



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Robert Palm

Sosiaalisten suhteiden kehitys pakotetusta etätyöstä hybridityöhön

Laadullinen tutkimus sosiaalisten suhteiden muutoksista etä- ja
hybridityössä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Robert Palm		
Tutkielman nimi:	Sosiaalisten suhteiden kehitys pakotetusta etätyöstä hybridityöhön : Laadullinen tutkimus sosiaalisten suhteiden muutoksista etä- ja hybridityössä		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	63

TIIVISTELMÄ:

Viime vuosina etä- ja hybridityö ovat pysyvästi muuttaneet työn tekemisen tapoja ja työyhteisöjen arkea. COVID-19-pandemia pakotti lukuisat organisaatiot siirtymään nopeasti etätyöhön, minkä jälkeen monilla aloilla työ tekeminen on vakiintunut etä- ja lähityötä yhdistäväksi hybridityöksi. Muutos on vaikuttanut työn tekemisen paikan ja käytettävien teknologioiden lisäksi myös siihen, miten sosiaaliset suhteet, yhteisöllisyys ja vuorovaikutus muodostuvat työyhteisössä. Kun spontaanit kohtaamiset ja kasvokkainen kanssakäyminen vähenivät, jouduttiin työyhteisöissä etsimään uusia tapoja ylläpitää yhteyttä, yhteistyötä ja luottamusta. Tästä syystä on hyvä ymmärtää, miten sosiaaliset suhteet ovat kehittyneet siirtymässä pakotetusta etätyöstä hybridityöhön.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, miten työntekijöiden sosiaaliset suhteet ovat muuttuneet pakotetun etätyön ja myöhemmin vakiintuneen hybridityön aikana. Tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalisten suhteiden muutoksia varsinkin kahdesta näkökulmasta: LMX-suhteiden eli esihenkilö-alainen-suhteiden sekä TMX-suhteiden eli tiimiläisten välisten suhteiden kautta. LMX-näkökulman avulla voidaan tarkastella, millaiseksi esihenkilön ja työntekijän välinen suhde muodostuu esimerkiksi tuen, luottamuksen, saavutettavuuden ja vuorovaikutuksen laadun kannalta. TMX taas auttaa ymmärtämään, miten tiimin jäsenten välinen vastavuoroisuus, tiedon jakaminen, avun tarjoaminen ja päivittäinen yhteistyö näkyvät hybridityön arjessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynnettiin Vaasan yliopiston LEADIS-tiimin valmiiksi keräämää haastatteluaineistoa. Aineisto koostui neljän henkilön kahdessa eri ajankohdassa tehdyistä haastatteluista, joita oli yhteensä kahdeksan. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, jotta siitä voitiin tunnistaa tutkimuskysymysten kannalta keskeiset teemat, merkitykset sekä haastateltavien kokemusten yhtäläisyydet ja erot.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että siirtymä pakotetusta etätyöstä hybridityöhön ei ollut pelkästään myönteinen tai kielteinen muutos, vaan prosessi, jossa sosiaalisissa suhteissa oli havaittavissa sekä jatkuvuuksia että katkoksia. Spontaani vuorovaikutus väheni pakotetun etätyön aikana, mutta digitaalisten välineiden avulla osa työyhteisön suhteista säilyi toimivina. Esihenkilö-alainen-suhteissa korostuivat saavutettavuus, luottamus, oikeudenmukaisuus ja tuki, kun taas tiimiläisten välisissä suhteissa puolestaan avunanto, yhteistyö ja tiedon jakaminen jatkuivat, vaikka yhteisöllisyyden luonnollinen rakentuminen ja epämuodollinen kanssakäyminen heikkenivät. Tulosten perusteella hybridityössä sosiaalisten suhteiden laatu ei riipu ainoastaan työn paikasta, vaan myös siitä, miten organisaatiot tukevat vuorovaikutusta, yhdistävät fyysiset kohtaamiset ja digitaalisen yhteydenpidon sekä luovat tilaa epämuodolliselle kanssakäymiselle.

AVAINSANAT: Etätyö, hybridityö, LMX, TMX, sosiaaliset suhteet, sosiaalisten suhteiden muutos

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	Etä- ja hybridityö	11
2.1	Etätöön määrittely ja erityispiirteet	11
2.2	Pakotettu etätö pandemia aikana	12
2.3	Hybridityön käsite ja sen kehitys	15
2.4	Hybridityön etuja ja haittoja	16
3	Sosiaalisten suhteiden merkitys työyhteisössä	18
3.1	Sosiaaliset suhteet työyhteisön voimavarana	18
3.2	Töyhteisön vuorovaikutus ja työn merkityksellisyys	19
4	LMX-teoria (Leader–Member Exchange)	20
4.1	Teorian tausta ja keskeiset käsitteet	20
4.2	LMX-suhteen kehitys ja dynamiikka	22
4.3	LMX etä- ja hybridityön kontekstissa	24
5	TMX-teoria (Team–Member Exchange)	26
5.1	Teorian tausta ja keskeiset käsitteet	26
5.2	TMX-suhteiden merkitys tiimityössä	27
5.3	TMX:n vaikutuksia vahvistavat ja heikentävät tekijät	28
5.4	TMX etä- ja hybridityön kontekstissa	29
6	Tutkimuksen toteutus	31
6.1	Tutkimusasetelma ja lähestymistapa	31
6.2	Aineiston keruu	31
6.3	Aineiston analyysimenetelmä	32
7	Tutkimuksen tulokset	33
7.1	Sosiaalisten suhteiden muutokset ennen pandemiaa, pandemian aikana ja hybridityöhön siirtymisen jälkeen	33
7.1.1	Sosiaaliset suhteet ennen pandemiaa	34

7.1.2	Pakotettu etätyö ja spontaanin vuorovaikutuksen väheneminen	35
7.1.3	Pitkittynyt etätyö ja yhteisöllisyyden tietoinen rakentaminen	36
7.1.4	Siirtymä kohti hybridityötä	38
7.2	Esihenkilö–alainen-suhteiden muutokset hybridityössä (LMX-näkökulma)	39
7.2.1	Luottamus, tuki ja saavutettavuus	39
7.2.2	Vuorovaikutuksen laatu ja oikeudenmukaisuus	40
7.2.3	LMX-suhteiden kehitys siirtymässä	41
7.3	Tiimiläisten välisten suhteiden muutokset hybridityössä (TMX-näkökulma)	43
7.3.1	Vastavuoroisuus, avunanto ja tiedon jakaminen	43
7.3.2	Tiimin arjen toimivuus ja epämuodollinen vuorovaikutus	44
7.3.3	TMX-suhteiden kehitys siirtymässä	45
7.4	Tutkimuksen keskeiset tulokset	46
8	Johtopäätökset	48
8.1	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	52
8.2	Käytännön suositukset organisaatioille	53
8.3	Tekoälyn käyttö tutkimuksessa	54
	Lähteet	55

Kuvat

Kuva 1. Etätöön tekijöiden osuus vuosina 1997–2023	8
---	---

Taulukot

Taulukko 1. Leadership Making -malli	23
Taulukko 2. Haastateltavien merkintätavat	33

1 Johdanto

Työelämässä on viime vuosien aikana koettu poikkeuksellisen suuri murros, kun digitalisaatio ja pandemian kiihdyttämä etä- ja hybridityö ovat muuttaneet työn tekemisen tapoja todennäköisesti pysyvästi. Pandemia on jo osoittanut laantumisen merkkejä, ja työntekijät ovat vähitellen palanneet työpaikoilleen, mutta etätö on silti tullut jäädäkseen. Myös työnantajien näkökulmasta näyttää yhä selvemmältä, että hybridityöstä tulee tulevaisuudessa tavallinen tapa tehdä työtä, joskin toteutus voi vaihdella toimialoittain ja yksiköittäin, ja että etä- ja läsnätyön yhdistelmään liitetään yhtä aikaa sekä hyötyjä (esimerkiksi kilpailukyky) että huolia (esimerkiksi valvonta ja mentorointi) (Tahlyan ja muut, 2024).

Suuri osa empiirisestä näytöstä tämän tutkimuksen aiheesta yleisesti on kertynyt pandemian ajalta tai laajemmin virtuaalityön eri ilmiöistä, jotka eivät välttämättä tavoita hybridityön arjen piirteitä ja tähän liittyvää siirtymävaihetta. Raghuram ja muut (2019) toteavat, että virtuaalityön tutkimus on lisäksi kehittynyt niin kutsutuissa erillisissä siiloissa, mikä taas rajoittaa tutkimustiedon yhdistämistä ja vaikeuttaa tutkimusalueiden välisen kokonaiskuvan rakentumista. Höddinghausin ja muiden (2024) mukaan varsinkin virtuaalisen työn johtamista käsittelevä kirjallisuus kaipaisi yhtenäistettyjä asetelmia ja käsitteitä, jotka huomioisivat virtuaalisuuden eri tasot ja piirteet. Hybridityötä koskeva uusi tutkimus taas kertoo, että työn ihmissuhteisiin ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyviä vaikutuksia ei vielä ymmärretä kunnolla. Urrila ja muut (2025) esimerkiksi tarkastelevat kuulumisen kokemusta hybridityössä, koska pandemian jälkeisen hybridityön relationaalisista ja sosiaalisista kysymyksistä on rajallisesti tutkimusta. Samalla työelämässä hybridityön yleistymiseen liitetään vahvoja huolia esimerkiksi vuorovaikutuksen ja ohjauksen näkökulmasta (Tahlyan ja muut, 2024). Pandemian aikaisen etätöön on myös havaittu muuttaneen henkilöiden yhteistyön ja yhteydenpidon tapoja tavoilla, joilla voi mahdollisesti olla pidempiaikaisempia vaikutuksia myöhemmissäkin työjärjestelyissä (Šmite ja muut, 2023). Tästä syntyy tutkimusaukko ja samalla vahva perustelu tämän tutkimuksen aiheelle. Tarvitaan tarkempi kuva siitä,

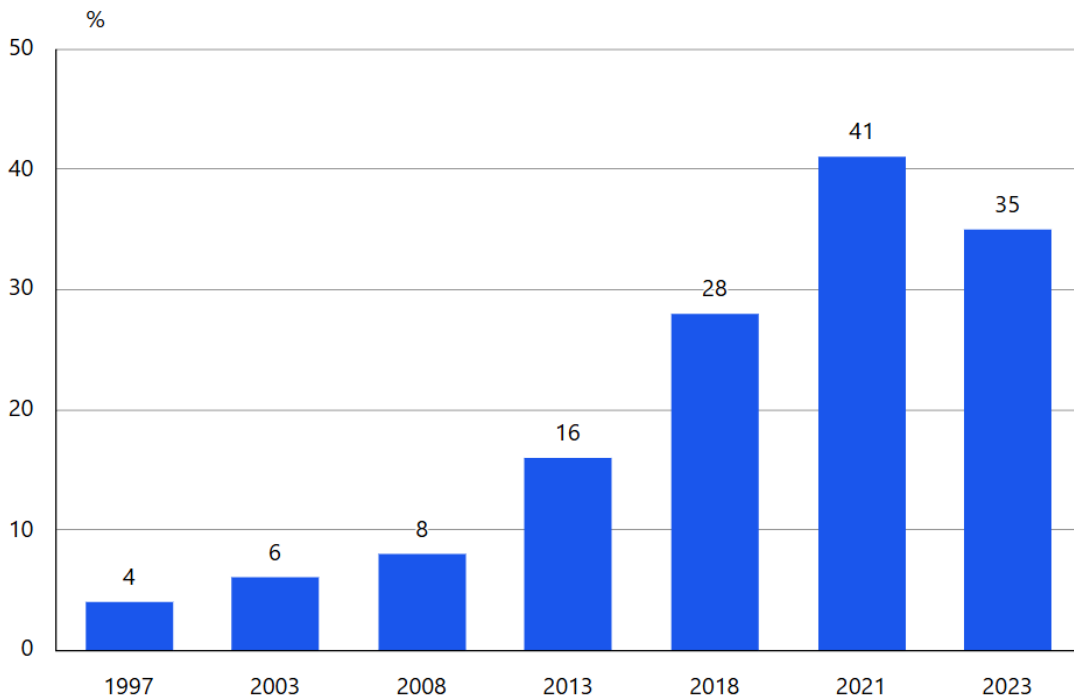
miten esihenkilö-alainen- ja tiimisuhteet ovat muovautuneet juuri siirtymässä pakotetusta etätyöstä vakiintuvaan hybridityöhön.

