä on vuoropuhelua).

Vuorovaikutus on yhteistoimintaa tavoitteiden saavuttamisen tueksi. Vuorovaikutustilanteen tavoite vaikuttaa siihen, millainen toiminta on sillä hetkellä tarpeellista. (Kekoni ym., 2024, luku 2, kohta Vuorovaikutus on yhteistoimintaa.)

Toista ja itseä kunnioittava asenne ja hyvät vuorovaikutustaidot auttavat luomaan ihmissuhteita ja tukevat yksilön hyvinvointia (Talvio & Klemola, 2017, osa 2, kohta Tunne- ja vuorovaikutustaidot käytännössä). Yksilön kannalta työpaikalla on helpompaa hoitaa yhteydenpitoa ja kommunikoida tehokkaasti, mikäli toimintamalleista on sovittu yhteisesti.

Henkilökohtaisten vuorovaikutustaitojen merkitys organisaatiossa on suuri ja vuorovaikutustaidot ovatkin nousseet tärkeäksi teemaksi. Hyvän vuorovaikutustaidon perusta on itsensä tunteminen. Itsensä analysointi auttaa tunnistamaan heikkouksia ja vahvuuksia omassa toiminnassa. (Kamensky, 2015, s. 216–217.) Vuorovaikutuksellisia toimintatapoja on mahdollista harjoitella ja kehittää (Kekoni ym., 2024, luku 1, kohta Vuorovaikutusosaamisen merkitys työelämässä). Vuorovaikutustaitojen avulla voidaan ennaltaehkäistä ongelmien syntymistä (Talvio & Klemola, 2017, osa 2, kohta Tunne- ja vuorovaikutustaidot käytännössä). On tärkeää, ettei vuorovaikutusosaamista pidetä vain taitona, vaan sen kehittäminen koskee suurimmalta osin tiedon ja ymmärryksen lisäämistä (Kekoni ym., 2024, luku 1, kohta Vuorovaikutusosaamisen merkitys työelämässä).

Eri tiimien ja ryhmien kesken on välttämätöntä toimia yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Vuorovaikutusosaamiseen kuuluu kyky vastavuoroiseen ja ideoivaan yhteistyöhön asiakkaiden ja kollegoiden kesken. (Kekoni ym., 2024, luku 1, kohta Vuorovaikutusosaaminen käsitteenä.) Vuorovaikutuksen tarve kasvaa organisaatiosta ulospäin samoin kuten sisälläkin. Ulospäin luodaan vahvoja verkostoja ja sisällä vuorovaikutussuhteita tiimien, yksiköiden ja funktioiden välillä. Vuorovaikutus on yksi organisaation menestystekijä strategian lisäksi. (Kamensky, 2015, s. 26–27.) Yhteistoiminnan vaikutukset kantavat pidemmälle kuin yksilötyön vaikutukset (Kekoni ym., 2021, luku 1, Vuorovaikutusosaamisen merkitys työelämässä).

Hyvät ihmissuhteet sekä työ- että yksityiselämässä ovat ihmisluonnolle välttämättömiä. Yhteisön tuki ja turva ovat olleet ihmiskunnan historiassa hengissä selviämisen ehto. Työpaikoilla luonteva tapa ylläpitää yhteisön turvaa on ymmärtää henkilöstön tarve psykologiselle turvallisuudelle. Psykologinen

turvallisuus on ryhmän jäsenten jaettu kokemus siitä, että ryhmässä voi olla oma itsensä, erehtyä, ottaa riskejä, tehdä virheitä ja kysyä kysymyksiä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, kohta 4.9.5.) Ilmiöstä seuraa usein paljon hyvää: uudistuvampia, tehokkaampia, oppivampia ja toimivia työyhteisöjä (Työturvallisuuskeskus, n.d.-a). Säännöllisesti keskenään kommunikoivat henkilöt rakentavat läheisempiä ihmissuhteita kollegoihinsa ja ovat tätä kautta tuottavampia (Kojic, 2025).

Organisaatiot rakentuvat käytännössä ihmissuhteista, jotka harvoin selittyvät organisaatiokaavion rakenteilla. Työntekijäkokemuksen kannalta tärkeitä asioita työssä ovat työpaikan sosiaaliset tapahtumat, yhteistyöfoorumit, yhteisöllisyys, suhteet työkavereihin, asiakkaisiin ja sidosryhmiin. (Huhta & Myllyntaus, 2021, kohta 4.9.5.) Vuorovaikutuksen merkitys liiketoiminnassa kasvaa jatkuvasti. Palvelujärjestelmien kehittäminen ja organisaatiouudistukset vaativat toimivaa vuorovaikutusta ja saumatonta yhteistyötä. (Kekoni ym., 2024, luku 1, Johdanto.) Suhteellisen pysyvät ja toimivat yhteisöt tuovat turvallisuutta ja jatkuvuutta, jota halutaan ylläpitää (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 2.1 Eri-laisuutta ja samanlaisuutta). Kaikilla pitäisi olla tavoitteet linjassa ja jokaisen pitäisi tietää, miksi juuri hänen työpanostaan tarvitaan onnistumiseen (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 3.1, Yhteistyötä työryhmänä). Toimiva työyhteisö on turvallinen, terveellinen, hyvinvoiva, tuloksellinen ja tuottava (Työturvallisuuskeskus, n.d.-a).

5.2 Yhteisöllisyyden rakentuminen vuorovaikutuksen kautta

Yleensä ihmiset tietävät yleisellä tasolla, millaista on onnistunut vuorovaikutus. Sen lisäksi, että vuorovaikutus tuottaa ja palvelee viestinnällisiä tavoitteita, tarvitaan tutkimusta vuorovaikutuksen vaikutuksista yhteisöön. Puhumalla yhteistyöstä ja yhdessä oppimisesta, voidaan korostaa vuorovaikutusosaamisen osa-alueita, jotka luovat vuorovaikutussuhteita, rakentavat parempaa työskentelyilmapiiriä ja ratkaisevat ongelmia. (Kekoni ym., 2024, luku 1, kohta Vuorovaikutusosaaminen käsitteenä.) Hyvä vuorovaikutustaito yhteisössä tehostaa organisaation toimintaa, koska ongelmien ratkaisu on nopeampaa ja

helpompaa hyvien vuorovaikutussuhteiden ja tapojen myötä. Työtä tehdään tiimeissä, projekteissa, prosesseissa ja verkostoissa, joissa tiedonvälitys ja yhteistyö ovat onnistumisen kulmakiviä. Mikäli yksi osio ei toimi, aiheuttaa se harmia seuraavallekin vaiheelle. (Järvinen, 2018, s. 118.)

Kokonaistuottavuus riippuu siitä, miten hyvä osatoimintojen vuorovaikutus on. Haastetta tuovat vuorovaikutussuhteiden tuottavuusvaikutuksen mittaamiongelmat. Vuorovaikutuksen toimivuus näkyy usein vasta kokonaiskuvassa: ovatko asiakkaat tyytyväisiä, millaiset läpimenoajat eri prosesseilla on ja onko toiminta laadukasta? (Kamensky, 2015, s. 213.) Vuorovaikutuksella on siis merkitystä liiketoiminnallisesta näkökulmasta.

Jokaisen pitäisi kokea yhteistyö merkitykselliseksi. Selkeä päämäärä ohjaa tiimiä ja synnyttää riittävän korkean motivaation. Tiimille tulee halu puhaltaa yhteen hiileen. Jos päämäärä on mielekäs ja aidosti motivoiva, yhdessä tekeminen helpottuu ja tuo erittäin hyviä tuloksia. (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 3.1, Yhteistyötä työryhmänä.) Tietämyksen moninaisuus auttaa saavuttamaan parempia tuloksia. Johdolta vaaditaan varaukseton tuki hyvän yhteistyön ylläpitämiseksi. Yhteistyössä on tärkeää kommunikoida ja olla kiinnostunut toisen tehtävistä. (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 3.2 Yhteisen tiedon ja osaamisen äärelle.)

Psykologisesti turvallisessa ympäristössä työ on tuloksellisempaa, tehokkaampaa, tuottavampaa ja työntekijät ovat avoimia uusille ideoille. Turvallinen ympäristö parantaa henkilöstön oppimiskykyä ja auttaa ratkaisemaan ongelmia. Kun työntekijän ei tarvitse pelätä epäonnistumista ja ongelmien esiintymistä, vaikuttaa tämä suorasti työntekijän suoriutumiseen. (Huhta & Myllyntaus, 2021, kohta 4.9.5.) Ihmiset kaipaavat rohkeutta vuorovaikutustilanteissa, jotta he uskaltaisivat haastaa itseään ja johtoa sekä uskaltaisivat myöntää virheensä ja tehdä tilaa oppimiselle (Rinne, 2021, s. 21).

Esimerkiksi turvattomuuden tunteesta voidaan ottaa ideointipalaveri. Mikäli osallistujat eivät koe oloaan turvalliseksi, ei keskustelua synny. Teams-palaverissa paetaan kiinni olevan kameran taakse. Fyysisessä tilanteessa

vältellään katseita ja piiloudutaan mahdollisesti läppäriin taakse. Vähemmän pelokkaammassa yhteisössä vain tietyt ihmiset osallistuvat ideointiin. Hiljaisilla osallistujilla voisi olla mahdollisesti loistavia ideoita kerrottavana, mutta he eivät pääse ääneen. Turvattomuuden seuraus on hiljaisuus, koska ihmiset eivät uskalla ilmaista itseään ja ajatuksiaan. (Rinne, 2021, s. 45–46.) Kun tila on emotionaalisesti turvallinen, vuorovaikutuksesta saadaan rakentavaa ja innostavaa. Osallistujat uskaltavat toimia ja ehdottaa. Asioista keskustellaan rakentavasti ja eri näkökulmista. Keskustelussa uskalletaan ehdottaa ratkaisuja ja vaihtoehtoisia toimintatapoja. (Kekoni ym., 2024, luku 4, kohta Tilan emotionaalinen turvallisuus.) Toiminnan kehittäminen ei ole mahdollista, mikäli asioista ei uskalleta keskustella, ideoita ei synny eikä päätöksiä uskalleta tehdä.

Yhteisöllisyyden rakentamiseen ja ylläpitämiseen tarvitaan konkreettisia keinoja. Tällaisia keinoja voivat olla tiimilounaat, illanvietot, afterworkit ja perjantai-pizzat. Työhön liittyviä vuorovaikutuksellisia keinoja ovat tietenkin palaverit. Organisaation sisäisessä verkostoitumisessa apuna toimivat kehittämispäivät ja työhyvinvointipäivät. Digitaalisessa ympäristössä voidaan hyödyntää erilaisia keskusteluryhmiä. (Vilkman, 2023, s. 119–121.) Hyvän yhteistyön ja yhteisöllisyyden takaamiseksi on syytä miettiä myös erilaisia yhteisöllisyyttä edistäviä hetkiä, päiviä tai vapaampia toimintatapoja, kuten kokousvapaat perjantai-iltapäivät tai yhteiset lounaat. Tärkeintä yhteisöllisyyden säilymisessä onkin, että kaikki organisaatiossa ymmärtävät sen merkityksen ja hyödyn organisaation toiminnassa (Vilkman, 2023, s. 126).

Kohdeorganisaatiossa sisäinen yhteistyö on useassa tehtävässä välttämätöntä, joten hyvä työilmapiiri ja vuorovaikutussuhteet välittyvät varmasti työn tehokkuuteen ja työstä suoriutumiseen. Vuorovaikutuksen lisäämiseksi ja psykologisen turvallisuuden tunteen luomiseksi on syytä miettiä keinoja. Mikäli halutaan lisätä työhyvinvointia ja tehokasta työskentelytapaa, on vuorovaikutuksella iso merkitys sekä yksilöinä, tiimeissä ja yksiköiden kesken.

6 MONIPAIKKAINEN ORGANISAATIO VUOROVAIKUTUKSEN NÄKÖKULMASTA

Organisaatorakenteella on suuri vaikutus asioiden ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Pelkkä vuorovaikutussuhteiden toimivuuden huomioiminen ei riitä, vaan lähtökohtana on organisaation strategia. Ympäristö, organisaatio ja strategia ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Organisaation rakenne vaikuttaa tapaamme luoda, toteuttaa ja uudistaa strategiaa. Menestyvän organisaatorakenteen pitäisi olla asiakas- ja tuloskeskeinen. Rakenteen pitäisi myös edistää resurssien tehokasta käyttöä. (Kamensky, 2015, s. 212–213.)

Haasteena monipaikkaisessa organisaatiossa on ihmisten sijoittuminen, joka vaikuttaa pitkälti kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten järjestämiseen. Mikäli yhteisöllisyyttä halutaan ylläpitää, vaaditaan jokaiselta panostusta palaverien järjestämiseen paikan päällä. Yhteisöllisyyden rakentamisen ja ylläpitämisen kannalta yhteydenpidon määrä ja laatu ovat tärkeitä. Työn luonne määrittää sen, miten paljon yhteistyötä vaaditaan ja kuinka paljon tapaamisia pitää järjestää. Globaalin selvityksen mukaan lähes kaikki tiimit tapaavat virtuaalisesti vähintään kerran kuukaudessa. (Vilkman, 2016, s. 42.) Organisaatiosta ja henkilöstöstä riippuen tapaamisia koskevan toimintamallin luominen vaatii mahdollisesti kokeilua ja henkilöstön joustamista. Jos tapaamiset koetaan liian vähäisinä tai liiallisina, on syytä pohtia toiminnan muuttamista.

Monipaikkaisessa organisaatiossa työt tehdään useissa paikoissa. Toimipisteitä voi olla jopa eri maissa. Osa saattaa tehdä liikkuvaa työtä, osa toimistoissa ja osa etätyönä. (Vilkman, 2023, s. 41.) Monipaikkaisessa organisaatiossa toimintamalleja kehittäessä on hyvä paikka miettiä, millainen organisaatio ja yrityskulttuuri halutaan rakentaa (Vilkman, 2023, s. 151). Monipaikkaisuus tuo uusia mahdollisuuksia mielekkääseen ja tehokkaampaan työskentelyyn (Vilkman, 2023, s. 72).

Ihmisten halukkuuteen työskennellä toimistolla liittyy pakollisten toimistopäivien lisäksi muita asioita. Työkavereiden tapaaminen on tärkeää, mutta lisäksi

työympäristöllä on merkitystä. Fyysinen ympäristö on organisaation käyntikortti. (Huhta & Myllyntaus, 2021, kohta 4.9.7.) Tapaamisen motiiveina voivat olla suunnittelu, ongelmanratkaisu, oppiminen ja kehittäminen. Toimistolla työskentelyn merkitys korostuu erityisesti nuorilla, vasta tulleilla työntekijöillä, yksinasuvilla ja ulkomaalaistaustaisilla henkilöillä. (Alasoini ym., 2024, s. 19.)

Useassa organisaatiossa työnantajabrändiä pyritään parantamaan uusien työtilojen avulla. Monipaikkaisessa organisaatiossa voidaan tehdä strateginen päätös olla priorisoimatta työtiloja ja keskittyä muihin työntekijäkokemuksen osa-alueisiin. Työnantajalla on mahdollisuus tukea työssä onnistumista, kun panostetaan tilasuunnitteluun ja viihtyvyyteen työpaikalla (Huhta & Myllyntaus, 2021, kohta 4.9.7). Toimiston merkitys korostuu erityisesti heillä, joilla koti ei sovellu parhaalla mahdollisella tavalla etätyöskentelyyn (Alasoini ym., 2024, s. 19).

Virtuaalisten tapaamisten lisäksi kasvotusten tapaaminen edistää tehokasta etätyöskentelyä, kun toisia opitaan tuntemaan. Tutustuminen on helpompaa kasvotusten ja tämän jälkeen yhteydenpito etätyössä voi helpottua. Asiasisällön lisäksi panostetaan myös vapaamuotoiseen yhdessäoloon. (Vilkman, 2016, s. 43.) Vapaamuotoinen keskustelu on monelle luonnollisempaa kasvotusten tapahtuvassa kontaktissa. Tapaamisiin liittyvien toimintamallien luomisessa on tärkeää keskustella tapaamisten tarpeellisuudesta, määrästä ja tavasta. Henkilöstöllä voi olla erilainen näkemys kuin esihenkilöillä. Keskustelun avulla voidaan luoda selkeät pelisäännöt siitä, miten paljon ja millä tavalla tapaamisia järjestetään.

Työpaikan olosuhteet vaikuttavat pitkälti siihen, missä työtä halutaan tehdä. Yksi keskeinen syy tulla työpaikalle on se, että pääsee vuorovaikuttamaan kasvotusten työkavereiden kanssa. (Terveystieteiden tutkimuskeskus, 2024.) Palaverien tarve on mietittävä työn näkökulmasta. Säännöllisiä palavereja ja keskusteluhetkiä tarvitaan edelleen, mutta osan tapaamista voi hoitaa virtuaalisesti. (Vilkman, 2016, s. 60–61.)

Neuvottelut, palaverit ja kokoukset ovat vuorovaikutustilanteita, jotka edellyttävät osallistujilta yhteistyötä, kuuntelutaitoa ja yhteisen näkemyksen saavuttamista. Neuvotteluissa ja palavereissa keskustelu on usein vapaamuotoisempaa, kuin esimerkiksi yhtiökokouksissa, joissa osanottajia voi olla kymmeniä tai satoja. Virallisten kokousten menettelytavat perustuvat usein eri lakeihin. Arkikielessä sanaa kokous voidaan kuitenkin käyttää vapaamuotoisesta palaverista ja neuvottelusta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2016, luku 5, kohta Neuvottelu- ja kokoustaito.)

Ihmisten kohdatessa eivät kohtaa vain ihmiset, vaan erilaiset merkitykset ja kulttuurit. Jokaisen tausta tuo oman merkityksensä vuorovaikutustilanteeseen. Jokainen kohtaaminen voi tuoda meistä esiin uusia puolia. Vuorovaikutustilanteeseen työyhteisössä vaikuttavat myös työtehtävät ja roolit. (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 2.1 Erilaisuutta ja samanlaisuutta.) Vuorovaikutustilanteessa on tarpeellista tunnistaa omia ja muiden asenteita ja suhtautumistapoja yhteistoiminnan suhteen. Mikäli yhteistyöhön asennoidutaan huonosti, on vuorovaikutus hankalaa. Kielteinen käyttäytyminen voi hankaloittaa vuorovaikutussuhteita pidempiaikaisesti ja hankaloittaa yhteistyötä. (Kekoni ym., 2024, luku 2, kohta Vuorovaikutus on yhteistoimintaa.) Pelkkä palaveri ei vahvista yhteisöllisyyttä, jos vain muutama puhuu. Jos palaverissa keskustellaan ja ratkaistaan ongelmia, syntyy yhteisöllisyydelle enemmän mahdollisuuksia. (Vilkman, 2023, s. 121.)

Yhteisen pöydän ääressä jokainen näkee toisensa, voi tulla kuulluksi ja asian käsittelyyn on mahdollista osallistua. Näkeminen ja kuuleminen ovat peruslähtökohtia. (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 2.6 Yhteistä ”työpöytää” rakentamassa.) Kun lähitapaamisista sovitaan erikseen, on varmaa, että toimistolla tapaa kollegoita ja pystyy vuorovaikuttamaan kasvotusten. Tapaamiset ylläpitävät yhteisöllisyyttä ja tietoa tulee jaettua mahdollisesti enemmän. (Alasoini ym., 2024, s. 9.) Kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset vaativat enemmän aktiivista suunnittelua esimerkiksi työskentelyaikojen suhteen (Alasoini ym., 2024, s. 11). Tämän vuoksi toimintamalleista sopiminen on erittäin tärkeää, jotta kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia järjestettäisiin ja niihin osallistutaan.

6.1 Etä- ja hybridityö

Etätyöskentelyksi kutsutaan ansiotyötä, jota tehdään esimerkiksi kotona tai muualla työpaikan ulkopuolella. Hybridityöskentelyksi kutsutaan etätöiden ja lähityöskentelyn yhdistämistä työnteossa. Hybridityömalli on vakiintumassa etenkin asiantuntijatehtävissä, jotta sekä lähi- että etätöiden vahvuuksia pystytään hyödyntämään esimerkiksi työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kautta. (Työterveyslaitos, n.d.) Nykyään etätö on hyväksyttävämpää ja työpaikalla työskentelyyn vaaditaan perusteeksi jokin syy. Etätyöskentely säästää työmatkoihin kuluvaan aikaan ja luo paremmat mahdollisuudet työpäivän organisointiin. (Alasoini ym., 2024, s. 6.)

Maaseutuyksikössä eri asiantuntijatehtäviä pystytään hoitamaan etätöinä myös jatkossa. Vuorovaikutuksen näkökulmasta on silti syytä pohtia, miten paljon etätöitä tehdään, jotta voitaisiin taata toimistolla käyminen ja työyhteisön tapaaminen. Koska maaseutuyksikössä työskentelee runsaasti eri alojen asiantuntijoita, on jokaisen omalla vastuulla organisoida omaa työn tekemistä ja omia etätöikäytäntöjä. Työtehtävä määrittelee sen, onko esimerkiksi 90 % etätöiden tekeminen mahdollista, vai onko toimistolla pakko käydä useammin tehtävien hoitamiseksi. Yhteiset sopimukset kuitenkin luovat tasapuolisuutta ja selkeyttävät oman työn organisointia.

Koronan siivittämänä työelämä koki mullistuksen, kun etätömahdollisuus koski lähes kaikkia tieto- ja asiantuntijatyötä tekeviä. Teknisten apuvälineiden käyttö lisääntyi valtavasti. Pöytään huikkaamisen sijaan lyhyille keskusteluille sovitaan nyt kokous. Yhteisöllisyys kuitenkin alkoi etätöiden lisääntyä selkeästi kärsiä, kun vapaamuotoinen jutustelu väheni. (Vilkman, 2023, s. 23–25.) Asiantuntijajäsenissä on vakiintumassa hybridityömalli, jossa pyritään yhdistämään etä- ja lähityön vahvuuksia niin, että tuottavuus ja hyvinvointi kukoistavat. Hybridityömallin sujuvoittamiseksi vaaditaan jatkuvaa kehittämistä, vaihtoehtojen kokeilemistä ja palautteen keräämistä. Tavoitteena hybridityömallissa on tuottavuuden kasvu ja työhyvinvoinnin lisääminen. (Työterveyslaitos, n.d.) Tutkimuksen mukaan tuottavuuden kannalta optimaalinen etätöiden

tekemisen intensiteetti ei löydy ääripäistä, vaan jostakin lähi- ja etätyön yhdistämisen hybridiratkaisusta (Kangasharju ym., 2025, s. 8).