Tutkimusasetelman kannalta on tärkeää erottaa toisistaan pandemian aikainen pakotettu etätyö ja myöhempi, vakiintuva hybridityö. Pakollinen etätyö oli reaktio pandemiaan, joka johti nopeaan johtamis- ja tiimikäytäntöjen kehittymiseen kokeilemalla uusia asioita lennossa ilman suurta valmistautumista. (Smite ja muut, 2023). Hybridityöhön siirtyminen taas tapahtuu yleensä vaiheessa, jossa etä- ja lähityön yhdistelmää voidaan alkaa sopia arjessa aiempaa tietoisemmin, kuten esimerkiksi siitä, milloin tullaan toimistolle, mitä siellä tehdään yhdessä ja miten pelisäännöt pidetään kaikille samoina (Loncar ja muut, 2025; Smite ja muut, 2023). Juuri tämä siirtymä on sosiaalisten suhteiden näkökulmasta olennainen, sillä se paljastaa, mitkä etätyön aikana syntyneet roolit ja vuorovaikutustavat jäävät pysyviksi ja mitkä palautuvat tai korvautuvat uudemmilla käytännöillä (Smite ja muut, 2023).

Tutkielmassa sosiaalisten suhteiden kehitystä tarkastellaan toisiaan täydentävillä tasoilla. Esihenkilö-alainen-suhteet, joita voidaan jäsentää Leader–Member Exchange-teorian avulla (LMX), kuvaavat esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen laatua ja sen vaihtelua, kuten esimerkiksi luottamusta, vastavuoroista tukea sekä koettua oikeudenmukaisuutta ja tiedonvaihtoa (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Maslyn, 1998). Varsinkin hybridityössä edellä mainitun suhteen rakentumiseen vaikuttavat viestinnän ja johtamisen käytännöt, kuten esihenkilön saavutettavuus (etänä tai läsnä), vuorovaikutus sekä millaisin keinoin yhteyksiä pidetään yllä digitaalisissa työympäristöissä (Contreras ja muut, 2020; Raghuram ja muut, 2019). Tarkastelu kohdistuu myös tiimin sisäisiin suhteisiin, joita voidaan jäsentää Team–Member Exchange -käsitteen (TMX) avulla. TMX painottaa tiimin jäsenten välistä vaihdantaa, kuten esimerkiksi avunantoa, tiedon jakamista ja vastavuoroisuutta yhteistyössä sekä millaisena tiimin arjen toimivuus koetaan (Seers ja muut, 1995).

Tilastokeskuksen (2024) toteuttaman katsauksen mukaan etä- ja hybridityö on vakiintunut Suomessa pysyväksi osaksi työelämää. Katsauksen mukaan 35 prosenttia palkansaajista teki etätöitä vuonna 2023 (ks. Kuva 1, Tilastokeskus, 2024), kun taas 22 % työskenteli etänä vähintään puolet omasta työajastaan. Samaan aikaan yli puolet palkansaajista koki, ettei etättyö ollut omissa työtehtävissä mahdollista tai helppoa toteuttaa, mikä viittaa etättyön eriytymiseen ammatti- ja toimialaryhmien välillä. Katsauksessa todetaan myös, että etättyön yleistymisen oli voimakasta jo ennen kuin pandemia alkoi ja jäi selkeästi korkeammalle tasolle kuin aiemmin. Toisin sanoen ilmiö ei ole ohimenevä, vaan työn arkea laajalti muokkaava muutos.

Etättyötä tehneet 1997–2023, osuus palkansaajista



Kuva 1. Etättyön tekijöiden osuus vuosina 1997–2023 (Tilastokeskus, 2024)

Aiheen ajankohtaisuutta lisää Tilastokeskuksen (2024) katsauksen perusteella se, että etättyöhön liittyy samanaikaisesti muun muassa kuormitus- ja johtamishaasteita, jotka voivat näkyä työhyvinvoinnissa ja työn sujuvuudessa. Katsauksen mukaan etättyössä korostuvat esimerkiksi ergonomiset ongelmat (vaikeat/epämukavat työasennot koettiin

haittatekijöiksi etätyössä osan mukaan), mutta työrauha taas koettiin paremmaksi kuin toimistolla. Lisäksi etätyö on vahvasti kytköksissä työajan hallintaan. Joka viides työntekijä, jolla oli velvollisuus kirjata työaika, jätti osan tunteista kirjaamatta.

Sosiaalisten suhteiden kehityksen tarkastelu pakotetusta etätyöstä hybridityöhön on siis ajankohtaista, koska se auttaa ymmärtämään, miten nopeasti muuttuneet työnteon tavat ovat muokanneet esimerkiksi arjen vuorovaikutusta tai yhteistyön laatua nyt, kun hybridityö on vakiintunut pysyvämmäksi käytännöksi.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena on selvittää, miten työntekijöiden sosiaaliset suhteet ovat kehittyneet siirtymässä pakotetusta etätyöstä hybridityöhön. Osatavoitteita ovat seuraavat:

- 1) Millaisia muutoksia sosiaalisissa suhteissa on tapahtunut siirryttäessä etätyöstä hybridityöhön?
 - a) Miten muutokset näyttäytyvät esihenkilö–alainen-suhteissa? (LMX)
 - b) Miten muutokset näyttäytyvät tiimiläisten välisissä suhteissa? (TMX)

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma rakentuu johdannon jälkeen niin, että toisessa luvussa tarkastellaan etä- ja hybridityötä ilmiönä. Luvussa määritellään etätyön keskeiset piirteet, käsitellään pandemian aikaista pakotettua etätyötä sekä hybridityön käsitettä, kehitystä, etuja ja haittoja. Luvussa tarkastellaan myös etä- ja hybridityön vaikutuksia vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin suhteisiin. Kolmannessa luvussa taas tarkastellaan sosiaalisten suhteiden

merkitystä työyhteisössä. Huomio kohdistuu erityisesti sosiaalisiin suhteisiin työyhteisön voimavarana sekä vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden merkitykseen työyhteisössä.

Neljännessä luvussa esitellään LMX-teoria, jonka avulla tarkastellaan esihenkilö-alainensuhteiden laatua, kehitystä ja merkitystä hybridityötä ajatellen. Luvussa viisi puolestaan tarkastellaan TMX-teoriaa sekä tiimin jäsenten välisten suhteiden merkitystä työyhteisössä. Huomio kohdistuu siihen, miten nämä suhteet muodostuvat, millaiset tekijät vaikuttavat niiden laatuun ja miten ne ilmenevät etä- ja hybridityön kontekstissa. Luvussa kuusi on kuvattuna tutkimuksen toteutus, aineiston keruu ja analyysimenetelmä. Seitsemäs luku kuvaa tutkimuksen tulokset ja niitä tarkastellaan sosiaalisten suhteiden muutosten, LMX- ja TMX-suhteiden näkökulmista. Viimeisessä eli kahdeksannessa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja tarkastellaan tuloksia suhteessa aiempaan kirjallisuuteen sekä pohditaan vielä tutkimuksen rajoituksia sekä jatkotutkimusaiheita ja tuodaan esille käytännön suosituksia organisaatioille.

2 Etä- ja hybridityö

Tässä luvussa käsitellään etä- ja hybridityötä, niiden kehitystä ja keskeisiä piirteitä. Lisäksi tarkastellaan pandemian aikaisen etätöiden vaikutuksia sekä hybridityön hyötyjä ja haasteita työelämässä.

2.1 Etätöiden määrittely ja erityispiirteet

Etätöillä, joka tunnetaan myös englanninkielisillä nimityksillä, kuten esimerkiksi telework, telecommuting tai remote work, tarkoitetaan Athanasiadoun ja Therioun (2021, s. 1–3) mukaan työn tekemistä organisaation perinteisen toimipaikan ulkopuolella hyödyntäen tieto- ja viestintäteknologiaa. Heidän mukaansa etätöiden keskeisiä piirteitä ovat fyysinen etäisyys työpaikasta, teknologian käyttö ja työn joustavuus ajan ja paikan suhteen, kuten esimerkiksi pilvipohjaiset työkalut ja erilaiset verkkoyhteydet. Myös Beckelin ja Fisherin (2022, s. 1–2) julkaisussa todetaan etätöiden olevan työn tekemistä perinteisen toimintaympäristön ulkopuolella, kuten esimerkiksi kotona tai muussa etätöpaikassa. Toisaalta heidän mukaansa käsitteet, kuten esimerkiksi telecommuting, remote work tai flexible work ovat vaikeuttaneet määrittelmällistä yhtenäisyyttä, minkä takia aiempien tutkimusten vertailu on ollut vaikeampaa. Toisin sanoen etätöiden tarkka määrittelmä on vaihdellut eri tutkimuksissa ja määrittelmissä. Tutkimusmenetelmien moninaisuus, erilaisten organisaatiotyyppien kirjo, laaja valikoima työtehtäviä sekä epäjohtonmukaisuudet etätöiden ja muiden vertailtavien työn muotojen määrittelyssä, tekevät vaikeaksi vetää yhtä selkeää ja kattavaa johtopäätöstä etätöiden vaikutuksista (Mutiganda ja muut, 2022, s. 2–3, 12).

Etätöissä on havaittavissa joukko luontaisia ominaisuuksia, jotka erottavat sen perinteisistä työn rakenteista. Brunellen ja Fortinin (2021) mukaan etätö tarjoaa joustavuutta sekä ajassa että paikassa sekä mahdollisuuden autonomian lisäämiseen,

mikä taas on yhdistetty muun muassa parempaan työtyytyväisyyteen tai motivaation kokemiseen. Heidän mukaansa etätyöntekijät kokevat enemmän autonomiaa, koska heillä on mahdollisuus päättää missä, milloin ja miten työnsä tekevät, työn perustuessa vähemmän suoraan esihenkilövalvontaan. Toisaalta he myös viittaavat siihen, ettei etätyön vapaus ole aina positiivista. Etätyö voi luoda uusia kontrollin muotoja erilaisten digitaalisten järjestelmien kautta, jotka ovat ristiriidassa normaalin työympäristön normien kanssa. Myös Gajendranin ja Harrisonin (2007) analyysi osoittaa, että vaikka etätyö lisää työntekijöiden autonomiaa, se voi samalla heikentää suhteita kollegoihin ja hämärtää työn ja vapaa-ajan välistä rajaa.

2.2 Pakotettu etätyö pandemian aikana

COVID-19-pandemia aloitti ennennäkemättömän globaalien siirtymän etätyöhön vuoden 2020 aikana. Tämän takia useat miljoonat työntekijät joutuivat tekemään työnsä kotoaan käsin, usein ilman minkäänlaista vapaaehtoisuutta. Kniffinin ja muiden (2021, s. 3) mukaan työntekijät jakautuivat nopeasti etätyötä tekeviin, välttämättömiin työntekijöihin, jotka työskentelevät paikan päällä, sekä lomautettuihin tai työttömäksi jääneisiin. Tämä äkillinen muutos loi samanaikaisesti merkittäviä haasteita organisaatioiden johtamiselle, henkilöstön jaksamiselle ja työn järjestämiselle. Carillon ja muiden (2020) tekemän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työelämässä tapahtui äkillinen muutos, jossa työtehtävien organisointi, johtaminen ja kommunikointikäytännöt joutuivat nopeasti mukautumaan uusiin teknologisiin ja psykologisiin vaatimuksiin. Tähän liittyen Wang ja muut (2021) osoittavat, että COVID-19-pandemia ei ollut pelkkä teknologinen muutos, vaan kokonaisvaltainen sosiaalinen ja organisatorinen murros, joka muokkasi työn sisältöä, johtamista, työntekijöiden kokemuksia ja työn merkitystä.