On selvää, ettei kaikkia työtehtäviä voi hoitaa etätyönä. Kuitenkin teknologian kehittyessä yhä enemmän eri tehtäviä pystytään hoitamaan etäyhteyksin. Hyviä esimerkkeinä ovat lääkärin vastaanotto ja asiakaspalvelutyö. Yksilötyöllä on merkitystä hybridityön tekemisessä. Mikäli oma-aloitteisuutta ja itsensä johtamisen kykyä ei ole, ei etätyö onnistu. Hyvällä johtamisella voidaan kuitenkin kehittää ja vahvistaa näitä taitoja työntekijöiden keskuudessa. (Vilkman, 2023, s. 42–45.) Mobiiliteknologian kehittäminen ja internet ovat vaikuttaneet dramaattisesti ihmisten väliseen kanssakäymiseen (Kamensky, 2025, s. 19). Hybridityöskentelyllä on vaikutuksia kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen, kun tapaaminen on vähentynyt. Verkossa on helppo piiloutua kokouksen ulkopuolelle, kun kamera ja mikrofoni ovat kiinni (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 2.6 Yhteistä ”työpöytää” rakentamassa). Koska kanssakäyminen ja vuorovaikutaminen on verkon välityksellä hyvin erilaista, on tärkeää sopia eri pelisäännöistä etäyhteyksillä toimimiseen. Mikäli työskentely ja vuorovaikutus halutaan pitää etäyhteyksin yhtä tuottavana ja toimivana, on syytä pohtia esimerkiksi kameran käyttöä ja henkilöiden osallistamista palaveriin ja kokouksiin.

Vuorovaikutuksen näkökulmasta nonverbaalinen viestintä jää usein etäyhteyksin viestimässä vähemmälle. Vaikka videoyhteyttä on mahdollista käyttää, ei esimerkiksi palaveritilanteissa kaikkialla videoyhteyttä hyödynnetä. Koska emme pääse kirjoitetun tiedon tai kehonkielen ja eleiden kautta havainnoimaan toisen ihmisen sanattomia viestejä, voi vuorovaikutussuhteen luominen olla haastavampaa. Verkkotapaamisia onkin kritisoitu tunteiden ja kohtaamisen kapea-alaisuudesta (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 2.6 Yhteistä ”työpöytää” rakentamassa). Kirjoitettu viestintä haastaa vuorovaikutustilanteen ymmärtämistä ja suhteen rakentamista. Äänenpainot, sävy, sanavalinnat ja kehonkieli jäävät tilanteesta pois ja viestin tulkitseminen vaikeutuu (Kekoni ym., 2024, luku 2, kohta Vuorovaikutus on yhteistoimintaa). Tutkimuksen mukaan 85 % uskoo, että katsekontaktilla on merkitystä liiketoimintaan liittyvissä vuorovaikutustilanteissa (Anuradha & Singh, 2020, s. 62).

Sen lisäksi, miten paljon etätyöskentelyä sallitaan ja halutaan tehdä, on syytä sopia toimintamalleista viestintäkanavien suhteen. Mitkä mediat sopivat organisaation tarpeisiin? Pikaviestimet vai puhelin? Missä asioissa käytetään sähköpostia? Miten tavoitetaan helpoiten toiset? (Vilkman, 2016, s. 60.) Usein yhteistyö perustuu kirjoittamattomiin sääntöihin tai oletuksiin. Kommunikointitavat aiheuttavat tarpeetonta kitkaa, mikäli näistä ei ole sovittu. Yhteistyön takaamiseksi keskustelu pelisäännöistä on tarpeen. (Vilkman, 2023, s. 36.) Toimintamalliratkaisua pohtiessa on syytä miettiä käytäntöjä niin, että viestit tavoittavat varmasti kaikki ja jokaisella on selkeä käsitys eri toimintatavoista.

Kun on siirrytty etäkokouksiin, niiden kesto on lyhentynyt, mutta määrä lisääntynyt. Suurin osa kokouksista koetaan työtä häiritsevinä. Vuorovaikutuksen on todettu lisääntyneen, kun kokousten määrä vähenee, vaikka kokousten tarpeellisuutta perustellaan usein vuorovaikutuksen ja tiedonjaon tarpeella. Vuorovaikutus koetaan selkeämmäksi ja tehokkaammaksi, kun kokousten määrä on pienempi. Kun tehtävänannot on kirjattu esimerkiksi keskustelualustaan, vältetään väärinymmärryksiä, joita voi syntyä kokouspuheessa annettujen ohjeiden kautta. (Vilkman, 2023, s. 127–130.) Organisaation tehokkuuden kannalta palaverien määrän optimoiminen ja etenkin etätyössä palaverien välisistä tauoista huolehtiminen voi vaikuttaa suorittamiseen ja sitä kautta tuloksiin. Palaverit vievät substanssityöltä aikaa, joka vaikuttaa tehokkuuteen ja töiden etenemiseen.

Informaatioergonomia on työergonomian uusi osa-alue. Digitalisoitua työtä vaikuttaa aivojen toimintaan ja työssä jaksamiseen. Tiedon määrä on lisääntynyt ja jatkuva ärsyketulva keskeyttää työtä. Digitalisaatio kuormittaa ihmistä, mutta vielä ei tiedetä, mitä asialle pitäisi tehdä. Informaatioergonomia jää tällä hetkellä liikaa yksilön vastuulle, kun tietomäärää pitäisi pystyä itse hallitsemaan. Informaatiotulvalta voi välttyä esimerkiksi sulkemalla tai hiljentämällä laitteet ja ilmoitukset tietyksi ajanjaksoksi. Hälytön ympäristö pitäisi olla etuoikeus, joka kuitenkin on hankala toteuttaa, kun toimitaan digitaalisessa työympäristössä. Teams täytyy olla auki osoittaakseen ahkeruutta ja tekevänsä työtä. (Gassen, 2022, s. 139–142.) On siis syytä pohtia eri yhteydenottojen kuormittavuutta ja eri toimintatavoista sopimista eri viestintävälineiden käytön suhteen.

Jos viestejä ja ilmoituksia tulee koko ajan, työ keskeytyy jatkuvasti ja vaikeutuu. Epäselvät ohjeistukset tärkeiden asioiden viestimisestä voivat johtaa tietokatkoksiin.

Hybridityötä tekevissä organisaatioissa työn parempi organisointi lähtee liikkeelle tuottavuuden syntyemisestä. Mistä asioista tuottavuus ja aikaansaaminen muodostuvat? Miten paljon yhteistyötä tarvitaan ja minkälaista se on? Henkilöstön tarpeet ja toiveet on syytä ottaa huomioon ja tuntee organisaatiossa työskentelevää henkilöstä ja heidän työtapojaan. (Vilkman, 2023, s. 87.) Sen sijaan, että puhuttaisiin etätöiden vaikutuksesta työn suorittamiseen, olisi tärkeämpää keskustella siitä, miten työtä tehdään viisaammin. Yrityskulttuuria pitäisi rakentaa niin, että työntekijöiden harkintakykyyn luotetaan ja käydään säännöllisesti keskustelua tuloksellisuudesta, tuottavuudesta ja hyvinvoinnista ja siitä, mitä niiden saavuttaminen jokaiselta vaatii. (Vilkman, 2023, s. 28–29.)

Hyvä ilmapiiri on tärkeää työn tulosten kannalta (Vilkman, 2016, s. 41). Moni kokee, että etätö tarjoaa paremmat edellytykset tehokkaaseen työskentelyyn (Alasoini ym., 2024, s. 6). Etätöön onkin todettu olevan tehokkaampaa. Usein tehokkuus vähenee, kun toimistolla aikaa kuluu siirtymiin ja ihmisten kanssa rupatteluun. (Vilkman, 2023, s. 89.) Tyypillisesti etänä työskentely koetaan tehokkaampana keskittymistä vaativissa tehtävissä, kun taas kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten merkitys kasvaa ideointia ja ongelmanratkaisua vaativissa asioissa (Alasoini ym., 2024, s. 22).

Työntekijältä kuitenkin vaaditaan riittävää itsensä johtamisen kykyä, jotta omaa työtä on mahdollista organisoida itsenäisesti (Alasoini ym., 2024, s. 6–7). Vastuu hybridimallin toimimisesta on jokaisella organisaation jäsenellä. Työyhteisötaitoihin kuuluu esimerkiksi toisten tukeminen, vastuullinen resursien käyttö, yhteistyö organisaation sisällä ja aktiivinen osallistuminen toiminnan kehittämiseen. (Alasoini ym., 2024, s. 21.) Organisaatiot ja tiimit, jotka ovat ”pakotettuja” etäisyyteen, ovat usein edellä yhteistyön ja johtamisen kehittämisessä, koska uusia ratkaisuja on ollut pakko lähteä etsimään. (Vilkman, 2023, s. 29.)

Kommunikaatiota voi hybridikohtaamisessa pyrkiä parantamaan sopimalla etäkohtaamista koskevista pelisäännöistä. Kokoustilanteessa voidaan sopia kameroiden ja mikrofonien auki pitämisestä, jolloin reagointi voi olla spontaania ja kehonkieltä voi pyrkiä tulkitsemaan. (Alasoini ym., 2024, s. 13.) Osallistujien pitää tietää, miksi verkkotapaamiseen osallistutaan ja mitä heiltä odotetaan. Puheenvuorojen jakaminen, pyytäminen ja chatin käyttö pitäisi olla selkeää kaikille osallistujille. Läsnaolo verkossa koostuu yksinkertaisista asioista, kuten tervehtimisestä verkkokokoustilaan saapuessa, osallistujien mielipiteiden kysymisestä ja puhujan katsekontaktin ylläpitämisestä. (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 2.6 Yhteistä ”työpöytää” rakentamassa.)

Etäkohtaamisten laatuun ja sisältöön voi vaikuttaa uusilla teknologisilla ratkaisuilla. Etäkohtaamisten pelisääntöjen laatiminen edesauttaa informaatiovaajaan tai informaatiotulvan hallitsemisessa. Etäkohtaamisissa voi hyödyntää jatkuvasti kehittyvää tekniikkaa, jotta kohtaamiset vaikuttavat lähikohtaamisilta. Hybridityömallia soveltavat organisaatiot tarvitsevat suunnitelmallista yhteisen oppimisen ja uudistamisen johtamista, prosessien rakentamista ja käytännöistä sopimista. (Alasoini ym., 2024, s. 16–17.) Tehokas ajankäyttö vaatii tehokasta teknologian käyttöä, jotta palaverien aika ei kuluisi pelkästään tekniisiin ongelmiin ja vaikeuksiin. Henkilöstön perehdyttäminen tietotekniikan käyttöön on välttämätöntä, jotta jokainen pystyy osallistumaan palavereihin ja opetelemaan kanssakäymistä virtuaalisissa olosuhteissa.

Hybridityössä toimivat yksiköt, tiimit ja ryhmät voivat sopia säännöllisistä palaverikäytännöistä, joilla varmistetaan riittävä kohtaaminen ja ylläpidetään yhteisöllisyyttä. Verkon kautta tapahtuvissa kohtaamisissa olisi hyvä löytää aikaa kuulumisten vaihdolle ja epämuodolliselle kanssakäymiselle. Esimerkiksi virtuaalinen kahvitauko voi synnyttää spontaania keskustelua. Tiedonjako voi kuitenkin olla jopa tehokkaampaa, mikäli kokoukset nauhoitetaan ja materiaalit tallennetaan. (Alasoini ym., 2024, s. 11.) Tehtävien sujumista tukevat menettelytavat varmistavat, että työn koordinointiin on sovittu selkeät käytännöt, työkuorma jakautuu tasaisesti ja jokainen antaa oman panoksensa työhön. Työhön liittyvän keskustelun osalta on määriteltävä yhteiset toimintatavat. (Vilkman, 2023, s. 179.)

Hybridityömalli voi vauhdittaa Suomessa työn tuottavuuden kasvua. Hybridityömallien kautta voidaan saavuttaa uusia työkäytäntöjä, työaikamalleja, vuorovaikutusmuotoja ja teknologiaratkaisuja. Työelämä kehittyy moninaistumalla, jolloin hybridityömallin mahdollisuudet edesauttavat organisaatioiden kehittymistä moninaisempaan suuntaan. (Alasoini ym., 2024, s. 23.) Suurin osa henkilöstöstä haluaa työskennellä hybridimallin mukaan. Mikäli tällaista vaihtoehtoa ei ole tarjolla, vaikuttaa tämä henkilöstön työstä suoriutumiseen ja hyvinvointiin. (Vilkman, 2023, s. 27.) Hybridimallin tarjoamista voidaan siis pitää nykyään organisaation voimavarana, mikäli työntekijöitä halutaan sitouttaa työskentelemään organisaatiossa ja heidän halutaan suoriutuvan tehokkaasti työssään. Useimmiten lisäarvo työlle ei synny yksilön työstä, vaan yhteisestä tekemisestä (Vilkman, 2023, s. 36). Yhteinen toimiva ja tehokas tekeminen vaatii hyviä yhteistyön luomisen ratkaisuja sekä etätyöskentelyssä että kasvotusten.

Hybridityön etuna voidaan nähdä parhaiden osaajien rekrytointi. Kun muuttaminen työn perässä ei ole pakollista, on organisaatioilla mahdollisuus hankkia osaavaa työvoimaa mistä päin tahansa. Paikkariippumattomuus lisää parhaimmillaan toimintakykyä, tehokkuutta, tuloksellisuutta ja ketteryyttä. (Vilkman, 2023, s. 65.) Laaja etätyömahdollisuus on johtanut myös toimistotilojen pienentämiseen ja sitä kautta säästöihin. Olemassa olevat yritykset ovat pysyneet laajentamaan yritystään lisäämättä toimistotiloja. Työntekijöiden vaihtuvuuden väheneminen laskee ulkopuolisten rekrytointipalveluiden käyttöön kohdistuvia kustannuksia. (Pablonia & Redmond, 2024.) Etätyötä voi siis pitää kustannustehokkaana ratkaisuna organisaation näkökulmasta.

On tutkittu, että suomalaisyrityksissä hybridityö on tehokkain tapa, jos haluaa lisätä yrityksen suorituskykyä. Täysin etänä tai täysin lähityönä tehtävä työ voi siten taas heikentää tuottavuutta. Yritysjohdolla on merkittävä rooli etätyökäytäntöjen suunnittelussa, jos halutaan lisätä tuottavuutta. Mikäli johto määrittää pelisäännöt etätyön tekemiseen, ovat vaikutukset selvästi positiivisemmat. Etätyön laajuuden ja käytäntöjen pitää perustua työntekijöiden tarpeisiin eikä sattumanvaraisuuteen. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2025.) Kaikkia etätyön

liittyviä riskejä ei vielä tunneta. Esimerkiksi etätöissä kotona työergonomia voi olla heikkoa, tauot unohtua ja työpäivät venyä. Liikunta voi vähentyä ja ruokailu muuttua epäterveelliseksi. Hyvinvoinnin heikentymisen kautta sairauspoissaolot voivat lisääntyä ja hyvinvoinnin lasku vaikuttaa pitkällä aikavälillä työn laatuun ja tuottavuuteen. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2024.)

Organisaatiolle hybridityö saattaa aiheuttaa haasteita organisaation kokonaisuuttavuudessa, yhteisöllisyydessä, oppimisessa ja kehittämistyössä (Alasoini ym., 2024, s. 8). Vaikka teknologia tarjoaa yhä enemmän sovelluksia ja tietojärjestelmiä kommunikointiin, eivät ne pysty silti korvaamaan kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä. Esimerkiksi hiljainen tieto perustuu henkilöstön arvoihin, asenteisiin ja yhteisiin kokemuksiin. Hiljaista tietoa voi olla vaikea ilmaista erityisesti etäkohtaamisessa. Vuorovaikutukselliset haasteet voivat häiritä yhteistä ideointia ja hiljaisen tiedon siirtymistä. (Alasoini ym., 2024, s. 10–11.) Organisaation tehokkaan toiminnan kannalta kuitenkin hyvin perehdytetty työntekijä on arvokas, jolloin esimerkiksi hiljainen tieto voi olla hyvinkin merkittävää työssä suoriutumisessa. Mikäli hiljaista tietoa ei enää siirretä, voi sillä olla työn tekemisen ja tavoitteiden kannalta merkittäviä seuraamuksia, kuten organisaation uudistumisen heikkenemistä tai kilpailukyvyn laskua (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2024).

Suurimmat haasteet hybridityössä koskevat tiimien välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Perinteisesti vuorovaikutusta ja epävirallista yhteydenpitoa on syntynyt, kun on toimittu työpaikalla. Verkon välityksellä tapahtuvassa kommunikatiivisessa esiintyy enemmän laadullisia haasteita, kuten informaatiovajetta. Informaatiovaje syntyy mikroilmeiden ja kehonkielen lukemisen vaikeutumisesta, kommunikaation eriaikaisuudesta ja vapaamman keskustelun väheneemisestä. (Alasoini ym., 2024, s. 12.) Usein hybridityössä koetaan samankaltaisia ongelmia organisaatiosta riippumatta. Yleisiä ongelmia ovat toimistopäivistä sopiminen, lähi- ja etäkokousten järjestäminen, yhteisöllisyyden säilyttäminen, riittävä tiedonjako ja näistä asioista linjaaminen organisaatiotasolla tai tiimikohtaisesti. (Vilkman, 2023, s. 32.)

6.2 Esihenkilönä monipaikkaisessa organisaatiossa

Johtamisviestinnässä ja vuorovaikutuksessa teknologia on tuonut muutoksia johtajan yhteydenpitoon eri tahojen kanssa. Vuorovaikutuksessa ovat lomittain puhe, ääni, video, kuva ja teksti. Johtajan pitäisi pyrkiä henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen alaistensa kanssa myös viestintäteknologian avulla. (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, kohta Johtajan vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa.) Tällä hetkellä molemmissa ELY-keskuksissa esihenkilö työskentelee kuitenkin samalla toimistolla. Jatkossa esihenkilöt voivat sijoittua kumpaan tahansa toimipisteeseen, jolloin tapaamisia omien alaisten kanssa tulee vähemmän. Tiimit ja ryhmät eivät todennäköisesti ole alueellisesti jaettuja, jolloin alaiset voivat sijoittua toimialueella mihin tahansa.

Johtajan työssä vuorovaikutusosaaminen ja vaatimukset osaamisen suhteen voivat vaihdella alan mukaan (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, kohta Ammatillinen vuorovaikutus). Mitä suurempi, monitasoisempi ja monimuotoisempi organisaatio on, sitä enemmän erilaisia vuorovaikutussuhteita syntyy organisaation sisällä (Kamensky, 2015, s. 212). Tuleva Lounais-Suomen elinvoimakokeskuksen maaseutuyksikkö on melko suuri yksikkö, joka vaatii johtajilta osamista vuorovaikutussuhteiden tukemiseksi. Johtamisen ja toiminnan ohjauksen vaikeuskerroin kasvaa organisaation mukana ja vuorovaikutus onkin yhä merkittävämpi menestystekijä organisaation sisällä (Kamensky, 2015, s. 212).

Kykyä toimia tiimissä voidaan pitää johtamistaidon perusvaatimuksena (Kamensky, 2015, s. 214). Hyvä ja aito vuorovaikutus johtajan ja henkilöstön välillä on perusedellytys sille, että johtajan esimerkkiä halutaan seurata. Johtajan pitäisi olla hyvä kuuntelija ja päätöksentekijä. (Kamensky, 2015, s. 122.) Tavoitteiden saavuttamisen kannalta viestintäsuhde johtajan ja alaisen välillä on olennainen ja osa johtajan ammattiosaamista. Mikäli viestintäsuhde on jännittynyt, alainen ei välttämättä voi olla avoin ajatuksiltaan ja tämä voi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Johtaja joutuu vuorovaikutustilanteissa käsittelemään sekä omia että toisten tunnetiloja. Johtajalta vaaditaan näissäkin tilanteissa neutraaliutta. (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2, kohta Ammatillinen vuorovaikutus.)

Johtajan viestintäosaaminen ja vuorovaikutustaidot ovat suoraan yhteydessä alaisten tyytyväisyyteen liittyen johtajan viestintään (Isotalus & Rajalahti, 2017, 2 luku, kohta Johtamistyyli ja vuorovaikutus). Johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoriaa käytetään kuvaamaan johtajan ja johdettavien välistä suhteen laatua. Se edustaa relationaalista näkökulmaa johtajuuteen. Teorian perusideana on, että johtajat kehittävät yksilöllisiä suhteita johdettaviinsa, eikä jaa heitä sisä- ja ulkopiiriin. Perusajatus on, että suhteet vaikuttavat organisaation tulokseen. (Isotalus & Rajalahti, 2017, 2 luku, kohta Johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria.)

Laadukas johtaja-johdettava -suhde vaikuttaa myönteisesti työntekijän suoriin tuokseen, tuottavuuteen, sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen. Huonomman suhteen on taas havaittu vaikuttavan päinvastoin. Laadukkaassa vaihdantasuhteessa johtaja käyttää enemmän aikaa ja vaivaa vuorovaikutukseen alaisten kanssa, tukee heitä ja on valmis neuvottelemaan työtehtävistä. Teorian mukaan johtajan pitäisi pyrkiä luomaan korkealaatuinen suhde kaikkiin johdettaviinsa ja luoda laadukasta vuorovaikutusta alaisien kanssa. (Isotalus & Rajalahti, 2017, 2 luku, kohta Johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria.)

Johtamiskäytäntöjen muutos hybridityöskentelyssä on välttämätöntä. Perinteinen johtamisosaaminen ei riitä, vaan omaa osaamista pitää kehittää digitaalisen ympäristön mukaan. Etäjohtamistaidot ovat nykypäivänä esihenkilön ydinosaamista. Motivoiminen, sitouttaminen ja yksilön huomioiminen ovat tärkeitä johtamistaitoja. Hajautetussa tiimissä käy herkästi niin, että esihenkilönä tulee huomioitua helpommin säännöllisesti samassa toimipaikassa toimivat alaiset. Etäällä työskentelevät jäävät herkemmin vähemmälle huomiolle. Hyvän etäjohtamisen kulmakivinä voidaan pitää luottamusta, arvostusta, avoimuutta, toimivia pelisääntöjä, avointa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. (Vilkman, 2016, s. 21–25.) Omia johtamistapoja kannattaa miettiä, mikäli tehtävänkuvaan kuuluu esihenkilön työtä. Tehokkuuden varmistaminen ja hyvät etätyökäytännöt riippuvat pitkälti esihenkilön tekemistä linjauksista ja päätöksistä. Henkilöstön suoriutumista ja hyvinvointia pitäisi osata tarkastella etä- ja hybridityössä, jotta tehtävät tulevat hoidetuksi ja pelisääntöjä noudatetaan.

Johtaja voi käyttää teknologiaa vuorovaikuttamisen apuna ja rakentaakseen läheisyyttä. Johtajan esimerkin avulla voidaan luoda vuorovaikutteista kulttuuria koko organisaatioon. Johtajan pitäisi osata rohkaista muita keskusteluun ja näyttää, että johtaja itse osallistuu keskusteluihin. (Isotalus & Rajalahti, 2017, 2 luku, kohta Johtajan vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa.) Mikäli esihenkilö näyttää hyvää esimerkkiä siitä, että keskustelua kannattaa ylläpitää myös sähköisesti, voi tämä tuoda hyvän vuorovaikutuksellisen hengen yksikköön tai tiimiin. Teknologian käyttäminen ei ole kaikille yhtä luontevaa, joten johtajan esimerkin ja tuen avulla sen haltuunotto voi olla helpompaa.

Monipaikkaisessa organisaatiossa henkilöstö voi olla etäällä esihenkilöstään, tiimistään tai kaikista työyhteisön jäsenistä. Monipaikkaisessa organisaatiossa on tyypillistä, että lähityöyhteisössä ei välttämättä ole niitä lähimpiä kollegoita tai tiimiin kuuluvia henkilöitä. Mikäli etätöitä tehdään paljon, työstä voi tulla hyvin tehtäväkeskeistä. (Vilkman, 2023, s. 303.) Virtuaalinen työ tuo mukanaan haasteita, jotka heijastuvat tehokkuuteen ja johtamiseen (Vilkman, 2016, s. 19).

Usein vuorovaikutuksen ihannetilanteen esteenä esiintyy kiire. Ajanpuutteen vuoksi kahdenkeskiset ja henkilöstöä koskevat tapaamiset voi esimerkiksi kalenteroida, jotta niiden toteutuminen on varmaa. (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 5.) Esihenkilön omien tehtävien ja tulostavoitteiden lisäksi yhteydenpito ihmisiin saattaa jäädä vähäiseksi. Kun työn ohessa tai kahvihuoneessa tapahtuvaa vuorovaikutusta ei synny, saattaa keskusteluihin joutua varaamaan enemmän aikaa. (Vilkman, 2016, s. 24.)

Haasteena etätyöjohtamisessa ovat vuorovaikutus, yhteisöllisyys, työskentelytavat ja luottamus. Vuorovaikutus tekee yksilöistä tiimin. Esihenkilön näkökulmasta luottamusta voi olla haastavaa rakentaa jatkuvassa virtuaaliteijyössä. Työntekijöitä pitäisi pystyä huomioimaan, motivoimaan, osallistamaan ja valmentamaan. (Vilkman, 2016, s. 19–20.) Mitä enemmän etäisyys lisääntyy, sitä enemmän tarvitaan selkeitä ja yhteisesti ymmärrettyjä tavoitteita. Mikäli

tavoitteet eivät ole selkeät, voi esihenkilölle syntyä kokemus siitä, ettei etätyössä toimita oikein. (Vilkman, 2023, s. 34.)

Työsuorituksen mittaaminen on tärkeä osa esihenkilötyötä. Ajan mittaamisen sijaan kannattaisi keskittyä tulosten mittaamiseen. Olennaista ei ole se, onko työntekijä työn parissa koko ajan, vaan se, saadaanko mitään aikaiseksi. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja työn tehdyksi tuleminen ovat tärkeämpiä kuin se, kenen määräysten mukaan työ tehdään. Itseohjautuvuuteen kannustaminen ja oman työn organisoinnin mahdollistaminen henkilöstölle tuovat usein enemmän etuja kuin haittoja. (Vilkman, 2016, s. 46–48.)

Usein haasteena on se, että esihenkilö tulkitsee työntekijän vetäytymisen haluna tehdä itsenäisesti työtä, vaikka kyseessä onkin toisen persoonallisuus ja sosiaalisuuden haasteet (Vilkman, 2016, s. 51). Esihenkilön pitäisikin pystyä huolehtimaan siitä, ettei ulkopuolisuuden tunnetta syntyisi, vaikka työtä tehdäänkin monipaikkaisesti. Linjaukset esimerkiksi osallistumisesta kasvokkain tapahtuviin kohtaamisiin luovat puitteet sille, että yhteisöllisyyttä voidaan edistää. Piileviin ongelmiin työyhteisössä voi olla lähes mahdotonta puuttua, jos henkilöstön kanssa ei tavata fyysisesti. Kateus, ristiriidat ja kiusaaminen jäävät näyttöjen taakse, eikä ole mahdollista havaita jännittynyttä ilmapiiriä tai selkeää vuorovaikutuksellista ongelmaa työntekijöiden keskuudessa. Myös päihteiden käytön havaitseminen on lähes mahdotonta. (Vilkman, 2016, s. 56.) Ongelmat voivat paisua hyvin suuriksi nopeastikin, jolloin asioiden korjaaminen on haastavampaa. Eri vuorovaikutuksellisin keinoin voi varmistaa, että henkilöstön kanssa pysytään kontaktissa ja sillä on mahdollisuus ottaa puheeksi hankalat työyhteisöön liittyvät asiat. Näihin keskusteluihin voi kannustaa, sillä vaikeiden asioiden esiin tuominen voi olla hyvinkin vaikeaa esimerkiksi työpaikkakiusaamisen kohdalla.

Johtajalla on tietty sosiaalinen rooli. Rooliin kuuluu ymmärrys siitä, miten vastuullista johtajana viestiminen on. Rooliin liittyy odotuksia viestinnän tasosta. Liiallista vuorovaikuttamista johtajana ja johdettavien välillä pidetään tehottomana. Organisaation keskustelukulttuuri vaatii rinnalleen päätöksentekokulttuuria. Esimerkkinä jatkuvat kokoukset, joissa keskustellaan, mutta päätöksiä

ei synny. Liiallinen vuorovaikutus on kuitenkin pienempi ongelma kuin vuorovaikutuksen puute. (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 8.)

Hybridityötä koskevat linjaukset tulee perustaa strategiaan, kulttuuriin ja toimintaympäristöön. Uudistuvan organisaation vaatimuksena on, että esihenkilöt aktivoivat ja osallistavat henkilöstöä keskustelemaan hybridityömallin toivuudesta ja vuorovaikutuksen tavoista etenkin etätyöskentelyssä. Lähiesihenkilön pitäisi osata seurata työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista sekä osaaamisen kehittämistä myös etätyöskentelyssä. (Alasoini ym., 2024, s. 17.)

Hajautetussa organisaatiossa työyhteisön jäsenten pitäisi tavata toisiaan kasvotusten etenkin alkuvaiheessa. Kun epävirallinen kanssakäyminen lisääntyy, yhteishenki vahvistuu. (Tykkyläinen, 2017.) Esihenkilöllä on merkittävä rooli kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen järjestämisessä. Monipaikkaisen työn hyvä organisointi lähtee liikkeelle organisaation tuottavuuden ymmärtämisestä. Mitkä ovat tuottavuuden tekijät eri työtehtävissä, miten paljon yhteistyötä tarvitaan ja minkälaista yhteistyö on? Henkilöstön tunteminen ja heidän toiveidensa ja tarpeidensa huomioon ottaminen on tärkeää. (Vilkman, 2023, s. 87–90.) Avoin keskustelu, luottamus, tiimin jäsenten keskinäinen arvostus ja avoin keskustelu takaavat hyvän yhteistyön. Vaaditaan pelisääntöjä ja yhteisiä toimintatapoja. (Vilkman, 2016, s. 37.)

Henkilöstön osallistaminen toimintatapojen suunnittelussa edesauttaa yhteistyön toimintaa. Mikäli esihenkilö ei huomioi henkilöstön näkemystä, ei sitoutumista yhteisiin sopimuksiin tapahdu tai niitä voidaan tulkita väärin. Etäjohtamisen näkökulmasta tärkeitä keskusteluaiheita ovat esimerkiksi etätöön laajuus, esihenkilön tavoitettavuus, työntekijöiden tavoitettavuus, fyysisen läsnäolon vaatimus, työn etenemisen seuranta ja tiedon jakaminen. (Vilkman, 2016, s. 38.) Edellä mainittujen keskusteluaiheiden perusteella luodut pelisäännöt edistävät tavoitteiden saavuttamista ja tehostavat organisaation toimintaa.

Tuottavuuteen vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointi. Etäjohtamisessa henkilöstön stressin ja uupumuksen seuraaminen on haastavaa. Tämä voi johtaa työtehtävien vääränlaiseen jakautumiseen ja sitä kautta tuottavuuteen.

Asiantuntijatyössä esihenkilöt ovatkin tunnistaneeet ongelmaksi työn kuormittavuuden. (Vilkman, 2016, s. 52–53.) Erilaiset kehityskeskustelut tai ylipäätään kohtaamiset työntekijöiden kanssa voivat auttaa havainnoimaan työn kuormitukseen liittyviä tekijöitä. Tämän kautta työn jakamiseen voidaan kiinnittää huomiota ja varmistaa, että jokainen suoriutuu töistään tehokkaasti ja työhyvinvointi säilyy.

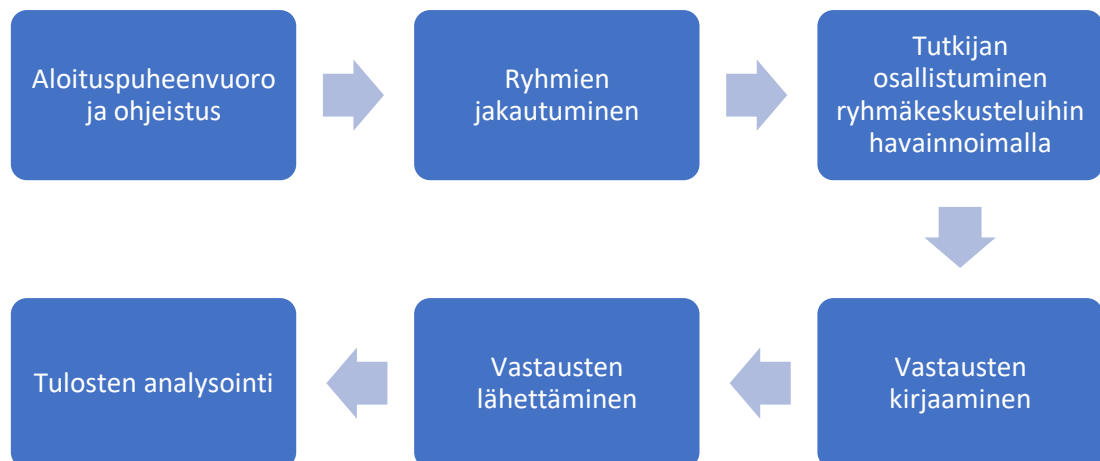
Esihenkilön tavoittaminen on henkilöstölle tärkeää ja yksi tehokkuuden ja työtehtävistä suoriutumisen edistäjä. Mikäli työntekijä ei saa vastauksia tai tarvitsemaansa tukea järkevän ajan puitteissa, voi työ tuntua turhauttavalta ja motivaatio laskee. Pahimmillaan tämä voi johtaa työn kuormittavuuden kasvuun. Etäjohtamisessa tavoitettavuuden merkitys korostuu, koska työntekijä on riippuvainen siitä, vastaako johtaja esimerkiksi puhelimeen. (Vilkman, 2016, s. 54–55.) Vuorovaikutuksellisia toimintamalleja luodessa esihenkilön onkin syytä miettiä eri kanavia, joista hänet helpoiten tavoittaa, mikäli tarvetta syntyy. Kun henkilöstölle on selvää, mitä kautta vastauksia saa helpoiten, ei työaikaa kulu odotteluun. Kuitenkin on syytä muistaa, ettei aina tarvitse olla tavoitettavissa, jotta työ ja jatkuvat yhteydenotot eivät ala kuormittamaan liikaa.

Etätyöskentely voi vaikuttaa yhteydenpidon laatuun. Hankalien asioiden esiin ottaminen voi olla haastavampaa puhelimitse ja keskusteluun on hankala luoda rentoa tai helposti lähestyttävää ilmapiiriä. Epämuodollinen viestintä edesauttaa turvallisen ja luotettavan ilmapiirin luomista. (Vilkman, 2016, s. 55.) Monipaikkaisessa organisaatiossa toimivan esihenkilön kannattaakin miettiä mahdollisuutta työskentelylle eri toimipaikoissa, jotta työntekijöiden olisi mahdollista lähestyä ongelmien kanssa myös kasvotusten. Hankalat asiat tai vaikeudet voi olla vaikeaa tuoda esiin, jos esihenkilön kanssa ei ole päässyt luomaan minkäänlaista vuorovaikutussuhdetta kuin korkeintaan näytön välityksellä. Kun kynnyksellä ottaa yhteyttä hankalissakin asioissa madaltuu, lisää tämä henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitä kautta tuottavuutta. Kun asiat uskalletaan ottaa esille, nopeutuu ongelmien ratkaiseminen ja päätöksien tekeminen.

7 TUTKIMUSKYSELY JA TYÖPAJA

On tärkeää ottaa henkilöstö mukaan monipaikkaisen työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Henkilöstö on tarkoitus ottaa mukaan kehittämistyöhön työpajatyöskentelyn ja kyselyn avulla. Molempiin tutkimuksiin on otettu mukaan koko maaseutuyksiköiden henkilöstö päälliköitä myöden.

Molempien tutkimusten kohteena olevien ELY-keskusten maaseutuyksiköt tapasivat kasvokkain järjestetyn kehittämispäivän merkeissä 26.5.2025. Mukana olivat molempien maaseutuyksiköiden henkilöstö päälliköineen, joten osallistujamäärä oli noin 80 henkilöä poissaolijat huomioiden. Tapaamisessa päästiin hyödyntämään työpajatyöskentelyä opinnäytetyön tutkimusosuuteen liittyen. Tutkija osallistui työpajatyöskentelyyn osallistuvalla havainnointimenetelmällä. Lisäksi osallistujilta kerättiin kirjallisia vastauksia esitettyihin teemoihin liittyen. Työpajatyöskentelyssä työskenneltiin valitun teeman tai aiheen ympärillä (Vilka, 2021, kohta Työpaja). Kuviossa 3 on havainnollistettu työpajan prosessia ja tapahtumien kulkua.



Kuvio 3. Työpajatyöskentelyn prosessi

Päivän suurimpana aiheena oli tiimityöskentely ennakkoon jaettujen ryhmien kesken. Ryhmien jako tapahtui maaseutuyksiköiden päälliköiden toimesta. Jaetuille ryhmille määrättiin vetovastuulliset henkilöt. Ryhmät jaettiin seuraavasti:

- Hanke- ja yritystuet
- Rakennetuet
- Maksatus
- Peltovalvonta
- Eläinvalvonta
- Luomu
- ELY-tuet ja sopimukset
- Yhteiset toiminnot.

Osallistuvaa havainnointia tehtiin kahdessa eri ryhmässä. Tutkija kirjoitti havaintoja ja kommentteja ylös samalla, kun ryhmässä käytiin keskustelua. Aikataulullisten rajoitteiden vuoksi jokaiseen ryhmään osallistuminen ei ollut mahdollista. Kirjallisten vastausten keräämisen lisäksi havainnointia hyödyntämällä oli mahdollista kirjata ylös avoimesta keskustelusta esiin nousevia ideoita ja ajatuksia aiheisiin liittyen. Havainnoimalla oli mahdollista huomioida yleinen hyväksyntä tiettyihin vastauksiin esimerkiksi kehon kielen perusteella, mikäli keskusteluun ei sanallisesti osallistuttu. Ryhmien vastauksia ei ole tarkoitus eritellä ryhmäkohtaisesti tai yksilöidysti, vaan kaikkia vastauksia käsitellään kokonaisuutena. Tarkoitus on säilyttää anonymiteetti ryhmäkohtaisesti.

Osallistujille annettiin ennakkoon tietoa tulevasta yleisestä tehtävänannosta, jolloin ryhmien vetovastuulliset henkilöt pystyivät pohtimaan oman ryhmänsä kannalta näitä aiheita. Yhteiset aiheet tulivat maaseutuyksiköiden päälliköiltä ja niissä oli tämän opinnäytetyön kannalta hyödyllisiä piirteitä. Tässä tehtävänannossa aiheiksi annettiin:

- Odotettavissa olevat yhteensovittamisen haasteet
- Yhteisen toimialueen tuomat muutokset sisäisesti omaan työkuultuuriimme ja ulkoisesti asiakas- ja sidosryhmätyöhön
- Toimintatapojen erot ja parhaat käytännöt substanssissa
- Toimintatapojen erot ja parhaat käytännöt työyhteisössä
- Toiveet muutoksen suunnasta asiassa kuin asiassa.

Koska nämä ennakkoon annetut aiheet liittyivät yksityiskohtaisiin ryhmien toimintamalliratkaisuihin, keskustelua käytiin myös yksityiskohtaisemmin tiimi- tai

ryhmätasolla. Kuitenkin alkupuheenvuorossa ohjeistettiin pohtimaan asiaa myös yleisellä tasolla ja vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Toimintatapojen erot ja parhaat käytännöt työyhteisössä toivat esiin opinnäytetyössä tutkittavaa teemaa liittyen koko yksikön vuorovaikutuksellisiin toimintamalleihin ja tutkimuskysymykseen ”*Mihin vuorovaikutuksellisiin asioihin nykyisessä virastossa ollaan tyytyväisiä ja mitä haluttaisiin säilyttää?*”. Tämän aihealueen keskustelua pystyttiin hyödyntämään tämän tutkimuskysymyksen vastauksen pohdinnassa. Muita aiheita koskevassa keskustelussa tuli esiin koko yksikköä ja sen vuorovaikutusta koskevia ajatuksia. Kootusta tiedosta hyödynnettiin aineistoa tarpeellisilta osin. Koska aineisto ei voi perustua sattumanvaraisiin kysymyksiin, pitää kysymysten olla harkittuja ja niiden avulla pitää pystyä ratkaisemaan kehitettävä asia (Vilkkä, 2021, kohta Kysyminen aineiston kokoamisessa). Tavoitteena olikin esittää sellaisia kysymyksiä, jotka ohjaisivat tutkimusongelmaan liittyvään keskusteluun.

Ennen ryhmien jakamista osallistujille kerrottiin opinnäytetyön tekemisestä, tavoitteesta ja siihen kerättävästä tutkimusaineistosta. Työpajatyöskentelyssä osallistujille pitää olla selvää, miksi työpajakeskustelua käydään ja mihin tietoa käytetään (Vilkkä, 2021, kohta Työpaja). Puheenvuorossa kerrottiin, mitä vuorovaikutus tarkoittaa ja mitä käsitteitä ja aiheita tässä opinnäytetyössä halutaan tutkia. Osallistujille esiteltiin kaksi muuta opinnäytetyön tiedonkeruuseen liittyvää keskusteluaihetta ennakkoon annettujen aiheiden lisäksi. Näihin keskusteluaiheisiin pyydettiin kirjalliset vastaukset ja niistä käytiin ryhmissä keskustelua.

Aiheet esiteltiin kysymysten muodossa, jotta ryhmissä olisi helpompaa pohtia suoraan vastauksia eikä käydä vain pelkkää yleistä keskustelua. Kysymykset jäivät ryhmille muistiin, jotta aihetta voisi pohtia ryhmäjaon jälkeen. Jotta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin, alkupuheenvuorossa avattiin kysymysten taustaa ja kerrottiin mitä kysymyksellä tarkoitetaan. Esimerkkien avulla voidaan osoittaa, minkälaista vastausta kysymyksiin haetaan ja minkälaisista aiheista olisi syytä keskustella.

Aiheet olivat:

- Onko kasvokkain tapahtuva tapaaminen mielestänne tärkeää yhteisöllisyyden kannalta ja miten paljon sitä tarvitaan?
- Onko oman esihenkilön tapaaminen kasvotusten tärkeää myös palaverien ulkopuolella? Miksi?

Näiden kysymysten tarkoituksena oli synnyttää keskustelua ja kommentointia, jota voidaan hyödyntää toimintamalliratkaisujen laatimisessa. Kysymyksiä alustettiin esimerkiksi kehottamalla pohtimaan eri näkökulmia tapaamisten osalta. Esihenkilön tapaamiseen liittyvää kysymystä alustettiin monipaikkaisuuden näkökulmasta, jotta jokainen ymmärtäisi monipaikkaisuuden merkityksen tulevassa virastossa. Henkilöstölle annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä ohjeistukseen liittyen. Kysymyksiä ei aloitustilaisuudessa tullut. Valikoiduille tiiminvetäjille annettiin mahdollisuus toimittaa kirjalliset vastaukset toukokuun 2025 loppuun mennessä.

Työpajasta kerätyt kirjalliset vastaukset on käsitelty niin, ettei eri ryhmien tai tiettyjen henkilöiden vastauksia eritellä. Havainnoinnin perusteella osallistuminen työpajaan oli aktiivista ja keskustelu oli hyvin avointa eri aiheisiin liittyen. Keskustelua käytiin paljon jokaisen substanssityön kautta, mikä edesauttaa tutustumista. Aika tuntui loppuvan jokaiselta kesken, mikä on hyvä merkki vuorovaikutuksen ja hyvän keskusteluyhteyden löytymisen kannalta.

Tutkimuskysely suoritettiin molempien ELY-keskusten maaseutuyksiköiden henkilöstölle, eli kysely tavoitti 92 henkilöä. Tutkimus tehtiin Google Forms-pohjalla. Linkki kyselyyn saateteksteineen lähetettiin sähköpostitse ja osallistuminen oli vapaaehtoista. Saate on nähtävillä liitteessä 1. Kyselyn avulla oli tarkoitus kerätä määrällistä aineistoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Henkilöstölle kerrottiin aiemmin kyselyn tekemisestä työpajatyöskentelyn yhteydessä. Kysymykset ovat nähtävillä liitteessä 2. Vastauksia kyselyyn tuli 25 kappaletta. Vastausprosentiksi tuli 27 %.

Kyselylomakkeen laadinnassa perusta on tutkimussuunnitelmassa (Vilkkä, 2025, luku 4, kohta Kyselylomakkeen suunnittelu ja testaus).

Kyselylomakkeella pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin mitattavassa muodossa. Enemmistövastausten perusteella voidaan esimerkiksi luoda toimintamalliratkaisuja sillä perusteella, että se on tehokasta ja sitä kannatetaan.