Wangin ja muiden (2021) mukaan pakotettu etätyö erosi vapaaehtoisesta etätyöstä varsinkin hallinnan ja valinnanvapauden osalta. Kun työntekijä ei pysty valitsemaan

omaa työympäristöään tai rytmiään, työn autonomia ja ennakoitavuus vähenevät, mikä taas osaltaan aiheuttaa kuormitusta henkiselä puolella. Tällöin myös oman työn organisointi ja työtehtävien rajat muuttuvat epäselviksi. Monet työntekijät joutuivat rakentamaan aikataulunsa uudelleen kodin rajoitteiden ja erilaisten perhevastuiden puitteissa. Tämä korosti erityisesti itsensä johtamisen merkitystä. Carillon ja muiden (2021) tutkimuksen perusteella on todettavissa, että monet työntekijät kokivat etätöön pakollisena selviytymisen keinona kuin valittuna työmuotona. Tutkimuksessa nousi esiin teknologisen sopeutumisen ja psykologisen joustavuuden tärkeys, mutta myös se, että pakotetun etätöön alkuvaiheessa monilla esiintyi stressiä, eristäytyneisyyttä ja hallinnan menetyksen tunnetta.

Pakotetun etätöön yksi keskeisimmistä vaikutuksista liittyi tiedonvaihdon ja tiimien välisen yhteistyön muutoksiin. Waizeneggerin ja muiden (2020, s. 429–438) mukaan siirtyminen pakotettuun etätööhön pakotti työntekijät korvaamaan luonnolliset ympäristömahdollisuudet, kuten esimerkiksi spontaanit käytäväkeskustelut, teknologisilla vaihtoehdoilla, kuten videoneuvottelualustoilla. Tämän muutoksen seurauksena spontaanit kanssakäymiset vähenivät ja yhteistyöstä muiden kanssa tuli suunnitellumpaa ja joustamatonta. Vaikka spontaanit vuorovaikutustilanteet vähenivät ja fyysiset häiriöt samalla vähentyivät, se heikensi tiedon jakamista ja spontaania yhteensovittamista. Toisaalta virtuaali- ja videokokoukset mahdollistivat yhteydenpidon ja tukivat tiimien hyvinvointia, mutta niiden liiallinen määrä alkoi myös kuormittaa. Tämä ilmiö tunnetaan niin kutsuttuna Zoom-väsymyksenä. Kokousten suuri määrä saatettiin kokea myös tungettelevana, etenkin silloin, kun ne häiritsivät työn tekemistä tai työn ulkopuolisen elämän rytmiä.

Toscanon ja Zappàlan (2020) tutkimus puolestaan osoitti, että sosiaalinen eristäytyminen ja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen puute olivat merkittäviä stressin lähteitä pakotetun etätöön aikana. Heidän mukaansa sosiaalinen eristäytyminen lisäsi stressiä työntekijöiden keskuudessa, mikä puolestaan heikensi tuottavuutta ja etätööhön kohdistuvaa tyytyväisyyttä. Ilmiö voidaan selittää työn vaatimusten ja

voimavarojen mallin (JD-R) avulla eli toisin sanoen vuorovaikutuksen puute ja eristyneisyys toimivat työn vaatimuksina, jotka kuluttavat psykologisia voimavaroja ja heikentävät hyvinvointia. Pandemiatilanteessa eristäytyneisyyden kielteiset vaikutukset korostuivat entisestään, kun työntekijöiden huoli viruksesta lisäsi stressiä ja vaikeutti etätyöhön sopeutumista.

Pakotetulla etätyöllä oli vaikutuksia myös työn kuormittavuuteen ja työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin olevia vaikutuksia. Oakmanin ja muiden (2020, s. 2–7) mukaan kotona työskentely vaikutti merkittävästi sekä fyysiseen että psyykkiseen terveyteen. Heidän mukaansa fyysisten ja organisatoristen rajojen hämärtyminen työn ja kodin välillä vaikutti terveyteen erityisesti siksi, että työpäivät pitenivät, työstä irrottautuminen kävi vaikeammaksi ja organisaation tarjoama tuki väheni. Lisäksi he toteavat mielenterveysvaikutusten olevan monimutkaisia ja sidoksissa työoloihin. Vähäinen organisaatio- ja kollegatuki esimerkiksi lisäsivät psykologista kuormitusta ja uupumusta.

Ipsenin ja muiden (2021, s. 1–3) mukaan on kuusi etätyöhön liittyvää tekijää, jotka auttavat organisaatioita ymmärtämään, mihin toimiin hyvinvoinnin ja suorituskyvyn turvaamiseksi tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Heidän mukaansa etätyön hyötyjä ovat työn ja yksityiselämän tasapaino, työn tehokkuuden lisääntyminen ja parempi työnhallinta. Kielteiseksi nähtyjä asioita taas ovat esimerkiksi kodin rajoitukset, työn epävarmuustekijät ja riittämättömät työkalut.

Työn imun näkökulmasta pandemian aikainen etätyö tuotti ristiriitaisia kokemuksia. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä ja motivoitunutta työssä koettua olotilaa, joka edistää työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia sekä vaikuttaa myönteisesti paitsi työssä jaksamiseen ja suoriutumiseen myös terveyteen ja yksityiselämään (Mäkikangas ja muut, 2025, s. 409). Kokemukset etätyöstä vaihtelevat kuitenkin yksilöllisesti. Mäkikankaan ja muiden (2025) mukaan työn imu säilyi tai vahvistui erityisesti niillä, joiden koti toimi hyvin työympäristönä, jotka saivat organisaatiolta tukea ja ohjeistusta etätyöhön, sekä

niillä, joilla oli luottamusta omiin kykyihin ja taipumusta kehittää työtään oma-aloitteisesti. Niillä, joilla työn imu oli jo ennestään matala, heikkeni se usein entisestään.

Pakotettu etätyö toi myös esiin uusia johtamishaasteita. Etätyö voi johtaa organisaation perinteisen hierarkkisen rakenteen ohentumiseen (Belzunegui-Eraso, & Erro-Garcés, s. 4–5). Tämä edellyttää johtamistyylin muuttamista pois suorasta kontrollista kohti itseohjautuvuuden tukemista. Samalla esihenkilön yhteydenpidon laatu korostuu. Säännöllinen kontakti kannattaa painottaa tiedon jakamiseen ja esteiden poistamiseen, ei aikataulujen mikromanagerointiin, mikä on todettu toimivaksi linjaksi etätyön johtamisessa (Lautsch ja muut, 2009, s. 795–798, 811–813, 819–820). Järvenpään ja Leidnerin (1999, s. 804–812) tutkimuksen perusteella on todettavissa, että luottamuksen ylläpitäminen edellyttää ennustettavaa viestintää ja nopeaa reagointia, sillä selkeä rytmi ja vastavuoroisuus vahvistavat kokemusta sitoutumisesta ja yhteisestä vastuusta. Lisäksi transformationaalinen johtaminen (esimerkiksi suunnan näyttäminen, merkityksen sanoittaminen ja yksilöllinen tuki) voi olla virtuaaliympäristössä jopa tehokkaampaa kuin kasvokkain, kunhan se vain toteutetaan oikein. Purvanovan ja Bonon (2009, s. 343–346, 352) selitys tälle vaikutukselle on se, että virtuaaliset ympäristöt ovat epävarmoja, avaten täten mahdollisuuden transformationaalisille johtajille tuoda järjestystä ja ennustettavuutta. Johtajat, jotka lisäsivät transformationaalista johtajuutta virtuaalitiimeissä, saavuttivat kokonaisuudessaan korkeimman tiimisuorituskyvyn.

2.3 Hybridityön käsite ja sen kehitys

Iqbalin ja muiden (2021, s. 28–30) mukaan hybridityö tarkoittaa työnteon järjestelmää, jossa yhdistetään kahden erilaisen työmuodon eli perinteisen lähityön ja etätyön parhaat puolet. Heidän mukaansa hybridityömalli on syntynyt teknologisen kehityksen myötä vastauksena nykyaikaisen työn haasteisiin, kuten sijainnin, etäisyyden, kustannusten, saatavuuden ja johtamisen kysymyksiin. Käytännössä katsoen hybridityö

tarkoittaa, että työntekijä voi esimerkiksi työskennellä osan viikosta työpaikalla ja osan etänä hyödyntäen digitaalisia välineitä ja etäyhteyksiä.

Lauring ja Jonasson (2025, s. 15) esittävät, että hybridityö ei ole pelkkä yhdistelmä perinteistä ja modernia työntekoa, vaan dynaaminen ja monitasoinen ilmiö, joka muotoutuu jatkuvien siirtymien kautta eri työmuotojen välillä. Heidän mukaansa hybridityö voidaan ymmärtää kolmen keskeisen ulottuvuuden kautta. Nämä ulottuvuudet ovat modaalisuus, sijainti ja ajallisuus. Ulottuvuudet ovat sidoksissa toisiinsa, sillä muutos yhdessä vaikuttaa usein muihinkin. Esimerkiksi työskentelypaikan vaihtaminen voi edellyttää erilaisten digitaalisten viestintävälineiden käyttöä ja muuttaa työn ajallista rytmiä.

Barrero ja muut (2023, s. 23–26) kuvaavat, kuinka etä- ja hybridityön kehitys on seurausta vuosikymmeniä kestäneestä teknologisesta ja organisatorisesta murroksesta. Jo 1960-luvulta lähtien etätöitä tehtiin satunnaisesti, 1970-luvulla etätö tarkoitti lähinnä paperitöitä kotona, 1990-luvulla puheluita ja levykkeitä, ja 2000-luvun alussa internetin ja digitaalisten työkalujen yleistymisen mahdollisti laajemman yhteistyön etäyhteyksien avulla. Voidaankin siis todeta, että ennen COVID-19-pandemiaa hybridityö nähtiin lähinnä etätöiden laajenuksena. Barreron ja muiden (2023, s. 23–26) mukaan pandemia vuonna 2020 kuitenkin käynnisti valtavan ja äkillisen siirtymän etä- ja hybridityöhön, kun organisaatiot olivat pakotettuja ottamaan käyttöön etätöjärjestelyt laajassa mittakaavassa sosiaalisen etäisyyden rajoitusten tullessa voimaan. Jo olemassa oleva teknologinen infrastruktuuri mahdollisti tämän muutoksen. Pandemia käynnisti työelämässä pysyvän muutoksen, jonka seurauksena etä- ja hybridityöstä on muodostunut vakiintunut osa uutta työn tekemisen normaalia (Barrero ja muut, 2021, s. 30–31).

2.4 Hybridityön etuja ja haittoja

Bloomin ja muiden (2024, s. 920–927) mukaan hybridityö, jossa työskenneltiin kaksi päivää viikossa kotoa ja kolme päivää viikossa työpaikalla vähensi henkilöstön vaihtuvuutta ja lisäsi työtyytyväisyyttä verrattuna viitenä päivänä viikossa toimistolla työskennelleisiin työntekijöihin. Vaikutukset vaihtuvuuden vähenemistä ajatellen olivat merkittäviä erityisesti naistyöntekijöiden, pitkiä työmatkoja tekevien työntekijöiden sekä ei-johtavassa asemassa olleiden työntekijöiden keskuudessa. Tutkijat selittävät tätä sillä, että hybridityö toi työntekijöille konkreettisia arjen hyötyjä. Bloom ja muut (2024, s. 920–927) toteavat tämän lisäksi, että hybridityö ei vaikuttanut negatiivisesti työntekijöiden suoriutumiseen tai uralla etenemiseen. Kokeilun jälkeen myös esihenkilöt suhtautuivat hybridityöhön aiempaa myönteisemmin ja pitivät sitä tuottavuutta parantavana. Käytännön kokemus hybridityöstä vähensi siis ennakkoluuloja ja lisäsi luottamusta sen tehokkuuteen. Henkilöstön vaihtuvuuden väheneminen toi lisäksi organisaatioille merkittäviä kustannussäästöjä.