Mittaamisen tarkoituksena on löytää eroja havaintoyksiköiden välille. Erot löytyvät mitta-asteikkojen ja asenneasteikkojen välillä. Asenneasteikolla mitataan henkilön asennetta tai mielipidettä. Mittaustaso vaikuttaa kyselyn tuloksiin. Lomakkeen suunnittelussa on tärkeää määrittää mitta-asteikko. (Vilkka, 2007, s. 45–50.) Järjestysasteikon avulla voidaan samanlaisuuden ja erilaisuuden lisäksi esittää numeraalisesti eri luokkien järjestystä. Asteikon käytössä voidaan käyttää esimerkiksi mediaania. (Vilkka, 2007, s. 49.) Järjestysasteikon avulla pystyttiin mittaamaan esimerkiksi mielipidettä siitä, miten tärkeänä jokin tietty asia koetaan koko yksikön kesken asteikolla 1–5. Suhdelukuasteikon avulla voidaan mitata keskiarvoa (Vilkka, 2007, s. 50). Kyselytutkimuksessa on käytetty kysymyksiä, joista voidaan laskea vastausten keskiarvo ja hyödyntää sitä toimintamalliratkaisujen kehittämisessä.

Määrälliset ja laadulliset tutkimusmenetelmät voivat täydentää toisiaan (Vilkka, 2021, osa 2, kohta Aineistojen yhdistäminen). Kyselyn ja työpajan vastauksia on käsitelty yhtenä kokonaisuutena ja vastauksia analysoitu verraten molempiin aineistonkeruutapoihin. Määrällisiä ja laadullisia aineistoja on analysoitu rinnakkain esimerkiksi verraten kyselyn tulosten jakaumaa ja avoimia laadullisia vastauksia aiheeseen liittyen.

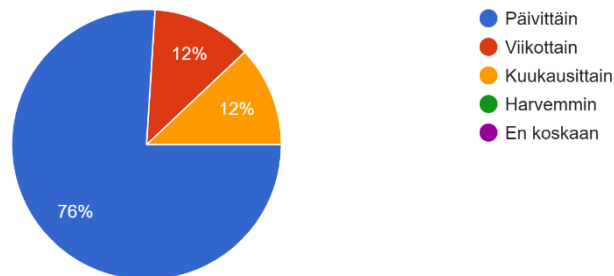
7.1 Vuorovaikutus ja tapaaminen

Kyselyn ensimmäisen kysymyksen vastausten perusteella voidaan nähdä, että maaseutuyksikön henkilöstö tekee päivittäin yhteistyötä kollegoiden kanssa. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu, koska yhteistyötä tehdään paljon. Kuviossa 4 näkyy vastausten jakauma. Kukaan ei vastannut ei koskaan. Työpajassa nousi ajatus, että tutustuminen lähimpiin kollegoihin ja tiimiin on välttämätöntä, jotta työskentely onnistuisi tulevaisuudessa vaivattomasti ja

yhteydenpito olisi sujuvaa. Tuleva muutos tuo uusia kollegoita ja vaatii kanssakäymistä uusien ihmisten kanssa.

Miten usein teet yhteistyötä maaseutuyksikön henkilöstön kanssa?

25 vastausta

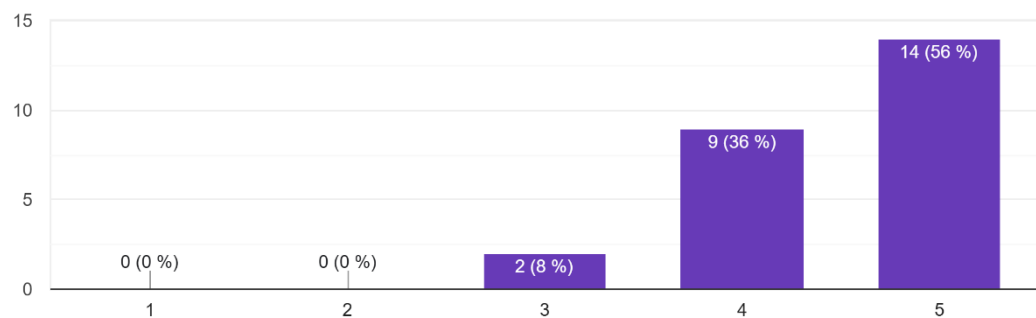


Kuvio 4. Vastausten jakauma yhteistyön tekemisen määrään liittyen

Toimiva sisäinen vuorovaikutus koetaan erittäin tärkeäksi omassa työssä. Kuviossa 5 voidaan nähdä vastausten jakauma asteikolla 1-5 (1= ei yhtään tärkeää). Työpajassa vuorovaikutukseen ja tapaamisiin liittyen esitettiin alkuun yksi apukysymys, jonka avulla olikin ehkä helpompaa alkaa keskustella aiheesta. Yksikön sisäinen vuorovaikutus nähtiin työpajassakin pääosin hyvin tärkeänä. Kuitenkin vuorovaikutuksen tärkeys ja ylipäättäen tarve esimerkiksi omassa substanssityössä vaihteli, koska kokemus on loppujen lopuksi subjektiivinen.

Onko toimiva sisäinen vuorovaikutus tärkeää oman työsi kannalta?

25 vastausta



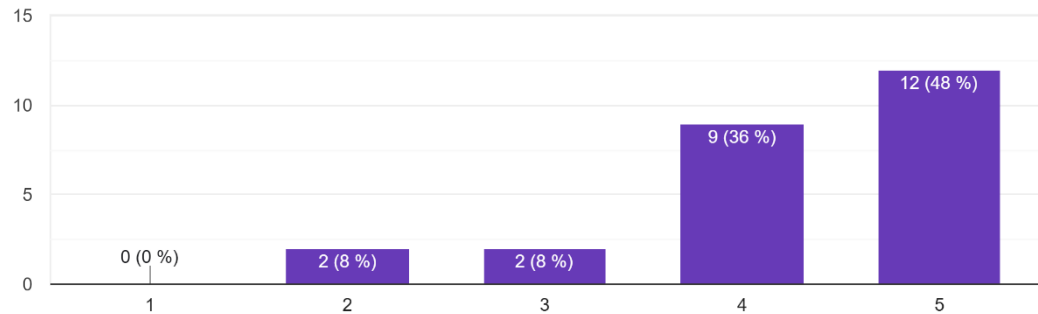
Kuvio 5. Vastausten jakauma vuorovaikutuksen tärkeyteen liittyvässä kysymyksessä

Työpajassa nousi esiin se, että työtehtäväkin määrittelee pitkälti sen, miten paljon oma työ vaatii yhteistyötä muiden kanssa. Esiin tuotiin ajatus siitä, että vaikka itselle tapaamiset tai vuorovaikutus ei olisi kovin tärkeää tai tarpeellista, ymmärretään myös se, että toiselle se voi olla ja sen vuoksi osallistutaan keskusteluun ja tapaamisiin aktiivisesti. Näin saadaan tiimihenkeä kasvatettua. Kyselyssä oli avoin kysymys: Missä asioissa sisäiset toimivat vuorovaikutussuhteet edistävät työssäsi onnistumista ja tehtävien etenemistä? Vastauksissa oli tuotu esiin vuorovaikutussuhteiden olevan tärkeitä jokaisessa työtehtävässä. Asiantuntijuutta halutaan jakaa ja vertaistuki koetaan tärkeäksi työssä onnistumisessa. Tiedon pitää kulkea joutuisasti, jotta tehtävät saadaan tehdyksi tehokkaasti. Tehokas ja toimiva työyhteisö koetaan asiakasystävälliseksi. Osassa tehtävistä tehdään paljon yhteistyötä koko yksikön välillä, joten vuorovaikutus koetaan erittäin merkittäväksi työssä. Vuorovaikutus koetaan tärkeäksi oman jaksamisen kannalta. Vuorovaikutuksella on siis työssä onnistumisen kannalta merkitystä.

Ryhmäkeskusteluissa yleensä esiin nousevat ne, jotka ovat sosiaalisempia ja hieman syrjään jäävät ne, jotka ennemmin kuuntelevat. Tätä olisikin syytä pohdita, kun tulevia tapaamisia järjestetään ja yksikössä tutustutaan uusiin kollegoihin. Hyvä ja käytännöksikin tullut tapa on esimerkiksi kuulumisien vaihtaminen ryhmä- tai tiimikokouksissa, jolloin jokaiselle annetaan puheenvuoro liittyen omaan työtilanteeseensa tai ylipäättään siihen, mitä kuuluu. Aktiivinen osallistuminen on jokaisen yksilön vastuulla. Säännöllisesti keskenään vuorovaikuttavat henkilöt rakentavat läheisempiä ihmissuhteita kollegoihinsa ja ovat tätä kautta tuottavampia (Kojic, 2025). Vaikka keneltäkään ei vaadita erittäin aktiivista osallistumista, tulisi jokainen hetkeksi kuulluksi ja osallistuneeksi keskusteluun, mikäli tilanne sen mahdollistaa. Koko yksikköä koskevissa keskusteluissa ei ajallisesti ole mahdollista tehdä kysely- tai kuulumiskierrosta kaikkien kesken. Kuitenkin koko maaseutuyksikön välinen vuorovaikutus koetaan tärkeäksi kyselyn perusteella. Jakauma on nähtävillä kuviossa 6. Vastaukset annettiin asteikolla 1-5 (1=en ollenkaan tärkeänä).

Kuinka tärkeänä pidät koko maaseutuyksikön välistä vuorovaikutusta?

25 vastausta



Kuvio 6. Vastausten jakauma vuorovaikutuksen tärkeydestä maaseutuyksikössä

Tärkeänä asiana työpajassa pidettiin muutoksen ja toiminnan näkymistä ulospäin. Prosessien ja toiminnan pitäisi näyttäytyä positiivisesti sidosryhmille ja asiakkaille, eikä toimintojen haastavuus saisi näkyä. Mikäli asiakkaiden tai sidosryhmien kanssa keskustellaan aiheesta näin etukäteen tai muutoksen jälkeen, olisi syytä muistaa viestiä heille positiivisin mielin ja näin omalta osaltaan edistää hyvän imagon luomista. Asiakkaiden tasapuolinen kohtelu pitää pysyä linjassa, jotta ei tulisi vastakkainasettelua eri maakuntien välillä. Toimintamallien luomisella onkin suuri merkitys siinä, miten toiminta näkyy ulospäin. Keskustelunaiheesta saattoi huomata, että tästä oltiin yhtä mieltä ja tilanne haluttaisiin pitää ulospäin mahdollisimman selkeänä. Myös kyselyn avoimissa vastauksissa sivuttiin vuorovaikutuksen toimivuuden tärkeyttä asiakaspalvelun laadun suhteen.

Työpajassa vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen tärkeyttä substanssityön kannalta pohdittiin, tulisivatko työt kuitenkin tehdyksi, vaikka vuorovaikutukseen ei panostettaisi? Tehtävän mukaan yhteistyön tarve on hyvin henkilökohtaista ja se voi vaikuttaa työn tehokkuuteen; mikäli yhteistyö ei ole tehokasta ja toimivaa, voi vastauksien ja päätösten tekoon kulua enemmän työaika. Toisille taas työyhteisöön kuulumisen ei ole välttämätöntä, toiset taas kokevat sen voimavarana ja erittäin tärkeänä.

Halukkuutta yhteiseen tekemiseen kyllä löytyi ja toiveena olikin yhtenäistää tapoja. Kuitenkin herkästi keskustelu ajautuu siihen, että *"Ai, ei meillä kyllä toimita noin."* Toisaalta vielä ei ole mahdollistakaan tehdä suuria linjavetoja, koska esihenkilöitä ei ole valittu ja vaaditaan enemmän keskustelua siitä, mikä on se tuleva toimintamalli. Kun keskusteluja aletaan käymään, onkin syytä pohtia kaikkia käytössä olevia toimintamalleja tai kokonaan uusia käytäntöjä avoimin mielin. Johtajuuden tarve korostui useista eri näkökulmista, jolloin selkeät pelisäännöt voitaisiin laatia ja niitä sitoudutaan noudattamaan. Jokaiselta kaivataan avoimuutta oman toiminnan muuttamiseen, jotta saataisiin parhaat toimintamallit käyttöön ja kerätään molemmista nykyisistä virastoista "rusinat pullasta".

Yhteistyön rakentumisen kannalta tuli ilmi se, että jatkuuko tilanne edelleen herkästi niin, että keskustelut substanssityöstä jatkuvat tuttujen kollegoiden kanssa, vaikka asiantuntijuutta löytyisi nyt paljon enemmän. Kyselyn avoimissa vastauksissa oli tuotu esille huoli siitä, että ryhmät saattavat siiloutua ja eriytyä. Tilanteessa tapahtuu herkästi alueellista jakautumista, jos asiaa pohditaan vuorovaikutuksen näkökulmasta. Sujuvan yhteistyön kannalta koettiin tarpeelliseksi hyvä tiimityö, jolloin jokainen tiimin jäsen edesauttaa omalla aktiivisella osallistumisellaan tehtävien hoitamista ja sitoutuu yhteisiin käytäntöihin. Esiin nousi ajatus siitä, että jokaisen pitäisi omalta osaltaan ottaa vastuu onnistuneesta muutoksesta ja yhteistyön kehittämisestä.

Työpajakeskustelussa tuli ilmi erittäin mielenkiintoinen seikka liittyen muutostilanteeseen ja siihen liittyvään yhteistyön rakentumiseen. Tätä tilannetta verrattiin uusperheeseen. Vertaus oli vuorovaikutuksen kannalta erittäin osuva, kun tilannetta pohdittiin yhteisöllisyyden ja vuorovaikutussuhteiden rakentumisen kannalta. Tähän vertaukseen liittyi pohdinta eri vaiheista, kun toiveiden ja odotusten kautta aletaan testata rajoja, voidaan hämmentyä ja pettyä ja sitten päästään jossain vaiheessa vakiintumaan lopullisesti. Kun tilanne alkaa lopulta vakiintua, roolit alkavat selkiytyä ja silloin syntyy "me". Tilannetta kuvaa verkostomainen rakenne, jossa vaaditaan hyvää yhteistyötä ja kommunikaatiota, koska sidoksia on myös "perheen" ulkopuolelle kuten uusperheessä yleensä.

Kun kaksi yksikköä alkaa rakentaa yhteistä tulevaisuutta, tilanteeseen tuodaan valmiita suhteita ja toimintatapoja. Lähtötilanne on vähän kuin uusperheessä, jossa asiakkaat voidaan nähdä perheen lapsina, joille tilanne ei saa näyttäytyä mitenkään hankalana.

Vertauksessa tuli ilmi hyvin eri vaiheet, joita joudutaan käymään läpi ennen vakiintumisen vaihetta ja ”tavallista arkea”. Ongelmanratkaisukyky kasvaa mitä enemmän tilanne vakiintuu ja henkilöstö alkaa tuntea toisensa. Kyseessä on kuitenkin pitkä prosessi, jossa erilaiset vaiheet varmasti korostuvat. Työyhteisön muodostumiseen kuluu aikaa ja yhteisten toimintamallien kehittäminen ja kokeileminen kuuluu prosessiin. Tuskin vielä ensi vuonna ollaan siinä pisteessä, että kaikki toimisi mutkattomasti. Toiminnan kehittäminen on kuitenkin jatkuva prosessi, eikä siinä tulla valmiiksi.

Projektiluontoisten töiden osalta koettiin, että ensitapaaminen olisi hyvä tapahtua kasvotusten. Tapaamisen kautta saataisiin yhteistyö helpommin alkuun ja kehittäminen voisi olla helpompaa matkan varrella. Tästä oli jo aiemmin kokemusta ja käytäntö oli koettu erittäin hyväksi. Tätä olisikin kannattavaa hyödyntää pienissäkin projekteissa etenkin, jos osallistujat eivät ole ennestään tuttuja. Ideointi voi olla luontevampaa, kun keskustellaan kasvotusten. Yhteisten projektien tekeminen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, vaikka kyse olisi esimerkiksi jostain alueellisesta tapahtumasta.

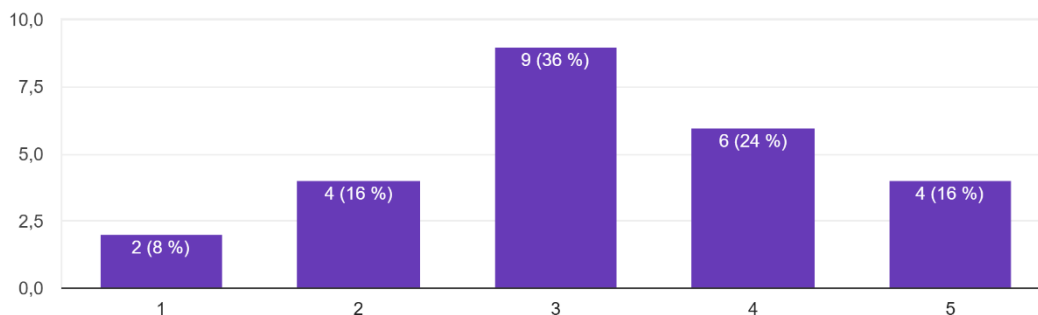
Psykologinen turvallisuus otettiin esiin, koska tällaista oli koettu jo nykyisessä organisaatiossa. Pohdintaa syntyi siitä, onko tällainen tilanne jatkuva vielä muutoksen jälkeen ja miten olisi mahdollista olla psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä uudessakin virastossa. Tämä turvallisuuden tunne olisi hyvä olla sekä tiimi- että ryhmätasolla ja esihenkilön välisessä kanssakäymisessä. Koko yksikön tasolla turvallinen ilmapiiri on tärkeä, jotta vapaata keskustelua pystytään käymään ja voidaan tutustua myös muihin kuin lähimpiin työkavereihin. Yhteisöllisyyttä voitaisiin edistää harrastusten kautta, esimerkiksi osallistamalla jalkapalloturnaukseen. Yhteisöllisyyden luominen vaatiiikin aktiivisuutta ihan jokaiselta.

Pakollisista läsnäoloa vaativista palavereista oli nykyisissä virastoissa sovittu ennakkoon ja tämä koettiin työpajassa hyväksi tavaksi varmistaa myös kasvotusten tapahtuva tapaaminen. Tulevaisuudessa tämä aiheuttaa nyt pohdintaa, kun eri ryhmiä ja tiimejä on niin paljon ja välimatkat ovat pitkiä. Yhteisöllisyyden ja yhteistyön rakentumisen osalta tapaaminen kasvotusten nähtiin kuitenkin tärkeäksi. Matkustushalukkuus on kuitenkin hyvin subjektiivista ja riippuu pitkälti omasta asuinpaikasta. Koko maaseutuyksikön kesken tapaamista kasvotusten toivottiin kaksi kertaa vuodessa sekä työpajassa, että kyselyssä. Vuorovaikutuksen avulla voidaan kehittää osaamista ja oppia (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2016, 2 luku, kohta Työyhteisöviestintä on vuoropuhelua). Yhteistyö onkin merkittävä tekijä liiketoiminnankin kannalta. Yhteistyön pitäisi olla merkityksellistä. Jos päämäärä nähdään mielekkäänä ja motivoivana, yhdessä tekeminen helpottuu ja tuo mukanaan hyviä tuloksia. (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 3.1, Yhteistyötä työryhmänä.) Vuorovaikutustilanteet pitäisikin yrittää nähdä mahdollisuuksina kehittää omaa ja tiimin toimintaa, eikä pakollisina tilaisuuksina, joihin on vain osallistuttava.

Koska monipaikkaisuus tulee haastamaan uudessa virastossa työskentelyä, syntyi keskustelua siitä, halutaanko alueen sisällä liikkua pelkästään tapaamisten vuoksi ja miten paljon. Työmatka toisen maakunnan kauimmaiselta rajalta haastaa kyllä työskentelyä kauemmassa toimipaikassa, kun työpäivästä tulee matkan vuoksi hyvin pitkä. Työskentely toisessa toimipaikassa voi siis olla taloudellinen kysymys matkan pituuden ja esimerkiksi parkkimaksun vuoksi. Alkuun kuitenkin nähtiin tarpeellisena, että tutustumista tapahtuisi tehostetusti. Uusien henkilöiden tarve ryhmäytymiselle on tärkeää ja etänä se voi olla haastavaa. Kuviossa 7 näkyy jakauma kyselystä liittyen kasvotusten tapahtuviin tapaamisiin. Vastaukset annettiin asteikolla 1-5 (1=en ollenkaan tärkeänä).

Miten tärkeänä koet kasvotusten tapahtuvan tapaamisen työssä onnistumisen kannalta?

25 vastausta

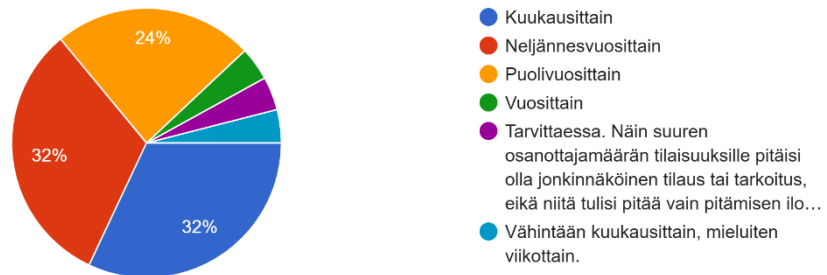


Kuvio 7. Vastausten jakauma kasvotusten tapahtuvan tapaamisen merkityksestä

Kuvion 7 jakaumasta voidaan nähdä, että osa henkilöstöstä kokee kasvokkain tapahtuvan tapaamisen tärkeäksi ja osa ei ollenkaan. Keskustelua työpajassa syntyi tapaamisten osalta siitä, miten paljon työnantaja voi tukea näitä tapauksia taloudellisesti, jos niitä järjestettäisiin vuokratiloissa puolella välissä molempia alueita ja helpotettaisiin näin kulkemista tapaamisiin. Pohdinta onkin ihan oleellista ja resurssit vaikuttavat tapaamisten järjestämiseen ja mahdollistamiseen. Kuviossa 8 näkyvät kyselyn seuraavat vastaukset liittyen maaseutuyksikön yhteisiin tilaisuuksiin (etänä tai kasvotusten). Jakauman perusteella tapaamisia kuitenkin toivotaan useamman kerran vuodessa. Vastaukset vaihtelevat välillä viikoittain-vuosittain. Yhtenä vastauksena oli, että tapaamisia järjestetään tarvittaessa, mikäli niille on tarvetta tai jokin tarkoitus, eikä niitä pidettäisi vain pitämisen ilosta. Todennäköisesti tässä tarkoitettiin kasvotusten tapahtuvaa tapaamista.