Haittoja olivat Bloomin ja muiden (2024, s. 920–927) mukaan epärointi osallistua vapaaehtoiseen etätyöhön, koska sen pelättiin viestivän vähäisestä kunnianhimosta ja heikosta tuottavuudesta. Etä- ja hybridityön yleistyminen voi myös harventaa työkontakteja ja vähentää epämuodollisia kohtaamisia, mikä altistaa työyhteisön siteiden heikkenemiselle (Colenberg ja muut, 2021 s. 334–338). Naiset kokivat etätyön arvokkaaksi, mutta osallistuivat siihen harvemmin, sillä he pelkäsivät sen voivan vaikuttaa negatiivisesti urakehitykseen (Bloom ja muut, 2024). Lisäksi työntekijöiden eristäytyminen ja heikentynyt tiimiyhteys, syrjäytymisriskit sekä lisääntyneet tietoturva- ja tietosuojaaongelmat ovat haittoja, joita hybridityöympäristössä voi esiintyä (Iqbal ja muut, 2021, s. 35–36).

3 Sosiaalisten suhteiden merkitys työyhteisössä

Tässä tutkimuksessa sosiaalisilla suhteilla tarkoitetaan työssä muodostuvia ja ylläpidettäviä ihmissuhteita, jotka perustuvat vuorovaikutuksen, luottamuksen, vastavuoroisuuden, sosiaalisen tuen, tiedon jakamisen ja kuulumisen kokemukseen. Työyhteisössä nämä suhteet voivat näkyä vertikaalisina esihenkilön ja työntekijän välisinä suhteina tai horisontaalisina tiimin jäsenten välisinä suhteina (Graen & Uhl-Bien, 1995; Seers ja muut, 1995). Sosiaaliset suhteet eivät siten tarkoita pelkästään epämuodollista kanssakäymistä, vaan laajemmin niitä rakenteita, joiden kautta yhteistyö, tiedonkulku ja työyhteisöön kiinnittyminen mahdollistuvat (Jolly ja muut, 2021; Clausen ja muut, 2019). Kun sosiaalisia suhteita tarkastellaan siirtymässä pakotetusta etätyöstä hybridityöhön LMX- ja TMX-näkökulmista, huomio kohdistuu esihenkilösuhteisiin ja tiimin sisäisiin suhteisiin.

3.1 Sosiaaliset suhteet työyhteisön voimavarana

Sosiaalisilla suhteilla ja sosiaalisella tuella on keskeinen merkitys työyhteisön hyvinvoinnin, sitoutumisen ja tuottavuuden kannalta. Jolly ja muut (2021, s. 229–239) toteavat, että sosiaalinen tuki voi toimia merkittävänä työn voimavarana, joka vahvistaa ihmissuhteita, lisää positiivisia tunteita ja parantaa työntekijöiden suoriutumista sekä suojaa heitä stressin kielteisiltä vaikutuksilta. He lisäävät, että sosiaalinen tuki voidaan jakaa emotionaaliseen, instrumentaaliseen, informatiiviseen ja arvioivaan tukeen. On kuitenkin huomionarvoista, että tutkimus sosiaalisesta tuesta on hajanaista, sillä käsitteitä on määritelty eri tavoin, mittareista ei ole yhteistä näkemystä ja tulokset sen vaikutuksista vaihtelevat. Tutkijat korostavat, että näiden puutteiden vuoksi tarvitaan yhtenäistä viitekehystä, joka auttaisi selittämään ja ymmärtämään sosiaalisen tuen merkitystä organisaatioissa.

Hyvin toimivien yhteistyösuhteiden kehittäminen on keskeistä nykyaikaisissa työyhteisöissä, joissa joudutaan samanaikaisesti vastaamaan kahteen haasteeseen: tehokkaiden tuotantoprosessien ylläpitämiseen ja työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin tukemiseen (Clausen ja muut, 2019, s. 800).

3.2 Työyhteisön vuorovaikutus ja työn merkityksellisyys

Kahnin (1990, s. 703–704) mukaan merkityksellisyys syntyy, kun koemme saavamme vastinetta oman itsemme investoinneille ja tunnemme olevamme hyödyllisiä, arvokkaita ja eron tekeviä. Virtuaalisessa työssä tämä merkityksellisyyden kokemus on herkkä vuorovaikutuksen laadulle. Charalampousin ja muiden (2019) mukaan spontaanin kanssakäymisen ja kasvokkaisen läheisyyden väheneminen voi synnyttää ”poissa näkyvistä, poissa mielestä” -kokemuksen, yli kaksi ja puoli etäpäivää viikossa on yhdistetty työkaverisuhteiden laadun heikkenemiseen ja hyvät työsuhteet selittävät vahvempaa sitoutumista. Näin ollen virtuaali- tai hybridityössä työn merkityksellisyyden ylläpitäminen edellyttää tarkoituksellisesti vaalittuja ja korkealaatuisia vuorovaikutussuhteita.

4 LMX-teoria (Leader–Member Exchange)

Tässä luvussa käsitellään LMX-teoriaa ja esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta. Lisäksi tarkastellaan, miten nämä suhteet muodostuvat, kehittyvät ja toimivat etä- ja hybridityössä.

4.1 Teorian tausta ja keskeiset käsitteet

Leader–Member Exchange (LMX) -teoria, vapaasti käännettynä esimies-alaisuhteiden teoria, on yksi tutkituimmista ja keskeisimmistä johtamisteorioista, joka keskittyy esimiehen ja alaisen välisen suhteen laatuun (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 219–225). Toisin kuin perinteiset johtajuusmallit, jotka tarkastelevat johtajuutta esimerkiksi johtajan ominaisuutena tai käyttäytymisenä koko ryhmää kohtaan, LMX-teoria korostaa dyadista eli kahdenvälistä suhdetta (Gerstner & Day, 1997 s. 827). Teoriassa ydinajatuksena on se, että johtajat eivät muodosta samanlaista suhdetta kaikkien alaistensa kanssa, vaan suhteen laatu vaihtelee yksilöittäin (Dansereau ja muut, 1975). Näiden erojen seurauksena työyhteisöön voi syntyä sisäpiiri (in-group) ja ulkopiiri (out-group). Sisäpiiriin kuuluvat työntekijät saavat esimieheltään enemmän tukea, vastuuta ja mahdollisuuksia, kun taas ulkopiiriin kuuluvat pysyvät tiukemmin muodollisissa rooleissaan (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liao ja muut, 2019).

Graenin ja Uhl-Bienin (1995, s. 225–230) mukaan LMX-teorian juuret ovat 1970-luvun Vertical Dyad Linkage (VDL) -lähestymistavassa. Sen lähtökohtana oli ajatus, että johtajat eivät käytä samaa johtamistyyliä kaikkien alaistensa kanssa, vaan muodostavat heidän kanssaan erilaisia kahdenvälisiä suhteita. Tutkimusten perusteella johtaja-alainensuhteet voitiin jakaa kahteen päätyyppiin eli toisin sanoen korkean ja matalan vaihdon suhteisiin. Korkean vaihdon suhteille on ominaista kunnioitus, keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuuden tunne, kun taas matalan vaihdon suhteet perustuvat

muodollisempaan, tehtäväkeskeisempään vuorovaikutukseen ja vähäiseen luottamukseen. Korkean vaihdon suhteissa työntekijät nähdään esimiehensä luottamuksen arvoisina yhteistyökumppaneina, jotka ottavat vastuuta ja osallistuvat aktiivisemmin kuin heidän virallinen roolinsa edellyttäisi. Tällainen suhde saa heidät toimimaan oma-aloitteisesti ja sitoutuneesti, mikä puolestaan vahvistaa heidän itsenäisyyttään, motivaatiotaan ja kokemustaan työn tärkeydestä ja merkityksellisyydestä. Matalan vaihdon suhteissa työntekijät puolestaan toimivat lähinnä muodollisten työkuvausten mukaisesti, mikä voi heikentää sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Näiden havaintojen pohjalta VDL-lähestymistapa kehittyi vähitellen LMX-teoriaksi, joka alkoi keskittyä suhteen laadun vaikutuksiin yksilön, tiimin ja organisaation tasolla.

LMX-differentiaatio viittaa siihen, että esimies muodostaa eritasoisia vaihtosuhteita tiimin jäsenten kanssa, mikä luo ryhmätason kontekstin, jossa LMX-suhteiden laatu vaihtelee ja jossa jäsenet vertaavat omaa suhdettaan muiden suhteisiin (Henderson ja muut, 2009, s. 518–519). Uudemman kirjallisuuden mukaan pelkkä niin sanotun vaihtelun määrä ei riitä. LMX-differentiaatiota tulisi jäsentää mielipide-/laatueroina, rooli-/osaamiskategorioina ja resurssiepätasa-arvona, jotka kytkeytyvät eri teorioihin ja mittareihin (Buengeler ja muut, 2021, s. 260–266). Samanaikaisesti on syytä erottaa differentiaatioprosessin tuloksena syntyvien LMX-jakaumien vaihtelu, keskitaso ja suhteellinen asema, sillä nämä ominaisuudet ennustavat eri tavalla yksilö- ja tiimitason seurauksia (Martin ja muut, 2018, s. 151–155). Tutkimusten perusteella LMX on positiivisesti yhteydessä parempaan tehtäväsuoriutumiseen ja työyhteisöä tukevaan käyttäytymiseen sekä negatiivisesti yhteydessä haitalliseen käyttäytymiseen, mutta liialliseksi koettu tai epäoikeudenmukaisesti rakentunut LMX-differentiaatio voi heikentää koheesiota ja prosesseja, ellei samalla ylläpidetä korkeaa keskimääräistä LMX:ää ja selkeitä, tehtäväperusteisia eriyttämiskriteerejä (Buengeler ja muut, 2021, s. 265–267; Henderson ja muut, 2009, s. 519, 529; Martin ja muut, 2016, s. 67).

Nykyisessä tutkimuksessa LMX-teoriaa on laajennettu koskemaan yksittäisten esimies-alais-suhteiden lisäksi myös laajempia verkostoja ja vuorovaikutussuhteiden kokonaisuuksia organisaatioissa. Uhl-Bienin (2006, s. 654–661) mukaan johtajuus nähdään relaationaalisenä ja sosiaalisesti rakentuvana prosessina, joka syntyy yksilöiden jatkuvassa vuorovaikutuksessa.

4.2 LMX-suhteen kehitys ja dynamiikka

LMX-teoriaa koskeva uudempi tutkimus on tuonut esiin aiempaa selvemmin, kuinka monimuotoisia johtaja-alainen-suhteet ovat ja millaisia vaikutuksia niillä on organisaatioissa. LMX-suhteen laatu nähdään moniulotteisena kokonaisuutena, jota kuvaavat esimerkiksi luottamus, ammatillinen kunnioitus ja keskinäinen uskollisuus (Liden & Maslyn, 1998). Dulebohnin ja muiden (2012, s. 1715–1717) mukaan LMX-suhteiden laatuun vaikuttavat niin johtajan käyttäytyminen ja havainnot, alaisten ominaisuudet kuin myös vuorovaikutuksen konteksti. Korkealaatuiset suhteet perustuvat sosiaaliseen vaihtoon, jota luonnehtivat keskinäinen luottamus, tuki ja lojaalisuus, kun taas matalan laadun suhteet nojaavat lähinnä taloudelliseen transaktionaalisuuteen ja muodollisiin sopimuksiin. Tsen ja Trothin (2013, s. 276–280) tutkimuksen mukaan korkean laadun LMX-suhteet perustuvat avoimeen ja kunnioittavaan kommunikaatioon, jota työntekijät kuvaavat mentorointimaiseksi. Myös teknologia voi tukea tällaista vuorovaikutusta. Sähköinen viestintä voi vahvistaa johtajan ja alaisen välistä luottamusta ja tukea korkean laadun suhteiden rakentumista hajautetuissa organisaatioissa (Hill ja muut, 2014, s. 773, 780–782). Sparrowe ja Liden (2005) taas toteavat, että painopiste yksittäisistä dyadeista on siirtynyt kohti suhdeverkostoja. Toisin sanoen LMX-suhteet kietoutuvat organisaation epävirallisiin verkostoihin, joiden kautta tieto, resurssit ja vaikutusvalta virtaavat. Työntekijän vaikutusvaltaan vaikuttaa paitsi hänen ja esimiehen välisen suhteen laatu myös se, kuinka keskeinen asema hänellä on organisaation epävirallisissa verkostoissa ja kuinka vahvasti esimies tukee häntä omien luottosuhteidensa kautta. Näiden tekijöiden

merkitys puolestaan vaihtelee sen mukaan, kuinka hyvin verkottunut esimies itse on. Käytännössä korkean LMX-suhteen hyödyt näkyvät selvimmin silloin, kun esihenkilö on hyvin verkostoitunut ja ottaa alaisen osaksi omaa luottopiiriään. Vastaavasti heikko verkostoituneisuus tai sponsoroinnin puute voi vaimentaa hyvänkin LMX-suhteen vaikutuksia koko organisaatiossa.

LMX-suhteet vaativat kehittyäkseen aikaa. Graen ja Uhl-Bien (1995, s. 229–233) havainnollistivat tätä kehittymistä Leadership Making -mallilla, joka kuvaa johtaja-alaisuuden kehittymistä kolmessa vaiheessa (ks. Taulukko 1). Ensimmäisessä, stranger-vaiheessa, jossa alainen ja esihenkilö ovat täysin vieraita toisilleen, vuorovaikutus on muodollista ja perustuu taloudelliseen vaihdantaan. Toisessa, acquaintance-vaiheessa, eli tuttavuusvaiheessa, osapuolet alkavat testata yhteistyötä ja lisätä sosiaalista vaihdantaa, kunnes suhde saavuttaa kolmannen vaiheen. Partnership-vaiheessa, eli kumppanuusvaiheessa, keskinäinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus ovat vahvoja. Tässä vaiheessa johtaja ja alainen toimivat tasavertaisesti ja voivat tukea toisiaan organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Tarjoamalla kaikille mahdollisuuden kehittää tällainen suhde voidaan edistää oikeudenmukaisuutta ja lisätä organisaation kokonaisvaltaista tehokkuutta.

Taulukko 1. Leadership Making -malli (mukaillen Graen & Uhl-Bien, 1995; Northouse, 2021)

	Vaihe I - Vieras	Vaihe II - Tuttavuusvaihe	Vaihe III - Kumppanuusvaihe
Roolit	Muodollinen	Testatut	Neuvotellut
Vaikutussuhteet	Yhteen suuntaan	Sekalaiset	Vastavuoroiset
Suhteen laatu	Heikkolaatuinen	Keskitasoinen laatu	Korkealaatuinen
Intressit	Oma etu	Oma ja toisen etu	Ryhmän etu

4.3 LMX etä- ja hybridityön kontekstissa

Etä- ja hybridityö ovat muuttaneet merkittävästi tapaa, jolla LMX-suhteet rakentuvat ja miten niitä ylläpidetään. Kasvokkainen vuorovaikutus on perinteisesti ollut keskeinen väline luottamuksen ja yhteyden rakentamiselle, etätyön myötä vuorovaikutus on yhä useammin teknologian välityksellä tapahtuvaa (Hill ja muut, 2014, s. 772–775, 778–779). Golden ja Veiga (2008) havaitsivat, että korkean laadun LMX-suhde voi lieventää virtuaalityön aiheuttamaa sosiaalista etäisyyttä ja vahvistaa työntekijän yhteyttä organisaatioon. Tutkimuksen mukaan vahva LMX-suhde lisää työntekijän autonomiaa, sitoutumista ja työtyytyväisyyttä erityisesti silloin, kun työntekijä työskentelee laajasti etänä, kun taas heikkolaatuisempi suhde on yhteydessä matalampaan sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Toisaalta yhteydenpito etäympäristössä voi jäädä rutiininomaiseksi, mikä heikentää suhteen emotionaalista laatua ja lisää väärinymmärrysten riskiä. Venterin (2019, s. 1–5) mukaan tietokonevälitteinen viestintä on usein mekaanista, ja ei-kielellisten vihjeiden puuttuessa sen sosiaalinen läsnäolo heikkenee, mikä vaikeuttaa tunteiden ja luottamuksen rakentamista. LMX-suhteen näkökulmasta tämä on keskeistä, sillä korkean laadun LMX edellyttää avointa viestintää, emotionaalista tukea ja vastavuoroista ymmärrystä johtajan ja alaisen välillä. Jos vuorovaikutus jää pääasiassa tehtäviin ja teknisiin kysymyksiin, suhteen emotionaalinen ulottuvuus voi jäädä heikoksi. Tämä voi puolestaan heikentää sekä suhteen laatua että työntekijän kokemaa psykologista turvallisuutta.

Petrillin ja muiden (2024) tutkimuksen mukaan hyvä LMX-suhde toimii nimenomaan suojaavana tekijänä etä- ja hybridityössä. Korkean laadun LMX tukee työntekijän sopeutumista omaan työmuotoonsa, esimerkiksi hybridityöhön, mikä puolestaan vähentää uupumusta ja mahdollisia haluja vaihtaa työpaikkaa. Vaikutus etenee siis ketjumaisesti. Samalla etätyön tuottavuuteen vaikuttavat työntekijän ennakoivat selviytymiskeinot, joiden myönteinen vaikutus välittyy LMX-suhteen kautta, ja on vielä voimakkaampi, jos työntekijä kokee etätyössä yksinäisyyttä (Chang ja muut, 2023). LMX ei siis pelkästään vahvista työntekijän ja esihenkilön välistä suhdetta ja tukea, vaan

auttaa myös suuntaamaan työntekijän oma-aloitteisuuden tuottavaan työskentelyyn etenkin, kun vuorovaikutus on etäistä. Varma ja muut (2022, s.221–227) toteavat laadukkaasti LMX:n rakentumisessa olennaisia olevan vastavuoroinen kunnioitus, luottamus ja velvollisuudentunto. Etä- ja hybridikontekstissa nämä vaativat tietoisia henkilöstön kehittämiskäytäntöjä, jotta vältetään in-/out-ryhmäerojen syveneminen ja varmistetaan tasavertainen pääsy tietoon sekä urakehitysmahdollisuuksiin.

5 TMX-teoria (Team–Member Exchange)

Tässä luvussa käsitellään TMX-teoriaa ja tiimin jäsenten välisten suhteiden merkitystä. Luvussa tarkastellaan, miten nämä suhteet rakentuvat, mitkä tekijät vaikuttavat niiden laatuun sekä miten ne näkyvät etä- ja hybridityössä.

5.1 Teorian tausta ja keskeiset käsitteet

Banksin ja muiden (2014, s. 274–275) mukaan Team-Member Exchange (TMX) -teoria tarkoittaa yksilön kokemaa vaihtosuhteen laatua suhteessa muihin tiimin jäseniin heidän yhteisessä roolissaan tiimin jäsenenä. Ominaista sille on erityisesti vastavuoroisuuden kuvaus eli kuinka paljon jäsen antaa ideoita, palautetta ja apua muille ja kuinka paljon hän vastavuoroisesti saa tietoa, apua ja tunnustusta muilta (Seers ja muut, 1995, s. 21). TMX on siis horisontaalinen (jäsen–jäsen) vaihtosuhde, joka on mukautettu LMX:stä mutta kohdistuu tiimin jäseniin ei yksilöinä vaan heidän yhteisessä roolissaan tiimin jäsenenä. Shang ja muut (2024, s. 3) lisäävät, että TMX koostuu kahdesta toisiaan täydentävästä ulottuvuudesta, joita ovat tehtäväkeskeinen vaihto (esim. palaute, informaation ja tiedon jakaminen) ja suhdekeskeinen vaihto (esim. välittäminen ja tuki, samankaltaiset arvot ja standardit, rohkaisu).

Vaikka TMX ja LMX kumpikin rakentuvat rooliteorian ja sosiaalisen vaihdon oletuksille vastavuoroisista vahvistuksista, kohdistuvat ne eri suhdekumppaneihin ja olemassa oleviin valtasuhteisiin. Banksin ja muiden (2014, s. 274–275) mukaan LMX-suhteessa esihenkilöllä on resursseja ja valtaa, joita alaisella ei ole, kun taas TMX-suhteissa jäsenet ovat tyypillisesti tasaveroisempia. Käytännössä tämä tarkoittaa, että pelkkä hyvä suhde esihenkilöön ei vielä riitä varmistamaan tiimin toimivuutta, ellei samalla rakenneta laadukkaita vaihtosuhteita kollegoiden kanssa.

5.2 TMX-suhteiden merkitys tiimityössä

TMX voidaan nähdä sosiaalisena rakenteena, jonka kautta tieto kulkee ja vastavuoroinen auttaminen mahdollistuu. Farmerin ja muiden (2015, s. 585–587) mukaan korkean laadun TMX lisää samaistumista kollegoihin ja sitä kautta kollegoihin suuntautuvaa auttavaista ylimääräistä käyttäytymistä sekä parantaa suoriutumista. Farh ja muut (2017) taas esittävät resurssiperustaisen ehdollisuusmallin, jonka mukaan vahva TMX synnyttää velvoitteen hyödyntää tiimikollegoiden tarjoamia resursseja ja varsinkin tehtävään liittyvää informaatiota. Heidän mukaansa suoritus paranee silloin, kun kollegoiden tarjoaman tiedon laatu on korkea tai johtajan tarjoaman tiedon laatu on matala. Tällöin TMX ohjaa käyttämään niitä resursseja, joista on eniten hyötyä. TMX siis tehostaa suoriutumista, koska se kannustaa turvautumaan kollegoiden tietoon, mutta tämä on eduksi vain, jos kollegoiden tieto on laadukasta. Sama velvoite voi myös lukita nojaamaan huonoon tietoon, ohittaen esimiehen paremman tiedon. TMX voidaan lisäksi yhdistää ääneen ja luovuuteen. Shih ja Wijaya (2017, s. 417–421, 425) esittävät korkean vaihtosuhteen laadun madaltavan kynnystä tuoda esiin ideoita ja huolia sekä tukevan luoviin tehtäviin kiinnittymistä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että vahva TMX lisää työntekijöiden kokemusta sosiaalisesta tuesta ja arvostuksesta. Samalla kynnyks tuoda esiin ajatuksia rakentavasti madaltuu, ja osallistuminen luoviin työprosesseihin voi vahvistua. Ääni toimii ainakin osittain sillanrakentajana TMX:n ja luovaan työskentelyyn osallistumisen välillä.

TMX on tunnekokemuksellinen ilmiö. Tse ja Dasborough (2008) toteavat tiimeissä koettujen tunteiden muovaavan TMX-suhteiden laatua. Myönteiset ja kielteiset emootiot voivat joko vahvistaa tai heikentää jäsenten välisiä suhteita, heijastavat kulloistakin vuorovaikutusta ja raivaavat tietä suhteiden myöhemmälle kehitykselle. Tutkijoiden mukaan juuri myönteiset tunteet liittyvät korkealaatuiseen TMX:ään ja tiimien jäsenet muutenkin raportoivat mieluummin myönteisistä asioista. Korkealaatuista TMX:ää kuvaavat käytännössä keskinäinen tunnustus, arvostus, rohkaisu,

kunnioitus ja luottamus, ja erityisen tärkeäksi nousee työtoveruussuhteiden tuottama myönteinen tunneperusta. Lisäksi Shangin ja muiden (2024, s. 3) mukaan korkea TMX ei ole pelkkää resurssien ja avun vaihtoa, vaan siihen sisältyy myös vastavuoroisuus sekä keskinäinen arvostus ja luottamus. He myös toteavat TMX:n vahvistamisen voivan lieventää matalan tunnollisuuden tai yhteistyöhaluttomuuden haitallisia vaikutuksia tiimissä.