Kyselyssä kartoitettiin myös mahdollisuutta toisella toimipaikalla työskentelyyn. Vastauksen sai antaa avoimena. Vastauksia tuli viikoittaisesta vuosittaiseen. Vastausten perusteella kuitenkin halukkuutta usein tapahtuvaan työskentelyyn myös toisessa, yleensä kauemmassa, toimipaikassa ei ole. Tarvittaessa työskentely onnistuu ja kulukorvauksista oli maininta. Kotipaikasta riippuen tämäkin kokemus on hyvin subjektiivinen, mikäli välimatkat ovat pitkiä.

Miten usein toivot, että koko maaseutuyksikön kesken pidetään yhteisiä tilaisuuksia? (etänä tai kasvotusten)
25 vastausta

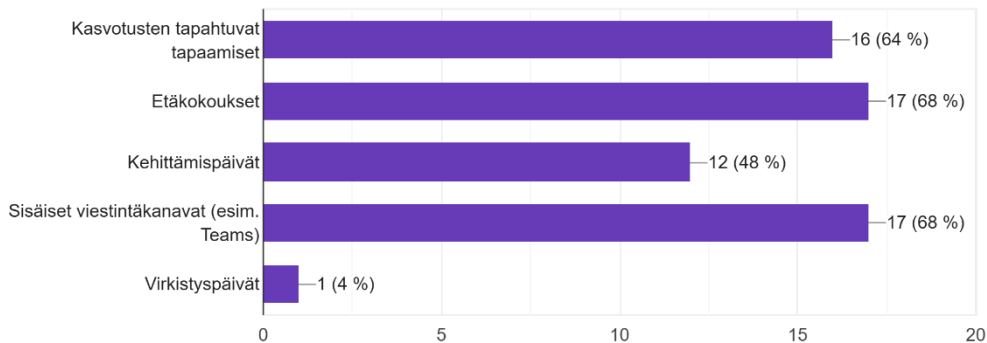


Kuvio 8. Vastausten jakauma liittyen maaseutuyksikön tilaisuuksien pitämiseen

Työpajassa toiveena oli, että kokoukset käytäisiin joko etänä tai sitten kaikkien kanssa paikan päällä, ettei jouduttaisi tilanteeseen, jossa toisessa toimipaikassa ollaan paikan päällä ja toisesta sitten osallistutaan etänä. Näin saataisiin tasapuolisuutta tapaamisiin. Resurssien puute kuitenkin kasvattaa riskiä siihen, että edelleen verkostoidutaan vain paikallisesti, eikä toisessa toimipaikassa olevien kanssa. Kyselyssä oli kysymys: Miten usein haluaisit tavata kasvotusten koko yksikön kesken? Tässä vastaukset vaihtelivat viikoittain-vuosittain. Eniten vastattiin puolivuositain. Vastauksissa kerrottiin, että haluttaisiin tavata työkavereita, vaikka päivittäin ja toisaalta vastattiin myös, että tapaamisia ei tarvita ollenkaan. Enemmistö kuitenkin kaipasi tapaamista koko yksikön kesken liveinä edes joskus.

Seuraava kyselyn kysymys kartoitti erilaisten tapaamisten hyödyllisyyttä. Kuviossa 9 näkyy vastausten jakauma. Kysymykseen oli mahdollista laittaa kaikki itselle sopivat vastaukset. Kasvotusten tapahtuvat tapaamiset ja etäkokoukset koettiin lähes yhtä hyödyllisenä. Kehittämisspäivät saivat myös kannatusta. Virkistyspäivät eivät olleet juurikaan merkittäviä. Teams-kanavat koettiin hyödylliseksi sisäisessä viestinnässä tälläkin hetkellä. Turussa tapahtunut kehittämispäivän tapaaminen oli samalla kasvotusten tapahtuva tapaaminen, joten näiden yhdistämistä voisi ajatella toimivana ratkaisuna vuorovaikutuksen kannalta.

Millaiset vuorovaikutustavat koet hyödyllisimmiksi yksikön sisäisessä yhteistyössä? (Valitse kaikki sopivat)
25 vastausta



Kuvio 9. Vastausten jakauma vuorovaikutustapojen hyödyllisyyteen liittyen

Kyselyssä kysyttiin seuraavaksi toimivia ja toimimattomia vuorovaikutukseen liittyviä tapoja (tapaamiset, etäkokoukset, yhteistyö tai muut vastaavat asiat). Vastaukset sai jättää avoimena vastauksena. Fyysiset vuorovaikutustilanteet koettiin parhaimpina. Teams koetaan hyvin toimivana vuorovaikutusvälineenä ja sen käyttö on sujuvaa. Kuitenkin Teams-kokouksissa koetaan muun keskustelun jäävän vähemmälle, eikä työkavereiden kanssa enää jutella muista asioista kuin työasioista. Teams-kokouksien kerrottiin usein kääntyvän yhden henkilön monologiksi, eikä keskustelua synny ryhmän kesken. Teams-kokouksia koetaan olevan tällä hetkellä liikaa, eikä niistä tunnu olevan hyötyä. Työilmapiiriin koettiin huonontuneen. Kehittämispäivät koettiin turhina oman työn kannalta ja niihin kaivattiin selkeyttä; onko tarkoituksena katsoa dioja, keskustella, tutustua vai kehittää osaamista? Kasvotusten tapahtuvia tapaamisia ja niiden tärkeyttä sivuttiin paljon näissä vastauksissa ja selvästi ne koetaan pääsääntöisesti tärkeäksi. Selkeästi livenä tapahtuvat tapaamiset koetaan tärkeinä ja niitä halutaan jatkossakin pitää. Teams on jokapäiväinen työkalu, jota pystytään hyödyntämään jatkossakin myös vuorovaikutuksen edistämiseen.

Koska etätyötä ei tällä hetkellä tehdä 100 % kummassakaan toimipaikassa, toimistolla tulee työskennellä säännöllisesti myös palaverien ulkopuolella. Eri ryhmien tai tiimien välillä oli saatettu sopia, että mikäli toimistolla ollaan, niin pyritään olemaan tiettyinä päivinä viikosta. Työpajan keskustelussa tuli kuitenkin ilmi, että tilojen vuoksi toimistopäivänä ei välttämättä tule nähtyä juuri

ketään omaa tiimiläistä tai työkaveria, eikä vuorovaikutusta tapahdu. Kalenterimerkintöjen tärkeys läsnä-/etätyön osalta korostuu, jotta voisi tarkistaa, onko toimistolla ketään. Näin voisi hyödyntää esimerkiksi lounasajan työkavereiden kanssa. Kyselyn avoimissa vastauksissa vuorovaikutukseen liittyvänä hyvänä asiana tuotiin esiin myös livetapaamisten tärkeys työssä jaksamiseksi. Toiveena esitettiin, että kaikkien ryhmien kesken voisi olla joku tietty päivä, kun toimistolle pyritään, jotta nähtäisiin mahdollisimman laajalti kaikkia työkavereita.

Mikäli etätyötä ei tehdä tulevaisuudessa 100 %, onkin syytä pohtia linjausta toimistopäivistä vähintään ryhmä- tai tiimitasolla. Pidetäänkö yhtenäistä linjaa tietystä päivästä vai voidaanko sopia vapaasti esimerkiksi työkavereiden kesken, koska toimistolle mennään? Kuitenkin toimistolla oloa voisi taukojen osalta hyödyntää siinä, että näkisi työkavereita ja pääsisi vuorovaikuttamaan. Päiviä voisi hyödyntää yhteiseen työn tekemiseen tai tiettyjen työhön liittyvien ongelmien tai haasteiden läpikäymiseen.

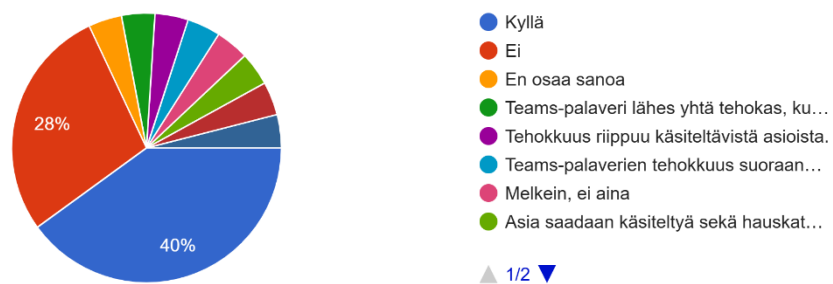
7.2 Etä-/hybridityössä vuorovaikuttaminen

Etätyön osalta esitettiin työpajassa toivetta 100 % etätyömahdollisuudesta. Tällä hetkellä etätyötä saa tehdä 80–90 % prosenttia työajasta, jolloin toimistolla on välillä käytävä. Tuleva etätyön määrä tulee ratkaistavaksi vasta myöhemmin, kun johtotehtävissä toimivat henkilöt on valittu. Tällä hetkellä tehtävän etätyön prosenttia kysyttiin myös kyselyssä, ja siihen oli mahdollista vastata vapaasti. Suurin osa tekee etätyötä tällä hetkellä 80–90 % työajasta. Vastauksissa oli lisäksi useita 50 % vastauksia. Etätyötä tehdään siis tällä hetkellä vähemmän kuin olisi mahdollisuus tehdä. Hajautunut tiimi voi suoriutua jopa paremmin työssään kuin lähityötä tekevä tiimi, mikäli sitä johdetaan tietyllä tavalla (Vilkman, 2023, s. 178). Julkishallinnon organisaatioissa on joustavan etätyömahdollisuuden avulla mahdollista kilpailla työntekijöistä, koska palkalla kilpaileminen ei ole mahdollista (Vilkman, 2023, s. 91).

Seuraavassa kyselyn kysymyksessä kysyttiin, miten paljon etätyötä haluttai-
siin tehdä. Vastauksen sai antaa avoimena. Suurin osa toivoi etätyöprosentiksi
90–95 %. Vastauksia esitettiin myös välillä 0–80 %. Kolmessa vastauksessa
oli vastattu 100 %. Yhdessä vastauksista oli kirjattu, että läsnätyötä saisi tehdä
halutessaan, vaikka sopimus olisi 100 %. Enemmistön toiveena olisi siis yksi
tai kaksi päivää kuukaudessa, jolloin toimistolla pitäisi käydä.

Kyselyssä kartoitettiin Teams-palaverin tai kokouksen tehokkuutta verraten
kasvotusten tapahtuvaan tapaamiseen. Jakauma näkyy kuviossa 10. Suurin
osa vastasi, että Teams-kokoukset koetaan yhtä tehokkaiksi. Kysymykseen
sai antaa avoimen vastauksen ja erittäin hyvää pohdintaa tuli siitä, miten ko-
kouksen tai palaverin vetäjän roolilla on suuri merkitys tehokkaassa palave-
rissa ja henkilöstön osallistamisessa keskusteluun. Kasvotusten tapahtuvassa
palaverissa ei myöskään voi tehdä muita töitä, joten periaatteessa se voi olla
sitovampi tapa keskustella ja saada henkilöstö osallistumaan. Teams-kokous
koettiin hyvänä keinona tiedon jakamisessa, mutta osallistavassa keskuste-
lussa ja tutustumisessa se ei tunnu yhtä tehokkaalta kuin livetapaaminen.

Koetko Teams-palaverin tai kokouksen yhtä tehokkaana kuin kasvotusten tapahtuvan tapaamisen?
25 vastausta



Kuvio 10. Vastausten jakauma Teams-palaverien tehokkuuteen liittyen

Työpajassa keskusteltiin, että Teams-tapaamisia järjestetään runsaasti, ja
tämä on koettu työpajakeskustelun mukaan ihan toimivaksi ratkaisuksi sekä
tiimi- että yksikkötasolla. Teams-palaverit koettiin hyväksi kommunikoinnin ta-
vaksi varsinkin tilanteessa, kun jakaudutaan yhä laajemmalle alueelle. Etäyh-
teyksien käyttäminen koettiin tasavertaiseksi tavaksi kommunikoida, kun

keneltäkään ei vaadita lähtemistä minnekään. Kyselyssä sai vastata avoimesti kysymyksiin toimivista tai ei-toimivista etäkokouksista yksikön sisäisessä toiminnassa. Vastauksissa suuri osa sanoi etäkokousten olevan jo hyvin toimivia, helppoja ja hyödyllisiä. Osallistumisaktiivisuus etäkokouksissa koettiin kuitenkin ongelmallisena. Mikäli kaikilta ei erikseen kysytä jotain, ei osallistuminen välttämättä ole kovin aktiivista muiden kuin järjestäjän tai puhujien osalta. Muiden työasioiden hoitaminen etäkokouksen aikana vähentää osallistumista.

Henkilöstö luo mahdollisimman korkeaa lisäarvoa pidemmällä aikavälillä, joten organisaation menestyksen kannalta on kannattavaa keskustella etätyön pelisäännöistä. Kun johto on mukana päättämässä etätyökäytännöistä ja pelisäännöistä, on sillä itsellään positiivinen tuottavuusvaikutus organisaatiossa. (Kangasharju ym., 2025, s. 8.) Tasapuolinen kohtelu kaikille on välttämätöntä ja etätyössä pitää olla tuloksellinen. Säännöllinen tarkastelu on välttämätöntä, jotta nähdään etätyön olevan edelleen tehokas työskentelytapa. Sekä kyselyssä että työpajassa nousi esiin hyvän johtamisen tarve. Halutaan selkeitä pelisääntöjä ja hyvää johtamista. Johtamisroolissa olevilla onkin merkittävä vaikutus muutostilanteessa toimimisessa ja työkäytäntöjen laatimisessa.

Kyselyssä ja työpajassa kävi ilmi, että kokouksia, joissa vain yksi ihminen puhuu, on paljon. Näistä ei välttämättä koeta olevan muuta hyötyä, kuin tiedon jakaminen. Näiden ei koeta lisäävän vuorovaikutusta tai keskustelua ja ymmärrettävästi nämäkin kokoukset ovat välttämättömiä juuri tiedon jakamisen kannalta. Kuitenkin vapaamuotoisempiin kokouksiin tai tapaamisiin kannattaa kin pohtia enemmän keskustelua synnyttäviä tapoja tai puheenvuoroja, jotka voisivat edistää vuorovaikutusta ja yhteinen tilaisuus saataisiin hyödynnettyä tiimityön edistämiseksi. Esimerkiksi esihenkilön tai johtajan pitäisi osata rohkaista muita keskusteluun ja osoittaa oma aktiivisuus keskusteluissa (Isotalus & Rajalahti, 2017, 2 luku, kohta Johtajan vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa). Kokouksien tai palaverien järjestäjien kannattaa siis omalla esimerkillään yrittää luoda keskustelua osallistujien kanssa ja rohkaista kaikkia osallistumaan ja kommentoimaan.

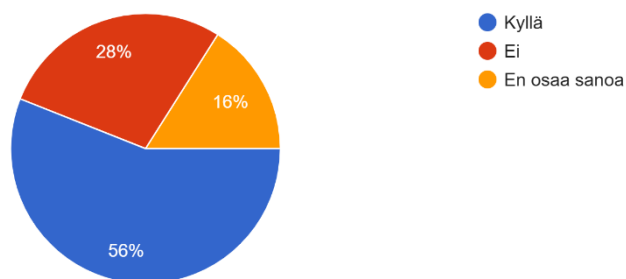
Kameroiden käytöstä oli eriäviä mielipiteitä, kun aiheesta keskusteltiin työpa- jassa. Kameraa lähes aina käyttävät olivat tottuneita tilanteeseen ja se tuli kuin ”automaatilla”. Kameraan tottumattomien keskuudessa ei tätä koettu tarpeelli- sena, mutta silti esiin nousi pohdinta siitä, kun toisia ei näe eikä kukaan välttä- mättä reagoi kysymyksiin.

Kasvotusten näkee, että joku edes nyökyttelee vastaukseksi. Teams-pa- laverissa ilman kameraa kukaan ei kommentoi mitään, ja oletuksena on, että asia on silloin ok.

Kyselyssä kysyttiin kameran käytöstä mielipidettä, kun toimitaan etäyhteyk- sien varassa. Kuviossa 11 näkyy vastausten jakauma. Suurin osa oli sitä mieltä, että kameran käyttö on tärkeää Teams-kokouksissa. Osassa avoimista vastauksista liittyen etäyhteyksillä toimimiseen mainittiin kameroiden käytön olevan tärkeää, kun toimitaan pääsääntöisesti etäyhteyksin.

Onko kameran käyttö mielestäsi tärkeää Teams-kokouksissa?

25 vastausta



Kuvio 11. Vastausten jakauma liittyen kameran käyttöön etäkokouksissa

Aineistonkeruun perusteella kameran käyttäminen voisi edesauttaa jonkinlais- ten eleiden ja ilmeiden havainnointia keskustelun lomassa. Kameran käytöstä oli linjattu esihenkilötasolta, jolloin käyttö tulee rutiininomaiseksi. Linjausta oli- sikin syytä pohtia, jos Teams-palaverit vielä yleistyvät muutoksen jälkeen. Al- kuvaiheen yhteistyön rakentumisen kannalta kameran käyttö voisi olla suosi- teltavaa, jotta kasvot ja ihmisen elekieli jäisivät mieleen ja uudet henkilöt tuli- sivat tutuiksi. Selkeästi tästäkin toivottiin yhtenäistä linjaa esihenkilötasolta.

Työpajassa toiset kokivat, että toisten kameran käyttö on heille hyvin tärkeää ja on mukava nähdä keskusteluun osallistuvat henkilöt.

Tietotulva aiheutti hieman huolta. Eri Teams-ryhmiä on useita, tietoa tulee useaan eri paikkaan, eikä aina ole täysin selvää mistä mikäkin tieto on löydettävissä. Tämä voi aiheuttaa tietokatkoksia. Yhteisen viestiliikenteen hoitamisesta olisi hyvä olla linjaus, jotta varmistetaan tiedon tavoittavan kaikki sitä tarvitsevat mahdollisimman tehokkaasti.

Erilaisten Teams-palaverien määrä saattaa olla hyvin runsas. Yhteisiä pelisääntöjä ja toimintamalleja pohtiessa olisikin syytä miettiä kaikkien palaverien tarvetta. Vievätkö liialliset palaverit turhaan substanssityöltä aikaa ja saadaanko niistä vastinetta tehokkaan työajan ja työskentelyn kannalta? Mikäli palaveriin tai kokoukseen ei tarvitse aktiivisesti osallistua, palaverin ohella tehdään omia töitä. Tämä herättää kysymyksen siitä, onko jokainen palaveri silloin jokaiselle osallistujalle tarpeellinen.

Etätyö nähtiin työpajassa voimavarana ja hyvin tärkeänä etenkin nyt kun tapaaminen on haastavampaa ja yhteistyötä pitäisi pystyä kehittämään. Teamsin käyttö on niin arkipäivää, että sitä ei koeta mitenkään hankalana tai substanssityötä hidastavana. Puheluita on helppo soittaa ja kysyä apua niiltä, kenen kanssa yhteistyötä eniten tehdään. Toiset saattavat suosia vielä sähköpostia ensisijaiseksi yhteydenottokanavaksi. Selkeästi Teams näyttäytyi jokapäiväisenä viestintävälineenä valtaosalla, eikä sen käyttö pitäisi olla ongelmallista. Kyselyn avoimissa vastauksissa tuli ilmi, että Teams-keskusteluihin ei osallistuta aktiivisesti, eikä niistä koeta olevan hyötyä, mikäli yritetään saada keskustelua aikaan ja lisätä vuorovaikutusta. Tiedonkulun välineenä Teams-palaverit ja kokoukset ovat toimivia.

Kyselyssä kysyttiin sitä, miten yhteistyö rakentuu pelkästään etäyhteyksien avulla. Suurin osa oli sitä mieltä, että tiimihenki saadaan rakentumaan myös etänä, mutta me-hengen kasvattaminen vaatisi livetapaamisia. Tutustuminen vaatii kasvotusten tapahtuvaa kohtaamista ja työn ulkopuoliset keskustelut jäävät hyvin vähälle pelkästään etäyhteyksillä toimiessa. Mikäli yhteydenpito

on jatkuvaa etäkokouksissa olemista, ei spontaania keskustelua ehdi syntyä missään välissä. Mikäli oltaisiin kasvotusten tekemisissä, voisi keskustelua syntyä ennen ja jälkeen palaverien. Kun toimitaan Teams-ympäristössä, palaveriin tullaan sen alkaessa ja lähdetään heti sen päättyttyä.

7.3 Monipaikkainen organisaatio ja esihenkilön vuorovaikutus

Työpajassa toiveena nousi esiin selkeän johtamisen tarve ja avoin kommunikaatio. Toiveena olisi jakaa selkeät vastuut ja laatia pelisäännöt, jotka jokainen ymmärtää ja pystyy niitä myös noudattamaan. Prosessien toiminnan kannalta selkeyden tarve korostui. Ryhmien välinen yhteistyö koettiin hyvin tärkeäksi ja sitä halutaan jatkaa tulevaisuudessa, mikäli työtehtävät eri ryhmien välillä sitä vaativat. Kyselyn avoimissa vastauksissa tuli esiin näkökulmia, joissa hyvälle johtamiselle annettiin painoarvoa. Esimerkiksi etäkokouksissa toimimisessa nähtiin johtajalla ja palaverin vetäjällä olevan iso rooli, jotta keskustelua saataisiin aikaiseksi.

Yhteisenä selkeänä toiveena työpajassa nousi koko muutoksen osalta selkeiden toimintamallien luominen ja selkeä johtaminen. Esihenkilötyössä tai tiiminvetäjän roolissa toivotaan olevan sellaisia henkilöitä, jotka tekevät selkeät linjaukset eri toimintatavoista ja ovat myös puolueettomia esimerkiksi sen suhteen, kummassa virastossa ovat aiemmin työskennelleet ja miten aiemmin on toimittu. Tämän vuoksi koettiin erittäin tärkeänä, että näistä asioista keskusteltaisiin ryhmittäin ja yksikkötasolla. Koska organisaation pitää kuitenkin olla tehokas ja yhteistyön pitää olla toimivaa, ei pelkästään toiveiden tai halujen perusteella voida tehdä päätöksiä.