5.3 TMX:n vaikutuksia vahvistavat ja heikentävät tekijät

Tukeva ja palveleva johtajuus muovaavat tiimien horisontaalisia suhteita ennen kaikkea normien ja ilmapiirin kautta. Kim ja muut (2021, s. 664–665, 670–671) toteavat, että tukeva johtaja ei voi suoraan nostaa TMX:n tasoa, sillä TMX koskee jäsenten keskinäisiä vaihtosuhteita, ei suhdetta johtajaan. Sen sijaan johtaja pystyy osaltaan epäsuorasti vaikuttamaan rakentamalla välittävän, luottamusta ja keskinäistä auttamista korostavan ilmapiirin, joka tekee yhteistyöstä oletusarvon. Malingumun ja muiden (2016, s. 343–345) mukaan palveleva johtajuus nojaa samankaltaiseen logiikkaan, mutta painottaa seuraajien kasvua, yhteisöllisiä arvoja ja voimaannuttamista. Nämä tekijät luovat psykologisesti turvallisen kontekstin keskinäiselle avun, tiedon ja palautteen vaihdolle eli toisin sanoen korkealle TMX:lle.

Fordin ja Seersin (2006) tutkimuksen tulokset tukevat käsitystä siitä, että TMX-suhteiden eriytyminen tiimin sisällä on haitallista ryhmän sisäiselle yhteisymmärrykselle työilmastosta. Heidän mukaansa eriytyminen terävöittää vastakkaisia näkemyksiä, ruokkien niin kutsuttuja vapaamatkustajatulkintoja, luottamuspulan ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, mikä kuluttaa yhteistä työilmastoa. Lisäksi uudempi näyttö tukee tätä tulkintaa sosiaalisen vertailun näkökulmasta. Chenin ja Liun (2022, s. 3–8) korkea TMX-eriytyminen voi horjuttaa keskinäistä harmoniaa ja laskea ryhmän keskimääräistä affektiivista organisaatiositoutumista. Tästä syystä on syytä varoa TMX-eriytyksen kielteistä vaikutusta työryhmissä. Samanaikaisesti suhteellisesti

korkean TMX:n omaavien henkilöiden sitoutuminen vahvistuu erityisesti silloin, kun differoitus on korkea. Tässä yhteydessä TMX-eriytyminen tekee työntekijöiden välisistä eroista näkyvämpiä. Siksi osa työntekijöistä voi hyötyä siitä, mutta samalla ryhmän ilmapiiri ja kokemus tasapuolisesta kohtelusta saattavat heikentyä.

Zhangin ja Takahashin (2024, s. 7–13) tutkimus osoittaa, että korkea TMX liittyy työympäristössä vähäisempään tiedon piilottamiseen, sillä TMX sekä lisää työhön kiinnittymistä että vähentää työvieraantumista. Lisäksi oppimistavoiteorientaatio vahvistaa TMX:n myönteistä yhteyttä kiinnittymiseen ja sen kielteistä yhteyttä vieraantumiseen, mikä edelleen hillitsee piilottamista. Näin ollen tiedon piilottamista voidaan vähentää vahvistamalla tiimin sisäisiä vaihtosuhteita ja tukemalla oppimissuuntautunutta ilmapiiriä.

5.4 TMX etä- ja hybridityön kontekstissa

Etä- ja hybridityössä tiimien sisäiset suhteet korostuvat, sillä yhteydenpito on usein digitaalista ja työtä tehdään hajautetummin. Tästä syystä esimerkiksi tiedon jakaminen tai vastavuoroisuus rakentuvat eri tavalla kuin silloin, kun työskentely tapahtuu jatkuvasti samassa paikassa. Hybridityössä tiimiin liittyvillä sosiaalisilla tekijöillä näyttääkin olevan suuri merkitys siihen, miten työ koetaan. Cappetta ja muut (2025) toteavat, että etätyö vähensi työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, kun taas toisaalta esihenkilöön ja tiimiin liittyvät sosiaaliset tekijät vahvistivat niitä. Kim ja muut (2021) taas osoittivat, että hyvät tai vaihtoehtoisesti huonot suhteet tiimin jäsenten välillä voivat helpottaa tiedon, avun ja tuen saamista. Tämän takia sisäisillä suhteilla tiimeissä on merkitystä työn sujumiselle silloinkin, kun työtä ei välttämättä tehdä kasvokkain.

Tutkimuksissa on kuitenkin havaittavissa viitteitä siihen, että hybridityö voi myös heikentää tiimin sisäisten suhteiden rakentumista, jos epämuodollinen vuorovaikutus vähenee ja yhteistyö painottuu vain tehtävien koordinointiin. Cappetta ja muut (2025)

toteavat, että etätyö voi lisätä viestinnän ja koordinoinnin tarvetta. Lisäksi he viittaavat siihen, että etätyö vähentää suoria vuorovaikutustilanteita ja epämuodollisia kohtaamisia. Wrightin (2025, s. 2–3) mukaan taas etä- ja hybridityössä olennaista ei ole pelkästään fyysinen etäisyys, vaan myös se, miten työn on järjestetty ja millaiset mahdollisuudet työntekijällä on pitää yllä merkityksellisiä ja toimivia suhteita muihin. Lisäksi Pagnozzi ja muut (2025) tuovat esiin, että hybridityön toimivuutta tukevat luottamus ja viestintä, kun taas läsnäoloon painottuva kulttuuri sekä viestinnän haasteet voivat vaikeuttaa sen toteutumista.

6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusmetodologiat jaetaan perinteisessä mielessä yleensä laadulliseen (kvalitatiiviseen) tai määrälliseen (kvantitatiiviseen) tapaan. Koska tutkimuksen kohteena ovat työntekijöiden kokemukset, merkityksenannot ja tulkinnat, tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus tarkemmin. Ensin kuvataan tutkimusasetelma ja metodologinen lähestymistapa, sen jälkeen aineiston keruu ja lopuksi aineiston analyysimenetelmä.

6.1 Tutkimusasetelma ja lähestymistapa

Kuten todettua, tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja tutkimusasetelma on tulkitseva ja kuvaileva. Laadullisessa tutkimuksessa yleistä on, että kyse on ei-numeeriseen aineistoon perustuvasta tutkimuksesta, jonka avulla pyritään ymmärtämään ihmisten kokemuksia, merkityksiä, kulttuureja ja vuorovaikutusta (Bhangu ja muut, 2023, s. 39). Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten työntekijät kuvaavat ja merkityksellistävät sosiaalisten suhteidensa muutoksia siirtymässä pakotetusta etätyöstä hybridityöhön. Tavoitteena ei ole mitata ilmiön yleisyyttä määrällisesti vaan muodostaa ymmärrys siitä, millaisia muutoksia työn arjen vuorovaikutuksessa ja suhteissa on tapahtunut.

6.2 Aineiston keruu

Aineisto saatiin tätä tutkimusta varten valmiiksi kerättynä Vaasan yliopiston Henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmän LEADIS-tiimin toimesta. Aineiston keruu oli toteutettu siten, että ensimmäinen haastattelukierros toteutettiin vuonna 2020

lokakuun aikaan ja seuraava kierros toukokuussa vuonna 2022. Jokaista henkilöä haastateltiin siis sekä vuonna 2020 että vuonna 2022. Tätä tutkimusta varten valittiin neljän henkilön haastattelut eli toisin sanoen analysoitavia haastatteluja on yhteensä kahdeksan kappaletta. Haastattelut vaihtelivat kestoiltaan noin 25 minuutista yli tuntiin. Haastateltavilla oli myös omakohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelut oli lisäksi litteroitu tekstimuotoon ja litteroidut versiot haastatteluista olivat juuri ne versiot, joita hyödynnettiin tätä tutkimusta varten.

6.3 Aineiston analyysimenetelmä

Aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi. Se sopii laadullisen haastatteluaineiston tarkasteluun varsinkin, kun tavoitteena on tunnistaa aineistosta tutkimuskysymysten kannalta olennaisia merkityksiä, toistuvia teemoja sekä lisäksi kokemusten väliltä löytyviä eroja ja yhtäläisyyksiä.

Analyysiä on lähdetty tekemään vaiheittain. Ensin on luettu litteroidut haastatteluversiot läpi useampaan kertaan hyvän kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tämän jälkeen on kiinnitetty huomiota tutkimuskysymysten kannalta oleellisiin ilmauksiin ja kohtiin.

7 Tutkimuksen tulokset

Aineisto osoittaa, että siirtymä pakotetusta etätyöstä hybridityöhön ei näyttäydy yksiselitteisesti joko kielteisenä tai myönteisenä muutoksena. Kyse on ennemminkin samanaikaisista katkoksista ja jatkuvuuksista. Osa vuorovaikutuksista säilyi toimivana ja jopa vahvistui erilaisten digitaalisten välineiden avulla, mutta spontaanimpi kanssakäyminen heikkeni usean haastattelun mukaan. Merkittäväksi nousi se, että sosiaalisten suhteiden toimivuus riippui usein siitä, oliko kasvokkaista suhdetta jo olemassa ennen etäjakson alkua. Aineistossa toistui myös ajatus siitä, että hybridityöhön siirtyminen ei välttämättä palauta kaikkia vuorovaikutuksen muotoja, vaan työyhteisöt joutuvat tietoisesti rakentamaan käytäntöjä niiden tilalle.

Haastateltavia oli neljä henkilöä ja tätä tutkimusta varten heidät merkitään tietyllä tavalla luettavuutta helpottamaan. Esimerkiksi ”haastateltava 1” on jatkossa ”H1A” tai ”H1B”, riippuen siitä, milloin kyseinen henkilö on haastatteluun vastannut. Alla oleva taulukko 2 havainnollistaa tätä merkintätapaa.

Taulukko 2. Haastateltavien merkintätavat

	2020	2022
Haastateltava 1	H1A	H1B
Haastateltava 2	H2A	H2B
Haastateltava 3	H3A	H3B
Haastateltava 4	H4A	H4B

7.1 Sosiaalisten suhteiden muutokset ennen pandemiaa, pandemian aikana ja hybridityöhön siirtymisen jälkeen

Tässä alaluvussa sosiaalisten suhteiden muutoksia tarkastellaan ajallisesti kolmessa vaiheessa: haastateltavien kuvaamana ennen pandemiaa, ensimmäisellä haastattelukierroksella vuonna 2020 pandemian aikana sekä toisella haastattelukierroksella vuonna 2022, jolloin työ oli monin paikoin siirtymässä kohti hybridityötä.

7.1.1 Sosiaaliset suhteet ennen pandemiaa

Haastateltavien kuvauksissa pandemiaa edeltänyttä työarkea kuvasti selkeä fyysinen läsnäolo eli työ oli hyvinkin toimistokeskeistä. Töitä tehtiin pääasiallisesti työpaikalla ja etätö oli useimmille työntekijöille joko satunnaista tai ainakin nykyistä rajatumpaa. H1B kuvasi tätä seuraavasti toteamalla: ”Ennen pandemiaa mä en tehny etätöitä kun ihan satunnaisesti”. H4B puolestaan kertoi, ettei ennen korona-aikaa ollut mitään erikseen sovittua etätöikäytäntöä, van kyse oli ”[...] yksittäisiä päiviä tai puolikkaita päiviä siis silloin tällön, mutta ei säännöllisesti”. Kolmas haastateltava H2A kertoi pandemiaa edeltävän tilanteen olleen sellainen, että etätöitä tehtiin kaksi päivää viikossa, mutta muuten työskentely tapahtui toimistolla.

Näiden kuvausten perusteella voidaan siis todeta, että pandemiaa edeltänyt työarke rakentui jonkinlaisen yhteisen fyysisen työpaikan ympärille. Sosiaaliset suhteet eivät näyttäyty ainakaan vielä tässä vaiheessa erillisenä asiana, jota olisi pitänyt jotenkin tietoisesti ylläpitää, vaan ne olivat osa työntekijöiden tavallista työpäivää. Kollegoita tavattiin työpaikalla, heidän kanssaan voitiin vaihtaa kuulumisia ja yhteydenpito syntyi suurelta osin osana yhteistä läsnäoloa. Aineistossa tämä vaihe hahmottuu esimerkiksi tilanteena, jossa työyhteisöön kuulumisen rakentui varsinkin jaetun työarjen kautta.