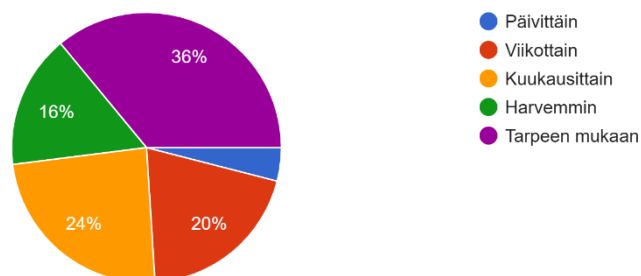
Esihenkilön olisi hyvä silloin tällöin kysellä työn sujumisesta. Kun pienemmistä ongelmista keskustellaan heti, eivät ne pääse paisumaan turhan suuriksi. Arvostus ja kuulluksi tuleminen vahvistavat henkilöstön motivaatiota ja vaikuttavat jaksamiseen. (Vilkman, 2023, s. 268.) Työpajassa ja kyselyssä kävi ilmi, että esihenkilön kanssa toivotaan kanssakäymistä ja vapaata ja spontaania keskustelua. Työn ulkopuolisen keskustelun avulla on mahdollista tarkkailla

hyvinvointia ja kartoittaa mahdollisia ongelmakohtia henkilöstön keskuudessa. Eri toimintamallien laadintaa ohjaavat myös organisaation arvot ja strategia. Esihenkilön vastuulla pitäisi olla sekä henkilöstön ohjaaminen strategian mukaiseen toimintaan että strategian tehokkuuden arviointi. (Järvinen, 2017, kohta Työtehtävien määrittely ja suunnittelu.)

Laaja etätyömahdollisuus ja monipaikkaisuus haastaa tilannetta esihenkilön näkökulmasta. Työhyvinvoinnista ja henkilöstön jaksamisesta huolehtiminen saattaa olla haastavaa, kun henkilöstöä ei pääse tapaamaan kasvotusten tai videoyhteydellä. Mikäli esihenkilö ei näe henkilöstön ilmeitä tai eleitä, voi tämä tuoda hankaluuksia juuri työhyvinvoinnista huolehtimiseen.

Kyselyssä vastattiin erittäin vaihtelevasti siihen, miten usein esihenkilöltä toivottiin yhteydenpitoa. Kuviossa 12 voi nähdä vastausten jakauman. Suurin osa kuitenkin toivoi yhteydenottoja tarpeen mukaan eikä välttämättä säännöllisesti.

Kuinka usein toivot yhteydenpitoa esihenkilöltäsi?
25 vastausta

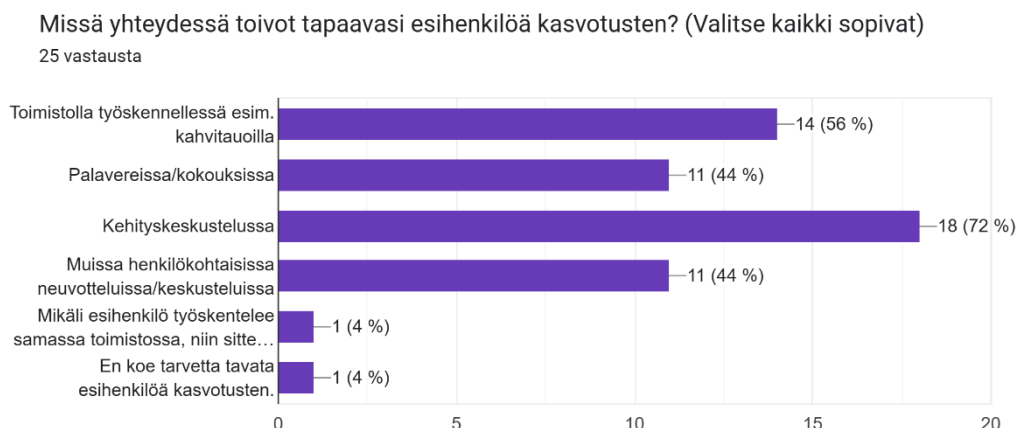


Kuvio 12. Vastausten jakauma liittyen yhteydenpitoon esihenkilön kanssa

Esihenkilön tapaamista pakollisten palaverien ulkopuolella (esim. kahvitauot tai yleisesti toimistolla työskentely) ei koettu välttämättömäksi, kun aiheesta keskusteltiin työpajassa. Yleisesti ottaen kuitenkin ajateltiin, että mitä paremmin esihenkilön kanssa tulee tutuksi, sitä helpompaa on ottaa vaikeitakin asioita puheeksi. Tutustuminen omaan lähiesihenkilöön voi olla haastavaa, mikäli kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta ei juurikaan ole. Tämäkin on hyvin

subjektiivista, koska osa kuitenkin koki, ettei näkeminen ole välttämätöntä juuri ollenkaan.

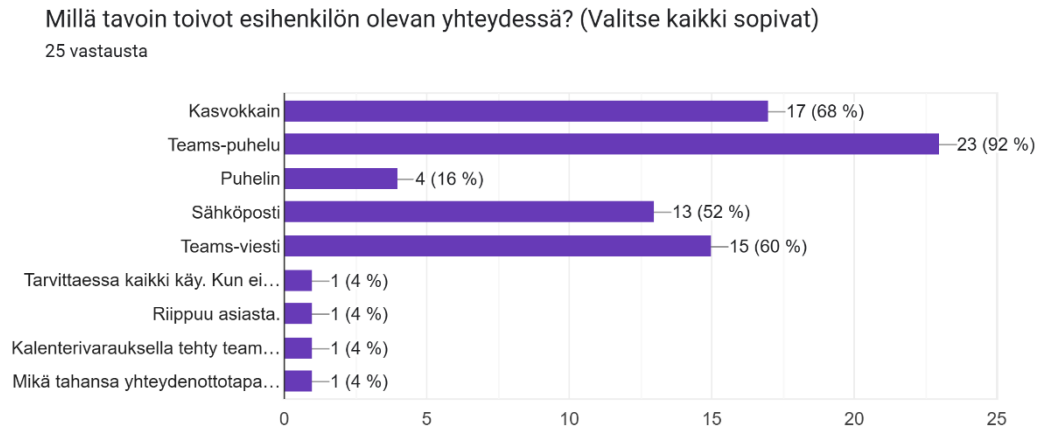
Esihenkilöltä kuitenkin vaaditaan joustavuutta matkustamiseen. Alaiset työskentelevät todennäköisesti molemmissa toimipaikoissa. Erilaisia palavereja ja kokouksia voi olla muutenkin jo runsaasti molemmissa toimipaikoissa esihenkilön osalta. Tämän vuoksi ehkä pelkkiä toimistopäiviä ei tule tehtyä kauemmassa toimipaikassa. Kehityskeskustelujen osalta toivottiin, että ne voitaisiin käydä kasvotusten esihenkilön kanssa. Kuviossa 13 voi nähdä, että kyselyssäkin vastattiin kehityskeskustelujen olevan mielekkäitä kasvotusten käytyinä. Vastauksissa tuli ilmi se, että kaikki eivät koe tarvetta tavata esihenkilöä ollenkaan kasvotusten. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin nähdä, että esihenkilöä halutaan tavata spontaanisti kokousten ja sovittujen tapaamisten ulkopuolella.



Kuvio 13. Vastausten jakauma esihenkilön tapaamiseen liittyen

Koska esihenkilöiden kanssa halutaan vuorovaikuttaa sekä kokouksissa että niiden ulkopuolella, tuo tämä mukanaan haastavuutta ehkä esihenkilön roolissa toimivalle liikkumisen suhteen. Vuorovaikutussuhteen lisäämiseksi työskentely molemmilla toimipaikoilla voisi olla järkevää, koska henkilöstö selkeästi kaippaa kasvotusten tapahtuvaa tapaamista.

Kuviossa 14 näkyy vastausten jakauma esihenkilön yhteydenpitotavoista kysyttäessä. Teams koettiin tässäkin hyvin toimivana ratkaisuna sen lisäksi, että kasvotusten tapahtuvaa tapaamistakin kannatettiin. Tilanteen mukaan kaikki yhteydenpitotavat kuitenkin sopivat, mikäli esimerkiksi tietokone ei ole aina mukana.

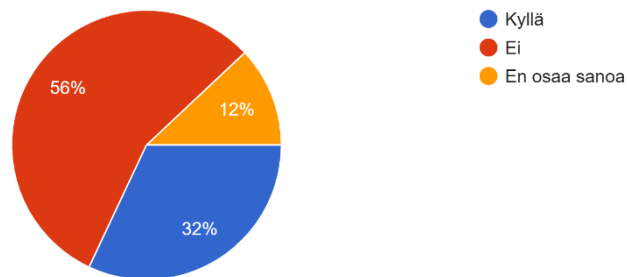


Kuvio 14. Vastausten jakauma vuorovaikutustavoista esihenkilön kanssa

Työpajassa koettiin, että lähiesihenkilön kanssa pystyi keskustelemaan esimerkiksi Teamsilla koska tahansa, eikä kynnystä yhteydenottoon ole. Oman lähiesihenkilön esihenkilön kanssa tapahtuvalla tapaamisella ajateltiin olevan suurempi merkitys, koska psykologinen välimatka on pidempi. Näin ollen esimerkiksi yksikkökokouksien merkitys lähitapaamisena korostuu. Vuorovaikutus on luontevampaa, mikäli johtotehtävässä toimiva henkilö on tuttu.

Kyselyn perusteella pelkkä etäyhteydellä tapahtuva vuorovaikutus ei ole esihenkilön kanssa riittävää. Vastausten jakauma näkyy kuviossa 15. Vastausten perusteella voidaankin nähdä, että kyllä esihenkilöä kaivataan kasvotusten ja vuorovaikutuksen pitäisi olla muutakin kuin Teams-kokouksia tai puheluita.

Onko pelkästään etäyhteyksin tapahtuva vuorovaikutus riittävä yhteydenpitotapa esihenkilön kanssa?
25 vastausta



Kuvio 15. Vastausten jakauma esihenkilön yhteydenpitotapoihin liittyen

Kyselyssä kysyttiin toiveita esihenkilön toiminnasta liittyen vuorovaikutukseen. Avoimissa vastauksissa tuotiin esiin hyvän keskusteluyhteyden luomisen tärkeyttä sekä kasvotusten tapahtuvan tapaamisen tarvetta. Esihenkilön toivottaisiin olevan helposti lähestyttävä ja spontaanit yhteydenotot esihenkilön puolesta olisivat tervetulleita esimerkiksi vain kysyäkseen kuulumisia. Nopea tavoitettavuus olisi hyödyllistä ja toivottavaa, vaikka kalenteri näyttäisi täydeltä. Esihenkilöltä toivottaisiin aikaa henkilöstön kanssa keskusteluun ja mahdollisuutta keskusteluun kasvotusten ilman erillistä sopimista. Näin ollen olisi hyvä tietää etukäteen, koska esihenkilö työskentelee missäkin toimipaikassa ja mielellään kävisi säännöllisesti molemmissa toimipaikoissa. Esihenkilöltä toivottiin luottamusta jokaisen asiantuntijuutta kohtaan ja mahdollisuutta organisoida oma työnsä ilman erillistä ohjausta. Työntekijöiden harkintakykyyn pitää pystyä luottamaan ja käydä säännöllisesti keskustelua tuloksellisuudesta, tuottavuudesta ja hyvinvoinnista sekä siitä, miten nämä saavutetaan (Vilkman, 2023, s. 28–29).

Johtajan viestintäosaaminen ja vuorovaikutustaidot ovat suoraan yhteydessä alaisten tyytyväisyyteen (Isotalus & Rajalahti, 2017, 2 luku, kohta Johtamistyylit ja vuorovaikutus). Johtajilta toivottiinkin selkeää ja hyvää johtamista, jonka merkitys korostuu etenkin laajassa etätyössä. Pelisäännöistä pitäisi pitää kiinni ja tasapuolisuuden merkitys korostuu etenkin muutostilanteessa. Mitä enemmän etäisyys ja etätyö lisääntyvät, sitä enemmän tarvitaan selkeitä ja yhteisesti ymmärrettyjä tavoitteita (Vilkman, 2023, s. 34). Kaikille pitäisi olla selvää,

miten toimitaan missäkin tilanteessa, koski se sitten vuorovaikutusta, tapaamisia tai ylipäätään työhön liittyviä asioita. Johtajan pitäisi olla hyvä kuuntelija ja erityisesti päätöksentekijä (Kamensky, 2015, s. 122). Organisaation keskustelukulttuuri vaatii rinnalleen päätöksentekokulttuuria ja usein liiallinen vuorovaikutus on kuitenkin pienempi ongelma kuin vuorovaikutuksen puute. (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 8.) Henkilöstön osallistaminen toimintatapojen suunnittelussa edistää yhteisön toimintaa. Mikäli esihenkilö ei huomioi henkilöstön näkemystä, sitä voidaan tulkita väärin ja toimintatapoihin sitoutuminen on vaikeampaa. (Vilkman, 2016, s. 38.)

Pelissäntöjen noudattaminen ja toimintamallien toteutuminen on lähtökohtaisesti yksilön vastuulla. Muutokseen mukaan lähteminen on kuitenkin helpompaa, mikäli omat tavoitteet kohtaavat muutoksen tavoitteiden kanssa (Myllymäki, 2017, s. 22). Kun pelissäntöjen tekemiseen on päässyt osallistumaan, voi muutoksen hyväksyminen helpottua. Tehokkaan työntekijän taustalla on kuitenkin muitakin asioita, kuin pelkästään työntekijän oma motivaatio. Oleellinen asia kokonaisuutta tarkasteltaessa liittyy myös yhteistyö (Mönkkönen & Roos, 2023, luku 3.2.) Työpajan ja kyselyn avulla henkilöstö on saatu osallistumaan toimintamallien luomiseen, joten sitoutuminen voi olla helpompaa.

8 TOIMINTAMALLIRATKAISUT

Organisaatiossa kannattaa hyödyntää eri tutkimusmenetelmiä monipuolisesti. Tiedonkeruu ja analyysi ovat hyödyttömiä, jos niiden pohjalta ei tehdä minikäänlaisia päätöksiä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, kohta 3.5.) Havaintoja ei koskaan pidetä suoraan tuloksina, vaan niitä voidaan ajatella johtolankoina (Alasuutari, 2011, 4. luku, kohta Havainnot ja johtolangat). Sekä työpajatyöskentelyn että kyselyn perusteella on saatu selkeitä näkemyksiä henkilöstöltä liittyen tutkimusongelman ratkaisemiseen ja toimintamallien luomiseen. Vuorovaikutusta ja yhteistyötä edistäviä toimintatapoja voi kehittää, mutta kehittämisen tueksi tarvitaan teoreettista tietoa (Kekoni ym., 2024, luku 1, kohta Vuorovaikutusosaamisen merkitys työelämässä).

Määrällisen tutkimuksen analysointi perustuu esimerkiksi prosentteihin tai lukumääriin (Vilkka, 2021, kohta Aineiston analysoiminen). Kyselyn määrällisesti analysoitavat kysymykset on analysoitu prosentein ja tilastoin. Näin on saatu huomioitua henkilöstön mielipiteet eri toiminnoista ja on voitu ottaa huomioon hyväksi todettuja toimintatapoja. Jotta toimintamalli toimii oikeasti käytännössä, on tärkeää, että henkilöstö on voinut osallistua toimintamallin luomisprosessiin (Työturvallisuuskeskus, n.d.-b). Henkilöstöä on päästy kuulemaan aineistonkeruussa ja sitä kautta jokainen on päässyt mukaan kehittämisprosessiin. Teorian ohjaama analyysi tarkoittaa, että analyysin aikana peilataan aineistosta nousevia henkilöstön käsityksiä teorian kanssa niin, että ne edistävät tutkijan muodostamaa tulkintaa organisaation toiminnasta (Vilkka, 2021, kohta Pragmaattinen analyysi). Laadullista aineistoa on analysoitu vertaillen teoriaan ja niitä on voitu hyödyntää toimintamallien laatimisessa.

8.1 Toimintamallit

Kuviossa 16 on kuvattu vuorovaikutukselliset toimintamalliratkaisut liittyen etätyöhön, tapaamisiin ja esihenkilötyöhön monipaikkaisessa organisaatiossa. Kun yhteistyö on toimivaa, saadaan enemmän aikaiseksi kuin yksilötyössä (Kekoni ym., 2024, luku 1, kohta Vuorovaikutusosaamisen merkitys

työelämässä). Työssä tehdyn empiirisen tutkimuksen perusteella vuorovaikutus koko maaseutuyksikössä nähdään erittäin tärkeänä asiana omassa työssä onnistumisessa. Työn vaikuttavuus näkyy yhteisessä toiminnassa. Uusien työtapojen käyttöön ottaminen vaatii luottamusta ja palautteen antoa. Voimavarojen yhdistämisellä voidaan saavuttaa arkisempia asioita helpommin. (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 6.3 Ihmisiksi työssä.)

Kuviossa 16 on ensimmäisenä nähtävissä koottuna etätyöhön liittyvät toimintamalliratkaisut. Tutkimuksen mukaan lähi- ja etätyötä yhdistelevä hybridimalli, jossa etätyötä tehdään keskimääräisesti, on yhteydessä korkeimpaan tuottavuuteen. Jotta etätyö pysyy tuottavana, täytyy etätyön laajuudesta pystyä puhumaan ja tilannetta optimoimaan tarpeen mukaan. (Kangasharju ym., 2025, s. 1.)

Etätyöprosentiksi oli toivottu pääsääntöisesti 80–90 % sekä työpajassa että kyselyssä. Toisessa nykyisessä virastossa 90 % etätyömahdollisuus oli jo käytössä ja sen toivottiin jatkuvan. Työpajassa esitettiin halukkuutta toisen viraston osalta siirtyä 90 % etätyöhön. Etätyöprosentti ei kuitenkaan estä työskentelemästä toimistolla useammin. Nykyisissä virastoissa etätyön tekeminen on suurimmalla osalla jo hyvin vakiintunut työskentelytapa ja työn koetaan sujuvan. Henkilöstön tarpeet ja toiveet on syytä ottaa huomioon ja tuntea organisaatiossa työskentelevä henkilöstö ja sen työtavat, kun mietitään tuottavuutta (Vilkman, 2023, s. 87). Koska laaja etätyö oli koettu jo toimivaksi käytännöksi, ei sitä kannata lähteä vähentämään ilman perusteita. Mikäli etätyövaihtoehtoa ei ole tarjolla, vaikuttaa tämä henkilöstön työstä suoriutumiseen ja hyvinvointiin (Vilkman, 2023, s. 27). Henkilöstön näkökulmasta laaja etätyömahdollisuus on toivottua, eli henkilöstöä voidaan sitouttaa organisaatioon tarjoamalla heille tällainen mahdollisuus.

Uusien kollegoiden tapaaminen ei kuitenkaan lisäännä etätyöprosentin laskeamisen kautta, kun pakolliset toimistopäivät tehdään edelleen omalla lähitoimistolla. Tutustuminen ja vuorovaikutussuhteen luominen uusien kollegoiden kanssa perustuvat lähtökohtaisesti etäyhteyksien kautta toimimiseen. Vuorovaikutukseen etäyhteyksin kannattaakin panostaa. Digitaaliset

vuorovaikutuksen muodot mahdollistavat hyvän yhteydenpidon ja vahvistavat yhteistyötä, mikäli vuorovaikutustilanteessa otetaan huomioon luottamusta edistäviä tekijöitä ja kaikki saadaan innostumaan vuorovaikutustilanteesta (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 2.6 Yhteistä ”työpöytää” rakentamassa). Työpajassakin tuli ilmi toive, että esimerkiksi ryhmäpalavereissa ollaan kaikki joko kokonaan etänä tai sitten kaikki yhdessä kasvotusten, jotta eriarvoistumista ei tapahtuisi.

Yhteisöllisyyden lisäämiseksi eri organisaatioissa on koitettu pakollisia läsnäolokäytäntöjä. Tiukka hybridityömalli voi kuitenkin johtaa yhteydentunteen vähentymiseen. Läsnäolon määrän sijaan kannattaakin pohtia sitä, miten yhteisöllisyys rakentuu. Yhteiset toimistopäivät voivat olla ratkaisuja, mutta joustavat käytännöt voivat olla toimivampia. (Vilkman, 2023, s. 100.) Tämän vuoksi sopiminen siitä, minä päivänä toimistolle pyritään menemään mahdollistaa vuorovaikutuksen lisäämisen ja toimistopäivien hyödyntämisen myös vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tätä toivottiin henkilöstön osalta kyselyssä ja työpajatyöskentelyssä. Käytäntö olikin ollut yksittäisten ryhmien kesken jo käytössä, ja siitä oli jäänyt positiivinen kokemus. Yhteistä joustavaa toimistopäivää voisi hyödyntää koko yksikön kesken, koska yhteistyötä ja tapaamista kائیvattiin oman ryhmän ulkopuolella ja eri yksiköidenkin välillä.

Koska toiminta muuttuu hajautetuksi eikä kaikkia kokouksia ja tapaamisia ole mahdollista tai kannattavaa järjestää kasvotusten, on myös etäkokouksissa toimimisen kannalta tärkeää sopia pelisäännöistä, joita yhteisesti noudatetaan. Työpajassa ja kyselyssä useampi henkilö toi esiin sen, että kameran käyttö etäkokouksissa on toivottavaa. Koko yksikköä koskevilla kokouksilla ongelmaksi saattaa muodostua yhteyksien toimiminen, mutta pääsääntöisesti olisi hyvä pyrkiä hyödyntämään kameraa. Sanattomalla viestinnällä on merkitystä viestintäsuhteen luomisessa (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 1, Puhminen ja kuunteleminen). Non-verbaalinen viestintä ei ole mahdollista, mikäli keskustellaan vain kasvottomasti Teams-yhteyksin. Etenkin ryhmätasolla tai henkilökohtaisissa keskusteluissa kameran käyttämisen linjauksista kannattaa sopia. Esihenkilön kannalta kamerayhteys voi olla tärkeä juuri nonverbaalisten viestien tulkitsemisessa. Mahdollisesti osallistuminen voi olla aktiivisempaa,

mikäli hyödynnetään kamerayhteyttä ja mikrofoniakin voi pitää auki. Kasvojen näkemisellä on vaikutusta kohtaamiselle, sillä kasvojen näkemättömyys voi aiheuttaa keskittymisen herpaantumisen (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 2.6 Yhteistä ”työpöytää” rakentamassa).

Kuviossa 16 näkyy tapaamisten toimintamalliratkaisu. Kasvotusten tapahtuvia tapaamisia koko yksikön kesken kannattaa pitää kaksi kertaa vuodessa, mikäli resurssit tämän sallivat ja työnantaja voi tukea tapaamisten onnistumista esimerkiksi kuljetuksin. Tapaamisissa kannattaa panostaa vuorovaikutukseen ja yhteistyön rakentumiseen. Vuorovaikutus on kuitenkin yksi organisaation menestystekijöistä (Kamensky, 2015, s. 26–27). Keskusteluille kannattaakin varata tarpeeksi aikaa. Yhteisen toiminnan vaikutukset kantavat usein pidemmälle, kuin pelkän yksilötyön vaikutukset (Kekoni ym., 2024, luku 1, kohta Vuorovaikutusosaamisen merkitys työelämässä). Yhteisöllisyyden kasvattaminen koko yksikön kesken vie aikaa, kun totutellaan muutokseen ja etsitään oikeita toimintatapoja. Yksikön henkilöstöön tutustumalla pystyy hyödyntämään osaamista laaja-alaisesti. Kyselyn perusteella vuorovaikutus ja tapaaminen kasvotusten nähtiin tärkeänä ja omaa työtä edistävänä asiana.

Koska toimiva vuorovaikutus vaatii vuorovaikutusosaamista yksilötasolla, jokaisella on vastuu hyvästä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyyden luomisesta. Vuorovaikutusosaamiseen kuuluu kyky vastavuoroiseen yhteistyöhön (Kekoni ym., 2024, luku 1, kohta Vuorovaikutusosaaminen käsitteenä). Omalla aktiivisuudella voi kehittää vuorovaikutussuhteita. Esimerkiksi toisessa toimipaikassa työskentely vapaaehtoisesti edistää uusiin kollegoihin tutustumista. Mikäli työskentely molemmissa toimipaikoissa on mahdollista, kannattaa sitä hyödyntää. Kyselyssä tuotiin paljon ilmi sitä, että me-henki ei synny vain etäyhteyksin ja tapaamiset koetaan tärkeinä.

Kuviossa 16 näkyy esihenkilötyöhön ja monipaikkaisuuteen liittyvät toimintamalliratkaisut. Esihenkilöltä toivottiin työskentelyä molemmilla toimipaikoilla tasapuolisesti. Spontaani keskustelumahdollisuus koettiin tärkeäksi kyselyn perusteella. Tärkeäksi asiaksi nostettiin helppo tavoitettavuus myös etäyhteyksin tai puhelimitse. Esihenkilötyössä työskentelevän kannattaakin pohtia

mahdollisuutta molemmissa toimipaikoissa työskentelyyn ja siihen, että vuorovaikutustilanteita syntyisi henkilöstön kanssa. Laadukas johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutussuhde vaikuttaa myönteisesti työntekijän suoritukseen ja tuottavuuteen (Isotalus & Rajalahti, 2017, 2 luku, kohta Johtaja-johdettava-suhteen vaihdantateoria). Esihenkilöllä voidaan nähdä olevan merkittävä rooli tuottavan työyhteisön kannalta, joten henkilöstön kanssa vuorovaikuttamiseen kannattaa panostaa.

Erityisesti kehityskeskustelujen osalta toivottiin kasvotusten tapahtuvaa tapaamista esihenkilön kanssa. Työn ulkopuoliselle keskustelulle toivottiin aikaa ja välillä senkin olisi hyvä tapahtua kasvotusten. Etäyhteyksin yhteydenpito nähtiin hyvänä vaihtoehtona, mikäli esihenkilön koetaan oikeasti olevan läsnä ja hänellä on aikaa henkilökohtaisille keskusteluille. Usein kuitenkin työkuorma ja kiire vähentävät keskusteluihin käytettävää aikaa ja esihenkilön saavutettavuutta. Ajanpuutteen takia kahdenkeskiset ja henkilöstöä koskevat tapaamiset voi esimerkiksi kalenteroida, jotta niitä varmasti ehtisi käydä. (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 5.) Koska kyselyssäkin toivottiin helppoa tavoitettavuutta, kannattaa sopia yhteisesti siitä, miten esihenkilöön saa yhteyden helpoiten, vaikka kalenteri näyttäisikin täydeltä. Mikäli työntekijä ei saa vastauksia tai tarvitsemaansa tukea järkevän ajan puitteissa, voi työ tuntua turhautavalta ja kuormittaa enemmän. Etätyössä tavoitettavuuden merkitys korostuu, koska tavoitettavuus voi olla hankalaa, mikäli puhelimeen ei vastata. (Vilkman, 2016, s. 54–55.)

Toimintamallien arviointi ja kehittäminen on jatkuva prosessi. Kuviossa 16 on kuvattu toimintamallin avulla toimimisen pääkohdat ja toimintamallin kehittämiseen liittyvät ratkaisut. Jotta tehottomia toimintamalleja ei turhaan noudettaisi, pitäisi jokaisen puuttua ongelmakohtiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Muutosprosesseissa avainasemassa on kommunikaatio (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 5.1 Kehittämisprosessin mahdollisuuksia ja pullonkauloja). Yhdennukaisuus rakenteissa tukee muutosta (Myllymäki, 2017, s. 95). Mikäli jokin toimintamalli huomataan tehottomaksi, pyritään toimintaa kehittämään. Koska pelisäännöt koskevat kaikkia, on syytä pyrkiä avoimeen keskustelukulttuuriin myös toimintamallien kehittämisen osalta. Yhteistyö rakentuu

vuorovaikutussuhteissa, joissa kaikkien näkökulma on huomioitu ja kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 3.1 Yhdessä toimimisen eri muodot).

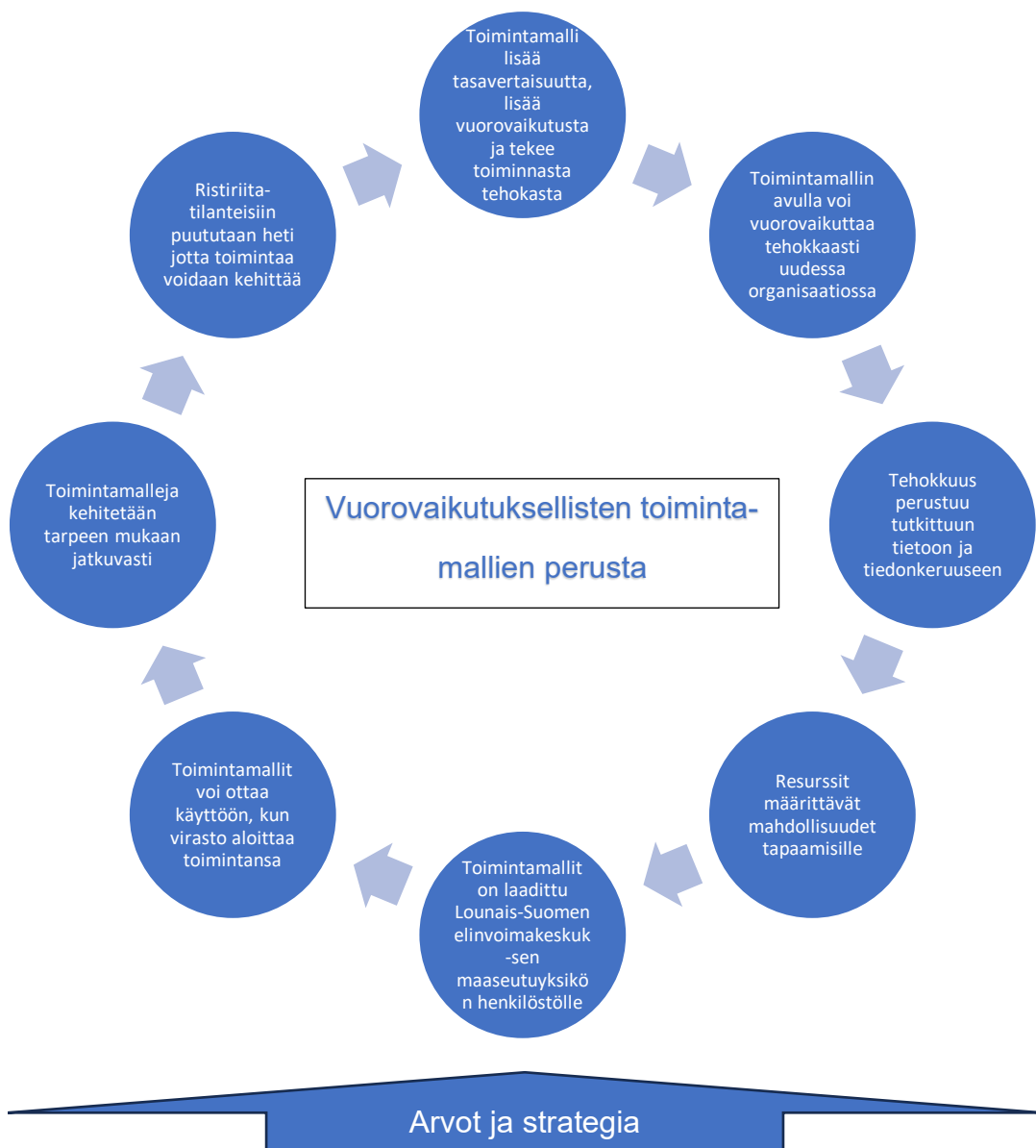


Kuvio 16. Vuorovaikutukseen liittyvät toimintamalliratkaisut

Organisaatioiden prosessien uudistamisella pyritään luomaan rakenteita, joissa yhteistyö koetaan luontevaksi. Mikäli yhteinen keskustelu on rakentavaa ja tasapuolista, päästään tehokkaan yhteistyön tasolle. (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 3.1 Yhteistyötä työryhmänä.) Kun vuorovaikutuksen avulla pyritään avoimeen keskusteluun ja yhteisen toiminnan kehittämiseen, voidaan joustavasti pyrkiä kehittämään yhteisiä toimintamalleja ja pitämään ne tehokkaina. Yhteisessä kehittämisessä edellytetään valmiutta luopua omasta näkökulmastaan ja valmiutta tarkastella omaa toimintaansa kriittisesti (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 3.2 Yhteisen tiedon ja osaamisen äärelle). Jotta yhteinen toiminta olisi tehokasta ja toimintamalleja kehitetään jatkuvasti, vaaditaan yksilön valmiutta toiminnan edistämiseksi ja hyvää vuorovaikutusta kaikkien toimintamallia noudattavien kesken.

8.2 Toimintamallien perusta kohdeorganisaatiossa

Kun luodaan toimintamalli, pitää sitä noudattaville olla selvää, miten käytännössä toimitaan (Hosiaislouma, 2022). Kuviossa 17 on esitelty toimintamallin perusta, jonka tietoihin valmiit toimintamalliratkaisut perustuvat. Kuviossa 17 on kerrottu vuorovaikutuksellisten toimintamallien kohderyhmä, tarkoitus, tavoite, aikataulu, toteutustapa ja mallin kehittäminen ja resurssien vaikutus. Toimintamallia luodessa on hyvä pohtia ristiriitatilanteita etukäteen. Toimintamallien noudattamatta jättäminen synnyttää herkästi ristiriitoja (Järvinen, 2017, kohta Yhteiset pelisäännöt).



Kuvio 17. Vuorovaikutuksellisten toimintamallien perusta

Toimintamalli on tarkoitettu Lounais-Suomen elinvoimakeskuksen maaseutuyksikön henkilöstölle ja esihenkilöille. Vuorovaikutuksellinen toiminta koskee jokaista yleisesti tehtävästä riippumatta eikä toimintamalli koske ryhmäkohtaisia ratkaisuja. Työn tekemistä sääntelevät useat eri pelisäännöt EU-säädösten tasolta tehtäväkohtaisiin sääntöihin (Järvinen, 2017, kohta Yhteiset pelisäännöt). Maaseutuyksikkö tullaan jakamaan vielä pienempiin ryhmiin, jolloin ryhmä- tai tiimikohtaisesti voidaan luoda omia käytäntöjä. Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyneitä toimintamalleja on kuitenkin tarkoitus käyttää pohjana koko yksikköä koskevissa käytännöissä. Yhteisten käytäntöjen noudattaminen on välttämätöntä, vaikka uusi muutostilanne voi aiheuttaa totutuista tavoista luopumisen ja uusien toimintamallien sisäistämisen (Järvinen, 2017, kohta Yhteiset pelisäännöt).

Toimintamallien tavoitteena on luoda tehokkaat ja toimivat vuorovaikutukseen liittyvät toimintatavat, jotka tekevät toiminnasta tasavertaista. Toimintamalliratkaisut perustuvat tutkittuun tietoon ja henkilöstön näkemyksiin. Jotta toiminta saataisiin osaksi arkista työtä, on henkilöstön mielipiteet otettu huomioon. Henkilöstön osallistaminen toimintamallien luomiseen helpottaa yhteistyötä (Vilkman, 2016, s. 38). Toimintamallien luomisessa on otettu huomioon monipaikkainen organisaatorakenne, joka poikkeaa nykyisestä virastojen toiminnasta. Käytävissä olevat resurssit vaikuttavat esimerkiksi tapaamisten järjestämiseen, mikäli organisaation puolesta järjestetään yhteisiä tapaamisia ja sen vuoksi kuljetuksia.

Toimintamallit voidaan ottaa käyttöön, kun uusi virasto aloittaa toimintansa ja jokaisen roolit ja työtehtävät ovat selvillä. Koska ryhmät ja yksiköt vaativat kuitenkin johtamista, vaativat toimintamallien käytäntöönpano ja toteuttaminen vastuuhenkilön, jonka kanssa yhteisistä pelisäännöistä voidaan sopia ja tehokkuutta voidaan seurata. Työpajan kautta tuli selkeästi ilmi selkeä johtamisen tarve, joten toimintamallien käyttöön ottamisessa olisi hyvä odottaa uusien ryhmien ja yksiköiden muodostumista ja johtajien tai esihenkilöiden valintaa. Toimintamalli on myös esihenkilötyössä käytännön väline toimivuuden edistämässä ja epäkohtiin puuttumisessa. Ilman yhtenäistä toimintamallia

esihenkilöiden toiminta voi näyttäytyä epäoikeudenmukaisina kokemuksina ja johtamisen ongelmina. (Työturvallisuuskeskus, n.d.-b.)

Koska vuorovaikutusosaamista tuotetaan yhdessä, on sitä kannattavaa yhdessä kehittää (Kekoni ym., 2024, luku 1, kohta Vuorovaikutusosaaminen käsitteenä). Sovittuja toimintamalleja pitää tasapuolisesti noudattaa. Toimintamalleja pitää kuitenkin ketterästi pystyä kehittämään ja toimintaa muuttamaan tarpeen mukaan. Mikäli jokin toimintatapa koetaan huonoksi tai tehottomaksi, on syytä puuttua tilanteeseen heti sen tullessa ilmi. Mallia pitää tarkastella säännöllisesti ja tarvittaessa täydentää (Työturvallisuuskeskus, n.d.-b). Useimmiten vuorovaikutuksen onnistumisen arviointi ja erilaiset näkökulmat kumpuavat työyhteisön sisältä (Kekoni ym., 2024, luku 1, kohta Vuorovaikutusosaaminen käsitteenä).

Ristiriitatilanteisiin varautuminen ennakkoon voi ehkäistä suurempien ongelmien syntymistä. Ristiriitojen ja erimielisyyksien välttämiseksi on tärkeää käydä työyhteisössä asiasta avointa keskustelua (Järvinen, 2017, kohta Ihmissuhteet ja ammatillisuus). Vaikka esihenkilöllä on vastuu valvoa pelisääntöjen noudattamista, on hyvä jakaa vastuuta koko työyhteisölle, jotta vältetään rikkomusten laiminlyöminen ja sovittujen asioiden vähättely (Järvinen, 2017, kohta Yhteiset pelisäännöt). Toimintamalleja voi ja pitää kehittää jatkuvasti. Jos toiminta todetaan tehottomaksi tai keksitään vielä parempia ratkaisuja, kannattaa toimintaa kehittää yhteisesti.

”ELY-keskukset toimivat tiiviissä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä keskenään sekä valtakunnallisten ja alueellisten kumppaniverkoston kanssa edistäessään alueen elinvoimaa, kestäväää kasvua, puhdasta siirtymää sekä varautumista ja kokonaisturvallisuutta” (Satakunnan elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus, 2024, s. 6). Edellä mainittu Satakunnan ELY-keskuksen strategiaan liittyvä lainaus sisältää erittäin tärkeän näkökulman vuorovaikutuksen merkityksestä strategian noudattamisessa. Tiivis vuorovaikutus edesauttaa yhteistyön rakentumisesta organisaation ulkopuolella ja tekee toiminnasta strategian mukaista.

Arvoihin kuuluvat asiakaslähtöisyys, asiantuntijuus ja yhteistyö (Satakunnan elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus, 2024, s. 4). Toimintamallit edistävät tehokasta toimintaa ja sitä kautta asiakaslähtöisyyttä. Asiakas voi saada nopeaa ja asiantuntevaa palvelua, kun sisäinen vuorovaikutus toimii ja organisaatiossa pyritään toimimaan yhdessä asiakkaan eduksi. Asiantuntijuutta voi hyödyntää tehokkaasti, kun tiedetään, millaista asiantuntijuutta organisaatiosta löytyy. Tätä kautta asiakas voidaan ohjata oikean asiantuntijan luo. Yhteistyön avulla on mahdollista ymmärtää toisen substanssiosaamista ja pystyä hyödyntämään sitä (Mönkkönen & Roos, 2023, kohta 3.2 Yhteisen tiedon ja osaamisen äärelle).

Toimintamallien pitää noudattaa organisaation strategiaa. Strategian mukaan määritellyt prosessit ohjaavat ihmisiä, eivät pelkät strategiat itsessään (Luoma, 2025, s. 188). Strategiset painopisteet tällä hetkellä ovat elinvoiman lisääminen, kestävän ja puhtaan siirtymän toteuttaminen, varautumisen ja kokonaisturvallisuuden edistäminen sekä hyvinvoinnin ja yhdenvertaisuuden turvaaminen (Satakunnan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2024, s. 4). Asiantuntijuuden ja yhteistyön avulla on mahdollista lisätä elinvoimaa alueella hoitamalla virastolle annettuja tehtäviä. Varautuminen ja kokonaisturvallisuus voidaan taata yhteistyön avulla ja avoimella vuorovaikutuksella. Kestävän ja puhtaan siirtymän toteutuminen vaatii yhteisiä keskusteluja aiheesta ja oppimista oman toiminnan kehittämiseksi. Hyvinvointia ja yhdenvertaisuutta alueella voidaan parantaa asiantuntevalla toiminnalla ja sopimalla yhteisesti toimintatavoista. Strategisten painopisteiden huomiointi riippuu työtehtävästä ja siitä, mihin on mahdollista oman työn kautta vaikuttaa. Vuorovaikutuksen avulla voidaan kuitenkin oppia ja saada lisää tietoa strategian edistämiseen liittyvästä toiminnasta.

9 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisia vuorovaikutuksellisia toimintamalleja uuden viraston maaseutuyksikössä kannattaa noudattaa. Tutkimusongelmana oli puuttuvat vuorovaikutukselliset toimintamallit Lounasi-Suomen elinvoimakeskuksessa. Tavoitteena oli luoda uudet toimintamalliratkaisut ja kehittää jo mahdollisesti hyväksi havaittuja toimintamalleja. Päättökysymys oli: Minkälaisia ovat uudet tehokkaat toimintamallit uudessa virastossa vuorovaikutuksen näkökulmasta?

Kysymykseen saatiin vastaus opinnäytetyön tuloksena. Kuviossa 17 kuvattiin visuaalisesti toimintamalliratkaisut. Apukysymyksiin saatiin vastauksia työpajan ja kyselyn avulla. Kyselyssä ja työpajassa käytiin läpi sitä, mihin oltiin tyytyväisiä ja mitä haluttaisiin säilyttää. Vuorovaikutuksen merkitystä ja tarpeellisuutta saatiin kartoitettua koko yksikön osalta. Esihenkilötyöstä monipaikkaisessa organisaatiossa saatiin kerättyä mielipiteitä ja ajatuksia, jotka voitiin toimintamalliratkaisuihin huomioida. Näiden apukysymyksiin saatujen vastausten avulla oli mahdollista luoda toimintamalliratkaisuja, joissa on otettu huomioon henkilöstön mielipide ja hyödyntää käytössä olevia ratkaisuja.

9.1 Kehittämistyön pohdinta ja johtopäätökset

Aluehallintouudistus lähenee, joten uuden viraston toimintamalleja pitää alkaa suunnittelemaan. Kuitenkin organisoituminen vie aikansa, eikä vuoden 2026 alusta välttämättä ole vielä päätetty esimerkiksi vakituisia esihenkilöitä, jotka päättävät toimintatavoista. Henkilöstön kuuleminen opinnäytetyön tekemisessä oli tärkeää, jotta toimintamallien noudattaminen ja niihin sitoutuminen olisi mahdollista (Järvinen, 2017, kohta Avoin vuorovaikutus). Esimerkiksi työpajojen tavoitteena on usein ihmisten sitouttaminen. Mikäli tuntee voivansa vaikuttaa muutoksen sisältöön, siirtyy nopeasti muutosvastarinnasta muutosta ajavaksi henkilöksi. (Myllymäki, 2017, s. 87.)

Tuloksena syntyivät tulevaan virastoon selkeät toimintamalliratkaisut, joita voi käyttää myös pohjana ryhmä- tai tiimikohtaisesti. Opinnäytetyötä voi hyödyntää myös muissa virastoissa tai organisaatioissa, joissa pohditaan vuorovaikutuksellisia keinoja ja tehokkaita työn tekemisen malleja esimerkiksi monipaikkaisuuden myötä.

9.2 Aineistonhallinta ja työn eettisyys

Hyvän tieteellisen käytännön peruseräpäätteisiin kuuluu luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 11). Aineistonhallinta on yksi osa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksessa ei kerätty salassa pidettävää tietoa. Kaikki teoriatieto perustuu julkiseen tietoon ja organisaation osalta lakeihin ja asetuksiin, jotka ovat julkisesti nähtävillä. Luottamuksellisuutta ja tietosuojalainsäädäntöä pitää noudattaa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 13). Mikäli jotakin salaista tai luottamuksellista olisi tullut ilmi työtä tehdessä, sitä ei olisi julkaistu. Salaiset ja luottamukselliset tiedot tai tiedot on hävitetty asianmukaisesti, eikä niitä ole tuotu muiden tietoon. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan osallistujia tulee aina informoida aineiston kokoamisesta ja sen tarkoituksesta ja osallistuminen perustuu aina suostumukseen (Vilkkä, 2021, kohta Aineiston eettiset lähtökohdat). Työpaikassa ja kyselyssä kerrottiin osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä työn tavoitteista ja tietojen käyttötarkoituksesta. Työssä on käytetty lähdekritiikkiä, jotta voidaan varmistua aineiston laadusta ja teorian ajantasaisuudesta. Koska toimintamalleja on analysoitu ja luotu teoriaan viitaten, on lähdeaineiston oltava laadukasta ja luotettavaa, jotta tutkimustulos olisi todellisuudessa hyödynnettävissä. (Vilkkä, 2021, osa 2, kohta Lähdekritiikki.) Lähteet on merkitty asianmukaisesti.