7.1.2 Pakotettu etätyö ja spontaanin vuorovaikutuksen väheneminen

Aineistossa vuoden 2020 haastatteluissa on havaittavissa selkeä siirtymä pois toimistokeskeisen arjen parista. Fyysinen työympäristö vaihtui nopeasti kotioloihin, ja samalla muuttui myös se tapa, jolla sosiaalisia suhteita ylläpidettiin. Aineiston perusteella vuoden 2020 keskeisin muutos ei ollut kuitenkaan se, että yhteydenpito olisi katkennut aivan täydellisesti, vaan enemmänkin se, että spontaanimmat ja tilanteisiin sidottu vuorovaikutus selkeästi väheni. H4A kuvasi tätä muutosta hyvin seuraavasti:

Kyllähän se on vähentynyt ja tottakai se on se riski siinä, että jotaki asioita jää esimerkiksi huomaamatta, että saatetaan alkaa hoitaa päällekkäin, koska sä et kuule siitä sermin yli, mitä toiset tekee, eikä tuu kahvitauolla sillä lailla istuttua isommalla tai vähän eri kokoonpanolla kun se oma osasto. Sellanen kyllä on jäänyt pois [...].

Tämä havainto osoittaa sen, että toimistolla sosiaalinen puoli työssä ei koostunut ainoastaan muodollisista kokouksista ja työnjaosta, vaan myös pienistä arjen kontakteista, muiden tekemisten seuraamisesta ja epämuodollisemmasta yhteydestä. Kun sitten tämä ympäristö poistui, samalla myös väheni sellainen vuorovaikutus, jota ei normaalisti tarvinnut järjestää erikseen. Aineiston perusteella pakotettu etätyö muutti sosiaalisia suhteita ennen kaikkea tässä mielessä. Työyhteisö kyllä pysyi olemassa, mutta työyhteisön jokapäiväinen sosiaalinen kanssakäyminen väheni.

Haastattelut vuodelta 2020 osoittavat samaan aikaan sen, että vuorovaikutus siirtyi nopeahkosti digitaalisiin kanaviin. H2A totesi, että kun "[...] ei mitään semmosta livekeskustelua kenenkään kanssa käydä, niin toki tää Teams on hyvä työkalu siihen kaikenlaiseen keskusteluun". H4A kuvasi digitaalista yhteydenpitoa vielä hieman laajemmin. Hän sanoi seuraavaa:

Teamsissä me käytetään chattia ja sitten äitä kokouksia ja sitte tietenki jaetaan siellä sitä materiaalia. Sit sähköpostia ihan normaalisti ja Outlookia käytetään. Soitetaan puhelimella ihan vanhanaikaisesti niin sanotusti. Sitten meillä on ollu

tämmösiä virtuaalikahtaukoja, niitä me ollaan pietty, ja tiimipalavereita, et siinä ne oikeestaan, mitä niitä työkaluja tällä hetkellä on tommoseen kommunikointiin.

Näiden kuvausten perusteella etätyö ei aiheuttanut yhteyden katkaisua muihin, mutta muutti kuitenkin vuorovaikutuksen luonnetta. Yhteys ei enää syntynyt samalla tavalla fyysisen läheisyyden sivutuotteena, vaan se oli yritettävä ottaa tietoisesti.

Aineistossa vuoden 2020 haastatteluissa näkyikin jo varhaisessa vaiheessa pyrkimys siihen, että fyysisen työpaikan puuttumista pyritään korvaamaan erilaisilla yhteisillä käytännöillä. Tiimipalaverit, virtuaalikahtit ja muut digitaaliset kohtaamiset olivat esimerkiksi tapoja ylläpitää yhteisöllisyyttä tilanteissa, joissa kasvokkainen kanssakäyminen oli selvästi vähentynyt. Aineisto osoittaa myös, ettei aikaisempi toimistolla jaettu arki ollut täysin sama asia kuin digitaalinen vuorovaikutus. Tältä osin vuoden 2020 haastatteluissa on hahmottunut se, että sosiaalisia suhteita oli ylläpidettävä etätyössä aiempaa tietoisemmin.

7.1.3 Pitkittynyt etätyö ja yhteisöllisyyden tietoinen rakentaminen

Aineistossa vuoden 2022 haastatteluissa sosiaaliset suhteet eivät enää näyttäydä samalla tavalla kokemuksena äkillisestä muutoksesta kuin vuoden 2020 haastatteluissa. Tämän sijasta aineistossa korostuu etätyön vaikutus varsinkin, kun se on jatkunut pidempään. Etätyöhön oli monissa tapauksissa totuttu, mutta samalla oli kuitenkin käynyt selväksi ja näkyväksi, mitä pitkittyneen etäisyyden merkitys olisi työyhteisön sosiaaliselle puolelle. H4B kuvasi tätä kaksijakoisuutta seuraavasti:

Tässähän on hyvät ja huonot puolet. Hyviä puolia on tietenkin se ajan säästö, että ei kulu noihin työmatkoihin aikaa ja auton lämmitykset ja bensakulut ja muut säästyy. Mutta taas sitte huonoja puolia, et meillä ei oo varsinaisia työhuoneita. On omakotitalo, mutta ei oo mitään työhuonetta ja muuta. Ja totta kai sitä kaippaa välillä myös sitä sosiaalist ilmapiiriä siellä töissä, että molempia löytyy. Mut kyllähän tähän on tottunut kahen vuoden aikana, sanotaanko näin.

Tämä kuvastaa, miten etätyöstä oli tullut osa normaalia työarkea, mutta sosiaalisen ilmapiirin kaipuu ei selkeästi ollut kadonnut.

Vuoden 2022 haastatteluissa korostuu myös, että yhteisöllisyyden ylläpitäminen koettiin aiempaa tietoisemmaksi tehtäväksi. H1B kuvasi hajautuneessa työssä syntynyttä yhtedenpidon tarvetta seuraavasti:

Kyllä ne on. Meil on kummiskin loppujen lopuks aika harva joka pystys täysin työskentelemään ihan yksin. Se on hyväki siinä että sillon tulee pidettyä yhteyksiä kollegoihin. Nytten kun ei olla saman katon alla suurimmaks osaks niin se on hyvä. Tulee ainakin sentään soitettua. [...]

Aineiston perusteella voidaan siis todeta, että etäisyys ei välttämättä automaattisesti merkinnyt yhteyksien katkeamista, mutta se muutti niiden ylläpitämisen logiikkaa. Yhteyttä muihin ei enää syntynyt itsestään, vaan sitä oli sen sijaan itse ylläpidettävä aktiivisesti.

Samaan aikaan aineisto tuo esiin, miten etäympäristö vaikeutti erityisesti varsinkin uusien suhteiden rakentumista. H2B kuvasi tätä seuraavasti: ”Totta kai, kun on uusii ihmisiä ja ei oikein tunne ja on viel tää etätyö, et ei olla oikein nähty ja päästy juttelee ehkä semmoisii työn ulkopuolisii asioita[...]”. Tämä havainto on olennainen, sillä se osoittaa, että pitkittyneen etätyön aikana ainoa haaste ei ollut olemassa olevien suhteiden ylläpito, vaan myös se, miten uusia henkilöitä kiinnitetään osaksi työyhteisöä. Epämuodollinen tutustuminen, yhteinen läsnäolo ja työn ulkopuolinen keskustelu näyttäytyvät tässä yhteydessä tärkeinä tekijöinä, joita etätyö ei täysin mahdollista.

Vuoden 2022 aineisto osoittaa myös, että yhteisöllisyyttä pyrittiin vahvistamaan tietoisesti erilaisilla käytännöillä. H2B kertoi työpajoista ja muista lähitapaamisista, joita alettiin järjestämään siksi juuri, että ihmiset näkisivät toisiaan. Hän sanoi seuraavaa:

No meil otettiin tämmöisiä.. No esimerkiks kaikki just nää tämmöiset työpajat ja muut, niin tääkin on yks syy, miks niit otettiin nyt sitten et ollaan livenä paikalla,

eikä sieltä kotoa, et saadaan jotenkin sitä et oikeesti nähään toisiamme. Kylhän siin tulee väkisinkin vähän puhuttuu muusta ku siitä itse työasiasta ja niin se aina luo tietty sitä sidettä vähän vahvemmas [...].

Sosiaalisten suhteiden kannalta tämä on keskeinen havainto. Kun vuoden 2020 haastatteluissa painottui digitaalisten käytäntöjen käyttöönotto, vuoden 2022 haastatteluissa korostuikin pyrkimys vahvistaa yhteisöllisyyttä myös kasvokkaisten kohtaamisten avulla.

Aineistossa näkyy kuitenkin se, että kaikki yhteisöllisyyttä tukevat keinot eivät välttämättä olleet yhtä vahvoja. H2B totesi virtuaalikalveista, että ”noi tiimikalvit ei ehkä oo ihan paras[...]”, koska niiden vapaaehtoisuus ei tavoittanut kaikkia eikä synnyttänyt yhteyttä kaikkien välille yhtä vahvasti. Tämä on osoitus siitä, että vuoden 2022 vaiheessa työyhteisöissä oli jo huomattu, ettei digitaalinen yhteys yksinään ole riittävä ylläpitämään vahvaa yhteisöllisyyden kokemusta.

7.1.4 Siirtymä kohti hybridityötä

Aineistossa vuoden 2022 haastatteluista on olennaista huomata, että kyse ei aina ole välttämättä täysin vakiintuneesta hybridityöstä, vaan enemmänkin siirtymästä sitä kohti. H4B kuvasi tilannetta toteamalla: ”Joo, siis tällä hetkellä meillä on edelleen täähän huhtikuun loppuun asti se vahva etätyösuositus, et sitte siirrytää varmaa jossakin vaiheessa, silloin tai myöhemmin sit hybridimalliin”. H1B puolestaan totesi, että heidän yksikössään ”todennäköisesti jatkuu hybridimalli” ja että työntekijöille annetaan mahdollisuus toimia tavalla, joka sopii itselle parhaiten. Kuvausten perusteella haastattelut eivät siis kuvaa yksiselitteisesti valmista hybridityön mallia, vaan vaihetta, jossa käytäntöjä vasta rakennettiin.

Sosiaalisia suhteita ajatellen tämä siirtymä näkyy kasvokkaisten kohtaamisten merkityksen korostumisessa uudella tavalla. Lähityön sosiaalista merkitystä ei

välttämättä erikseen sanoitettu ennen pandemiaa, vaan se oli itsestään selvä osa työtä. Pitkittynyt etätö teki kuitenkin selväksi ja näkyväksi sen, mitä työpaikalla olemisen kautta voi syntyä. H2B:n mukaan esimerkiksi kasvokkaiset työpajat ja muut tapaamiset ovat tärkeitä, koska niissä ”oikeesti nähään toisiamme” ja että saadaan muutakin vuorovaikutusta kuin puhtaasti työasioihin liittyviä asioita. Siirryttäessä kohti hybridityötä fyysisen yhdessäolon merkitys tulee selkeästi näkyväksi erityisesti sosiaalisten suhteiden näkökulmasta.

7.2 Esihenkilö–alainen-suhteiden muutokset hybridityössä (LMX-näkökulma)

Tässä alaluvussa tarkastellaan, miten esihenkilö–alainen-suhteet ovat muuttuneet siirryttäessä etätöystä hybridityöhön LMX-näkökulmasta. Huomio kohdistuu erityisesti luottamukseen, vuorovaikutuksen laatuun sekä siihen, miten suhteet ovat kehittyneet hajautuneessa työssä.