Aineistonkeruu tutkimusosuuksissa on tehty anonymisti, eikä vastaajia voida tunnistaa tai heidän henkilötietojaan ei ole kerätty. Näin ei ole syntynyt salassa pidettävää tai arkaluontoista materiaalia. Myöskään organisaation osalta ei ole kerätty salaista tietoa. Opinnäytetyöhön kerätyt tiedot ja lähteet ovat julkisia. Tutkimustuloksena ei ole syntynyt salaista tietoa. Tutkimuslupaa ei ole

tarvinnut erikseen hakea. Toimeksiantajien kanssa on sovittu työn tekemisestä ilman erillistä lupaa, koska kaikki käsiteltävä tieto on julkista. Aineiston kokoamisessa ja esittämisessä on käytetty läpinäkyvyyttä ja aineistonkeruuprosessi on raportoitu kokonaisuudessaan työssä (Vilkkä, 2021, osa 2, kohta Yksityisyyden suojaaminen).

Opinnäytetyötä varten on perehdytty hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteisiin ja niiden noudattamiseen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s. 11). Aiheeseen on perehdytty sen vaatimalla tasolla. Työ on toteutettu yhteistyönä kohdeorganisaation kanssa. Lähestymistapana tapaustutkimus oli oikea. Onnistuneessa tapaustutkimuksessa on esitettävä ehdotus tuloksista tutkimusaineiston analyysin ja raportoinnin perusteella (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 45). Tutkimusmenetelmät sopivat työn tekemiseen ja aineistonkeruutavat olivat kehittämistyön kannalta toimivia ja riittäviä. Kyselytutkimuksen vastausprosentti olisi saanut olla vielä kattavampi, jotta olisi saatu isompi otanta. Työpajatyöskentelyyn osallistuivat lähes kaikki, joten sen osalta osallistumisprosentti oli kattava. Hyvä tutkimus on huolellisesti suunniteltu, toteutettu ja loppuun saatettu (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 45). Työssä on raportoitu työn suunnitteluvaihe, toteutusvaiheet ja tulokset.

Pätevässä tutkimuksessa ei saisi olla virheitä, eli tutkittavien ei pitäisi ymmärtää kyselyä väärin. Tulokset vääristyvät, mikäli tutkijan ja tutkittavan ajattelu-tapa on hyvin erilainen liittyen tutkimuksen tekemiseen. Validiutta tarkastellaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Mittareiden, aineistonkeruutapojen ja käsitteiden määrittelyn suunnittelu varmistavat, että kysymykset ja mittarit kattavat tutkimusongelman. Tutkimus on pätevä, mikäli tutkija on onnistunut siirtämään käytetyn teorian käsitteet ja kokonaisuuden kyselylomakkeeseen. (Vilkkä, 2025, luku 7, kohta Pätevyys (validiteetti).) Kyselylomakkeen kysymykset on laadittu teorian pohjalta liittyen työssä esitettyyn viitekehykseen, jotta voidaan kysyä tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita. Vastauksia on analysoitu jakauman perusteella ja määrällisten vastausten jakauma on otettu huomioon. Laadulliset avoimet kysymykset on huomioitu aiheittain.

Tutkimuksen luotettavuus eli reliaaabelius tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Pätevyys ja luotettavuus muodostavat yhdessä kokonaisluotettavuuden. Mikäli tutkittu otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on vähän satunnaisuutta, voidaan kokonaisluotettavuutta pitää hyvänä. Luotettavuus kärsii, mikäli tutkija muistaa jotakin väärin, ymmärtää asian eri tavalla tai vastaaja vastaa lomakkeeseen väärin. Tavoitteiden kannalta virheiden vaikutus ei välttämättä ole kovin suuri. (Vilkkä, 2025, 7 luku, kohta Luotettavuus (reliaaabelius).) Perusjoukko tutkimuksessa on maaseutuyksikkö, koska tästä kohdejoukosta tehdään päätelmiä (Vilkkä, 2007, s. 51). Työpajatyöskentelyssä luotettavuus saattaa kärsiä, mikäli tutkija on ymmärtänyt jotakin eri tavalla. Osallistumalla keskusteltuun oli kuitenkin mahdollista tarkentaa kysymyksiä ja havainnoimalla ottaa huomioon nonverbaalisesti esiin tuleva yleinen mielipide ilman, että asiasta keskusteltiin sen enempää. Kyselytutkimuksen avulla oli mahdollista varmentaa enemmistön mielipiteet keskusteluaiheisiin liittyen. Työn luotettavuutta lisää käsitteiden yhteys teoriaan ja tutkimusaineistoon. Aineisto on koottu huolellisesti ja suunnitellusti lähdekritiikkiä käyttäen. (Vilkkä, 2021, osa 4, kohta kokonaisluotettavuus.)

Kokonaisuutena tutkimukseen löytyi erittäin laajasti teoriapohjaa, jonka perusteella oli mahdollista luoda toimintamalliratkaisuja. Aineistonkeruun avulla saatiin paljon näkökulmaa henkilöstön toiveista, joita oli mahdollista verrata teoriaan. Toimintamalliratkaisujen tarkoitus on edistää vuorovaikutuksellisuutta uudessa virastossa ja toimia organisaation toiminnan tehostajana. Työn tuloksia on mahdollista hyödyntää myöhemmin myös muiden alojen muutostilanteissa tai ylipäätään toiminnan kehittämisessä, mikäli organisaatiossa tehdään monipaikkaista työtä hybridityömallissa.

9.3 Jatkotutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusta on mahdollista jatkaa myöhemmin esimerkiksi tutkimalla toimintamallien tehokkuutta ja toimivuutta. Koska toimintamalleja pitää pystyä kehittämään, olisi jatkotutkimuksen tekeminen ja sen kautta toimintamallien kehittämistyö erittäin tärkeää organisaatiota ajatellen.

Tutkimuksen avulla voisi selvittää, onko toimintamalleja noudatettu ja ovatko ne olleet työnteon kannalta toimivia. Kun toimintamalleja on päästy käytännössä kokeilemaan ja toiminta alkaa uudessa virastossa vakiintua, olisi tutkimuksen tekeminen mahdollista. Kehittämistyötä kannattaa jatkaa sekä henkilöstön että organisaation näkökulmasta, jotta toiminta pysyy tehokkaana ja uudessa virastossa voidaan vuorovaikutuksen avulla rakentaa uutta ja toimivaa organisaatiota.

LÄHTEET

Alasoini, T., Hirvonen, S. & Käsälä, M. (2024). Hybridityömalli menestystekijänä: Opas hybridityönmahdollisuuksiin ja haasteisiin. Työterveyslaitos.

<https://www.ttl.fi/sites/default/files/2024-11/hybrityomalli-menestystekijana-opas.pdf>

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. <https://www.elibslibrary.com>

Aluehallintovirastot & ELY-keskukset. (5.2.2024). Aluehallintovirastojen ja elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskusten strategia 2024–2027.

https://tem.fi/documents/1410877/202036663/AVI-ELY-Strategia_2024-2027.pdf/09689d30-ee7b-3854-0b0a-26f351f11fe1/AVI-ELY-Strategia_2024-2027.pdf?t=1707382892903

Andersson, N. (17.5.2023). Mikä on strategia? – Käsite, merkitys ja strategisen suunnittelun tärkeys. Haettu 1.9.2025 osoitteesta: <https://niklasandersson.fi/2023/05/17/mika-on-strategia-kasite-merkitys-ja-strategisen-suunnittelun-tarkeys/>

Anuradha & Singh, S. (2020). Impact of nonverbal signals in business communication. UGC Care Journal. 43(4). https://www.researchgate.net/publication/359815906_IMPACT_OF_NONVERBAL_SIGNALS_IN_BUSINESS_COMMUNICATION

Elinkeinoelämän keskusliitto. (20.3.2025). Hybridityö tuo parhaat tuottavuustulokset suomalaisyrityksissä – etätyön rooli talouskasvussa ratkaiseva. Haettu 3.6.2025 osoitteesta: <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/hybridityo-tuo-parhaat-tuottavuustulokset-suomalaisyriyksissa-etatyon-rooli-taloukasvussa-ratkaiseva/>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (22.1.2024). ELY-keskukset ja niiden tehtävät. Haettu 13.3.2025 osoitteesta: <https://www.ely-keskus.fi/ely-keskukset>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (n.d.-a). Maaseudun kehittäminen. Haettu 6.5.2025 osoitteesta: <https://www.ely-keskus.fi/-/sat-maaseutuelinkei-not-maaseudun-kehittaminen>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (n.d.-b). Maatilojen tuotannonohjaus, viljelijätuet ja valvonta. Haettu 6.5.2025 osoitteesta: <https://www.ely-keskus.fi/maatilojen-tuotannon-ohjaus-viljelijatuet-ja-valvonta>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (n.d.-c). Satakunnan ELY-keskuksen organisaatio. [julkaisematon Power Point-esitys]. Haettu 6.5.2025.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. <http://hdl.handle.net/10138/153032>

Gassen, R. (2022). Digitaalinen työympäristö: Näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin. Alma Talent.

HE 13/2025. Hallituksen esitys eduskunnalle valtion aluehallintouudistusta koskevaksi lainsäädännöksi. <https://www.finlex.fi/fi/hallituksen-esitykset/2025/13>

HE 13/2025. Hallituksen esitysluonnos eduskunnalle valtion aluehallintouudistusta koskevaksi lainsäädännöksi. [Liite 7, Valtioneuvoston asetus elinvoimakeskuksista sekä kehittämis- ja hallintokeskuksesta].
<https://vm.fi/hanke?tunnus=VM114:00/2023>

Heinimäki, J. (2018). Arvon porukka: Etiikka ja työyhteisö. (1. painos). Kaupakamari.

Hosiaisuus, E. (19.11.2022). Organisaation operatiivinen toiminta, sen johtaminen ja kehittäminen. Haettu 28.8.2025 osoitteesta: <https://www.hosiaisuus.fi/blogi/organisaatio/>

Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. <https://www.ellibslibrary.com>

Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Haettu 2.5.2025 osoitteesta: <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi>

Järvinen, P. (2017). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. (3.painos.). Alma Talent.

Järvinen, P. (2018). Ammatillinen käyttäytyminen: Tie onnistumiseen. Alma Talent.

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum.

Kangasharju, A., Kauhanen, A., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (20.3.2025). Tuottavuus korkeimmillaan etätönn ollessa keskimääräistä. ETLA Muistio nro 154. <https://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-154.pdf>

Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hyvärinen, M. & Pakarinen, E. (2024). Vuorovaikutus työelämässä: Kuinka edistää yhteistyötaitoja. Gaudeamus.
<https://www.ellibslibrary.com>

Kojic, M. (11.2.2025). Workplace communication statistics in 2025. Pumble. Haettu 23.5.2025 osoitteesta: <https://pumble.com/learn/communication/communication-statistics/>

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. (2016). Areena: Yritysviestinnän käsikirja. (1.–2. painos). Edita.

Kuusela, S. (2025). Ota valta haltuun: Vaikuttamisen taidot työyhteisössä. Alma Insights.

Luoma, M. (2025). Näin teet hyvän strategian. (1. painos). Kauppakamari.

Maaseutu.fi. (27.5.2024). Varsinais-Suomen ELY-keskuksen uusi maaseutuyksikkö aloittaa toimintansa 1.6.2024. <https://maaseutu.fi/varsinais-suomi/varsinais-suomen-ely-keskuksen-uusi-maaseutuyksikko-aloittaa-toimintansa-1-6-2024/>

Myllymäki, R. (2017). Muutosjohtamisen opas: Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Ketterät kirjat Oy.

Mönkkönen, K. & Roos, S. (2023). Työyhteisötaidot digiajassa. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. (3.–4. painos.). Sanoma Pro Oy.

Pabilonia, S. & Redmond, J. (2024). The rise in remote work since the pandemic and its impact on productivity. Beyond the numbers, 13(8). <https://www.bls.gov/opub/btn/volume-13/remote-work-productivity.htm>

Rinne, N. (2021). Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent.

Ruokavirasto. (11.4.2025). Luonnonmukaisen tuotannon korvaus. Haettu 6.5.2025 osoitteesta: <https://www.ruokavirasto.fi/tuet/maatalous/pelto-tuet/luonnonmukainen-tuotanto/>

Ruokavirasto. (14.4.2025a). Ympäristökorvaus. Haettu 6.5.2025 osoitteesta: <https://www.ruokavirasto.fi/tuet/maatalous/pelto-tuet/ymparistokorvaus/>

Satakunnan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (30.1.2024). Ohjaavien ministeriöiden ja Satakunnan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen välinen tulossopimus vuosille 2024–2027. Haettu 15.9.2025 osoitteesta: https://tem.fi/documents/1410877/201829945/Satakunnan_ELY-keskuksen_tulossopimus_2024.pdf/2f8f0650-33ac-c623-9b1c-c6422d568e7c/Satakunnan_ELY-keskuksen_tulossopimus_2024.pdf?t=1707293544760

Seppola, R. (2023). Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. Books on Demand. <https://www.ellibslibrary.com>

Sihvola, S. (14.5.2025). Maaseudun kehittämisen, maa- ja elintarviketalouden, kalatalouden ja vesitalouden tehtävät. [PowerPoint-diat]. Valtion aluehallintouudistus, elinvoimakeskusten sidosryhmätilaisuus 14.5.2025. Haettu 20.10.2025 osoitteesta: <https://tem.fi/documents/1410877/239816761/Sidosryhm%C3%A4tilaisuuden%2014.5.2025%20esitykset.pdf/9971d144-a944-f75d-75ac-db88a33c6bea/Sidosryhm%C3%A4tilaisuuden%2014.5.2025%20esitykset.pdf?t=1747720037511>

Talvio, M. & Klemola, U. (2017). Toimiva vuorovaikutus. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (4.4.2024). Etätyön kaikkia riskejä ei vielä tunnisteta. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/etatyon-kaikkia-riskeja-ei-viela-tunnisteta>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (22.8.2025). Tunnista ja kuvaa hyvä toimintamalli. Haettu 28.8.2025 osoitteesta: <https://thl.fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/yhdenvertaisen-osallisuuden-koordinaatio/hankkeet-ja-hanketuki/tunnista-ja-kuvaa-hyva-toimintamalli>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere University press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos). Tammi. <https://www.ellibslibrary.com>

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2010). Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille. Talentum.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tykkyläinen, S. (2017). Monipaikkaisen organisaation haasteet työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta KEHA-keskuksessa. Lahden ammattikorkeakoulu. [YAMK-opinnäytetyö]. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705036198>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.). ELY-keskukset. Haettu 13.3.2025 osoitteesta: <https://tem.fi/ely-keskukset>

Työterveyslaitos. (n.d.). Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Haettu 18.8.2025 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.-a). Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Haettu 12.5.2025 osoitteesta: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/sosiaali-ja-terveysala/terveydenhuoltoala/tyokuormituksen-hallinta/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.-b). Toimintamallit ja ohjeet tukena ristiriitojen käsittelyssä. Haettu 16.9.2025 osoitteesta: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/tyoyhteiso/erimielisyydet-ja-ristiriidat/toimintamallit-ja-ohjeet-tukena-ristiriitojen-kasittelyssa/>

Vaaherkumpu, J. (14.12.2020). Verkossa tarvitaan samanlaisia vuorovaikutustaitoja kuin kasvokkaisuviestinnässä. Talk Journal. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Haettu 21.8.2025 osoitteesta: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20231113145878>

Valtiovarainministeriö. (25.10.2024). Valtion aluehallinnon uudistus etenee valmistelussa seuraavaan vaiheeseen. [Tiedote]. Haettu 13.3.2025 osoitteesta: <https://vm.fi/-/valtion-aluehallinnon-uudistus-etenee-valmistelussa-seuraavaan-vaiheeseen>

Valtiovarainministeriö. (n.d.). Valtion aluehallinnon uudistus. Haettu 13.3.2025 osoitteesta: <https://vm.fi/aluehallintouudistus>

Vilka, H. (2007). Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tampereen Yliopisto.

Vilka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

Vilka, H. (2025). Tutki ja kehitä. (6. uudistettu painos). Santalahti-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

Vilka, H. & Mankki, V. (2024). Johdatus monimenetelmätutkimukseen. Santalahti-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.

Vilkman, U. (2023). Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Alma Talent.

LIITE 1

Hei,

opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa tradenomin YAMK-tutkintoa. Teen tällä hetkellä opinnäytetyötä vuorovaikutuksellisten toimintamallien kehittämistä maaseutuyksikössä, ja työn tavoitteena olisi kehittää vuorovaikutuksellisia toimintamalleja uuteen elinvoimakeskukseen.

Tapasimme jo aiemmin Turussa kehittämispäivän yhteydessä, jolloin pidimme ryhmäkeskusteluja liittyen tähän aiheeseen. Keskustelujen pohjalta tulikin esiin erittäin tärkeitä huomioita liittyen toimintaan ja vuorovaikutuksellisuuteen. Mainitsinkin tämän kyselyn tekemisestä opinnäytetyöni tutkimusosuuteen liittyen.

Sähköpostista löytyy linkki sähköiseen Google Forms-kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia. Kysely on avoinna välillä 15.9.2025-26.9.2025. Toivon paljon avoimia vastauksia ja kommentteja aiheeseen liittyen, jotta kaikki ajatukset voidaan ottaa huomioon.

Kysely tehdään täysin anonymisti, eikä kenenkään henkilötietoja kerätä. Edes minä en näe vastaajan tietoja. Kyselystä ei käy ilmi vastaajan työskentelypaikkaa tai tehtävää. Kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista, mutta toivon mahdollisimman monen osallistuvan. Vastauksia käytetään vain tämän opinnäytetyön tekemisessä. Opinnäytetyö on julkinen valmistuessaan.

Linkki kyselyyn:

Ystävällisin terveisin

Jenna Ruohonen

Maksatusasiantuntija

Maaseutuyksikkö

Satakunnan ELY-keskus

Yrjönkatu 6, PL 266, 28101 Pori

LIITE 2

Maaseutuyksikön vuorovaikutukselliset toimintamallit

Kyselytutkimus opinnäytetyötä varten

Vuorovaikutus koko maaseutuyksikön kesken

[Kirjaudu Googleen](#), jotta voit tallentaa edistymisesi. [Lue lisää](#)

Miten usein teet yhteistyötä maaseutuyksikön henkilöstön kanssa?

- Päivittäin
- Viikottain
- Kuukausittain
- Harvemmin
- En koskaan

Onko toimiva sisäinen vuorovaikutus tärkeää oman työsi kannalta?

- 1 2 3 4 5
- Ei ollenkaan tärkeää Hyvin tärkeää

Missä asioissa sisäiset toimivat vuorovaikutussuhteet edistävät työssäsi onnistumista ja tehtävien etenemistä?

Oma vastauksesi

Kuinka tärkeänä pidät koko maaseutuyksikön välistä vuorovaikutusta?

1 2 3 4 5

En lainkaan tärkeänä

Erittäin tärkeänä

Miten tärkeänä koet kasvatusten tapahtuvan tapaamisen työssä onnistumisen kannalta?

1 2 3 4 5

En ollenkaan tärkeänä

Hyvin tärkeänä

Miten usein toivot, että koko maaseutuyksikön kesken pidetään yhteisiä tilaisuuksia? (etänä tai kasvatusten)

Kuukausittain

Neljännesvuosittain

Puolivuositain

Vuositain

Muu: _____

Miten usein haluaisit tavata kasvatusten koko yksikön kesken?

Oma vastauksesi

Millaiset vuorovaikutustavat koet hyödyllisimmiksi yksikön sisäisessä yhteistyössä? (Valitse kaikki sopivat)

- Kasvotusten tapahtuvat tapaamiset
- Etäkokoukset
- Kehittämispäivät
- Sisäiset viestintäkanavat (esim. Teams)
- Muu: _____

Kerro vapaasti, mitä vuorovaikutukseen liittyviä asioita koet nyt toimivaksi maaseutuyksikön toiminnassa (tapaamiset, etäkokoukset, yhteistyö tms.)

Oma vastauksesi _____

Kerro vapaasti, mitä vuorovaikutukseen liittyviä asioita et koe toimivaksi maaseutuyksikön toiminnassa (tapaamiset, etäkokoukset, yhteistyö tms.)

Oma vastauksesi _____

Hybridityöskentely

Miten paljon teet etätyötä?

Oma vastauksesi _____

Miten paljon haluaisit tehdä etätyötä (prosentteina)?

Oma vastauksesi _____

Miten usein voisit työskennellä myös toisella toimipaikalla?

Oma vastauksesi _____

Koetko Teams-palaverin tai kokouksen yhtä tehokkaana kuin kasvotusten tapahtuvan tapaamisen?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

Muu: _____

Onko kameran käyttö mielestäsi tärkeää Teams-kokouksissa?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

Miten yksikön/tiimien/ryhmien välinen yhteistyö mielestäsi rakentuu tai toimii tehokkaasti pelkästään etäyhteyksin?

Oma vastauksesi

Mitkä asiat koet toimiviksi etäkokouksissa tai palavereissa yksikön sisäisessä toiminnassa?

Oma vastauksesi

Mitä asioita et koe toimiviksi etäkokouksissa tai palavereissa yksikön sisäisessä toiminnassa?

Oma vastauksesi

Monipaikkaisuus esihenkilötyössä

Kuinka usein toivot yhteydenpitoa esihenkilöltäsi?

- Päivittäin
- Viikottain
- Kuukausittain
- Harvemmin
- Tarpeen mukaan
- Muu: _____

Millä tavoin toivot esihenkilön olevan yhteydessä? (Valitse kaikki sopivat)

- Kasvokkain
- Teams-puhelu
- Puhelin
- Sähköposti
- Teams-viesti
- Muu: _____

Missä yhteydessä toivot tapaavasi esihenkilöä kasvotusten? (Valitse kaikki sopivat)

- Toimistolla työskennellessä esim. kahvitauoilla
- Palavereissa/kokouksissa
- Kehityskeskustelussa
- Muissa henkilökohtaisissa neuvotteluissa/keskusteluissa
- Muu: _____

Onko pelkästään etäyhteyksin tapahtuva vuorovaikutus riittävä yhteydenpitotapa esihenkilön kanssa?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Mitä asioita toivoisit tulevalta esihenkilöltäsi liittyen vuorovaikutukseen?
(työskentely samassa toimipisteessä, spontaani keskustelumahdollisuus,
yhteydenpito tms.)

Oma vastauksesi