7.2.1 Luottamus, tuki ja saavutettavuus

LMX-näkökulmaa ajatellen luottamuksen merkitys oli aineistosta vahvasti esille noussut teema. Useammissa haastatteluissa korostui etä- ja hybridityössä toimivan esihenkilö-alainen-suhteen rakentuneen varsinkin aiemmin luodun luottamuksen varaan. H4A kuvaa tätä hyvin suoraan: ”Ehkä se luottamus, mikä meillä on ollu, niin se näkyy nyt ki siinä, että ollaan tarvittaessa yhteydessä, mut ei tarvi mitään semmosta ylimäärästä henkistä tukea”. Tämä viittaa siihen, että vahva LMX-suhde mahdollistaa joustavan ja vähäeleisenkin yhteydenpidon ilman, että suhteen laatu heikkenisi. Kun tarkastellaan vuotta 2020 ja 2022 rinnakkain, on huomattavissa, että etä- ja hybridityössä säilyivät

parhaiten esihenkilösuhteet, joissa luottamuksen rakentuminen oli ehtinyt tapahtua jo ennen myöhempiä muutoksia työskentelytavoissa.

Saavutettavuus ilmeni aineistossa tärkeänä osana suhteen toimivuutta. H1A totesi seuraavanlaisesti: ”kyllä mä saan esimiehen kiinni, mikäli hän ei oo missään palaverissa. Ja sit jos sattuu, että mä soitan, niin hän soittelee sitte takas kun vaan ehtii”. Saavutettavuudella ei siis välttämättä tarkoitettu jatkuvaa läsnäoloa, vaan ennemminkin kokemusta siitä, että esihenkilö on tavoitettavissa ja on valmis reagoimaan tarvittaessa. Tämä heijastaa aineiston perusteella sitä, että etä- ja hybridityössä hyvä LMX-suhte voi osittain rakentua myös viestintäkäytäntöjen ennakoitavuudesta. Vuoden 2020 haastatteluaineistossa saavutettavuus näyttäytyy varsinkin poikkeustilanteessa kannattelevana tekijänä, kun taas vuoden 2022 aineistossa sen merkitys liittyy ennemminkin siihen, pysyykö esihenkilö hajautuneessa arjessa johdonmukaisesti tavoitettavissa.

Tuen tarve oli aineistossa liitoksissa työn organisointiin, epäselviin tilanteisiin ja päätöksentekoon. H1A totesi tarvitsevansa esihenkilöä tilanteissa, joissa tulisi ”hyväksyttää esimiehellä” tarjouksia tai keskustella siitä, että ”voidaanko me tarjota tämmöstä ja tämmöstä asiakkaalle”. H4A taas korosti tuen tarvetta etätilanteessa kokonaiskuvan hahmottamiseen: ”nythän on hankala mieltää sitä, minkälainen se kokonais työtilanne esimerkiks mun tiimillä on, koska me ei nähdä toisiamme fyysisesti[...]”. Esihenkilön tuki näyttäytyy aineistossa siis laajempaan työn jäsentämisen resurssina sekä muodollisena päätöksenteon tukena. Kun fyysinen yhteinen työympäristö puuttui, esihenkilön tuki ei rajoittunut vain muodollisiin päätöksiin, vaan liittyi myös työn kokonaisuuden jäsentämiseen.

7.2.2 Vuorovaikutuksen laatu ja oikeudenmukaisuus

Vuorovaikutuksen laatuun liittyvät tulokset kertovat, että etävuorovaikutuksen toimivuutta ei arvioitu pelkästään viestinnän määrän perusteella. Se, millaiseksi kohtaaminen koettiin, oli keskeistä. H2B kertoi ongelmallisen esimerkiksi tilanteen, jossa ”esimiehel tuntuu olevan kauhee kiire muualle kun keskittyy niihin mun asioihin[...]”, vaikka kalenteriin olisi varattu aikaa. Jos työntekijälle jää tunne poissaolevasta tai kiireisestä kohtamisesta, muodollisesti järjestetty tapaaminen ei vielä riitä.

Aineistossa oli kuitenkin havaittavissa esimerkkejä vuorovaikutuksen laadun parantamisesta avoimen palautteen avulla. H2B kuvasi, että nostettuaan asian esille esihenkilö ”arvosti palautetta ja sitten sanoi, että hän kiinnittää siihen huomioo[...]”. Tämä viittaa siihen, että kun LMX-suhte on toimiva, myös kriittinen palaute voidaan ottaa vastaan rakentavasti, mikä taas puolestaan tukee suhteen kehittymistä.

Oikeudenmukaisuus näkyi aineistossa myös kokemukseen kuulluksi tulemisesta ja läsnäolosta. Kameran käyttöä pohtinut H2B koki tärkeäksi, että näkee, ”et et muakin kuunnellaan ja kaikkia kuunnellaan siin palaverissa [...]”. Vaikka kyse ei olekaan suoraan pelkästään esihenkilösuhteesta, havainto on LMX-tulkintaa ajatellen merkittävä, sillä se osoittaa, että vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus rakentuu myös näkyvästä ja vastavuoroisesta osallistumisesta. Puhuttaessa etä- ja hybridityössä kuulluksi tulemisesta, on kokemusta ylläpidettävä tietoisemmin kuin jos työskentelisi samassa fyysisessä tilassa.

7.2.3 LMX-suhteiden kehitys siirtymässä

LMX-suhteiden kehitys siirtymässä pakotetusta etätyöstä hybridityöhön ei ollut tasalaatuista. Vahvat suhteet, jotka olivat jo olemassa, näyttivät säilyvän hyvin, mutta heikommin rakentuneet tai uudemmat suhteet olivat alttiita etääntymiselle. H4A kiteytti

tämän vertaamalla nykyistä tilannetta hypoteettiseen uuteen esihenkilösuhteeseen seuraavanlaisesti:

Mutta jos mä ajattelin, et mulla ois joku uudempi esimies, niin varmasti haluais esimerkiks kehityskeskustelut ja muut hoitaa kasvokkain. Mutta nyt meillä oli esimerkiks välikehityskeskustelu ja käytiin se Teamsillä läpi ja mun mielestä se oli ihan ok, ettei tällä hetkellä oo sellasta tarvetta tullu ainakaa esiin.

Tämä on mahdollisista tulkita niin, että hybridityö ei yksinään rakenna LMX-suhdetta, vaan ennemminkin testaa laatua jo olemassa olevassa suhteessa. Aineistoa ja vuosia 2020 ja 2022 rinnakkain tarkasteltaessa näyttää siltä, että alussa esihenkilösuhteelta odotettiin varsinkin kannattelua poikkeusoloissa, kun taas myöhemmin tuli näkyväksi, kestääkö suhde lisäksi pysyvämmiin hajautuneessa työssä. Hybridityö ei siis tältä osin ainakaan aineiston perusteella rakentanut LMX-suhdetta alusta, vaan teki ennemminkin selväksi sen, kuinka vahvalle pohjalle suhde oli jo aiemmin rakentunut.

Toisaalta aineistossa on viittauksia siihen, että etävuorovaikutus on tietyissä tapauksissa saattanut madaltaa kynnystä ottaa asioita puheeksi. H2B esimerkiksi totesi "että on matalempi kynnyks sanoo asioista tälle koneen välityksellä ku sitten ihan kasvotusten[...]". Tämä osoittaa, ettei digitaalinen vuorovaikutus ole aineistossa pelkästään etäännyttävä ilmiö. Se voi olla joillekin työntekijöille turvallisempi tapa nostaa esiin hankalia asioita ja siten vahvistaa avoimuutta suhteessa. LMX-suhteiden kehitys siirtymässä ei siis ollut pelkästään menetystä tai etäännyttämistä, vaan joissakin tilanteissa digitaalinen vuorovaikutus saattoi jopa vahvistaa avoimuutta. Aineisto molemmilta vuosilta viittaakin siihen, että LMX-suhteiden kehitys oli varsinkin mukautumista tilanteeseen, jossa tuen ja luottamuksen piti alkaa kantaa myös pysyvämmiin monipaikkaisessa työssä.

7.3 Tiimiläisten välisten suhteiden muutokset hybridityössä (TMX-näkökulma)

Tässä alaluvussa tarkastellaan, miten tiimiläisten väliset suhteet ovat muuttuneet siirryttäessä etätöystä hybridityöhön TMX-näkökulmasta. Erityisesti huomio kohdistuu vastavuoroisuuteen, avunantoon, tiedon jakamiseen sekä epämuodollisen vuorovaikutuksen muutoksiin tiimin arjessa.

7.3.1 Vastavuoroisuus, avunanto ja tiedon jakaminen

TMX-näkökulmasta aineistosta nähdään, että tiimien yhteistyö säilyi suurimmissa osin toimivana, mutta muuttui aiempaa välinekeskeisemmäksi. H1B kuvasi tilannetta toteamalla, että ” Teamsin kautta melkein kaikki nykyiset yhteydenpidot meillä hoituu” ja totesi myös seuraavaa sen eduista: ”Koska tää on niin hyvä koska tässähän voi esittää dokumentteja tai mitä halutaankaan näyttää toiselle”. Tämän perusteella tiedon jakaminen ei siis loppunut etä- ja hybridityössä, vaan sai vain uuden teknisemmän muodon. Vuoden 2020 aineistossa tämä näyttäytyy varsinkin nopeana siirtymänä digitaalisiin käytäntöihin, kun taas vuonna 2022 välinevälitteinen yhteistyö on jo normalisoituneena osana tiimin arkea.

Tiimin vastavuoroisuus näkyi aineistossa esimerkiksi uuden työntekijän perehdytyksestä puhuttaessa. H4B totesi, että uudelle työntekijälle nimettiin ”buddy”, eli tiimin sisältä henkilö, joka toimisi lähitukihenkilönä H4B:n lisäksi, jotta uusi työntekijä ei olisi pelkästään esihenkilön saavutettavuudesta riippuvainen. H4B oli järjestänyt myös tilanteita, joissa uusi tiimin jäsen pääsi tapaamaan muita tiimiläisiä kahden kesken. Tämä osoittaa, että vastavuoroisuutta tiimin sisällä tuotettiin tietoisesti ja rakenteellisesti.

Aineistossa kuvattiin myös laajempaa yhteistä vastuunkantoa. H4A totesi, että ”kaikki yrittäny kuitenkin puhaltaa siihen yhteen hiileen[...]” uuden työntekijän perehdyttämiseksi. TMX-suhteet eivät siis rajoitu ainoastaan yksilöiden väliseen tiedonvaihtoon, vaan sisältävät myös yhteiseen tilanteeseen vastaamista ja kollektiivista tukemista.

7.3.2 Tiimin arjen toimivuus ja epämuodollinen vuorovaikutus

Arjen toimivuuden kannalta tiimejä ajatellen, keskeinen havainto aineistosta oli epämuodollisen vuorovaikutuksen väheneminen. H4A esimerkiksi totesi, että vaikka yhteydenpitoa ylläpidettiin, kahvitauot ja eri kokoonpanoissa tapahtuneet satunnaiset jutustelut olivat jääneet pois. Tämä viittaa siihen, vaikka tiimin yhteistyö saattoi säilyä toimivana, sen sosiaalinen aspekti heikkeni.

Aineistosta on kuitenkin havaittavissa myös todisteita siitä, että epämuodollista vuorovaikutusta pyrittiin rakentamaan uudelleen tiimien toimesta. H3B:n organisaatiossa oli viikoittainen kaikille yhteinen Teams-hetki, jossa osallistujat jaettiin pienryhmiin, jolloin syntyi ”enemmän semmoista tiivistä keskustelua”. Myös H1B piti tämän tyyliä käytäntöinä hyödyllisinä. Hän totesi seuraavaa:

Kyllä ne on. Meil on kummiskin loppujen lopuks aika harva joka pystys täysin työskentelemään ihan yksin. Se on hyväki siinä että silloin tulee pidettyä yhteyksiä kollegoihin. Nytten kun ei olla saman katon alla suurimmaks osaks niin se on hyvä. Tulee ainakin sentään soitettua. Ja Teams on mun mielestä erittäin hyvä työkalu siihen.

Tiimin arjen toimivuus ei etä- ja hybridityössä perustu siis enää ainoastaan fyysiseen läheisyyteen, vaan aktiivisilla käytännöillä pyritään rakentamaan yhteisyyttä.

Kun fyysistä läsnäoloa oli mahdollista saada lisää, sen merkitys näyttäytyi aineistossa vahvana. H1B kuvasi lähityön etuja näin:

Täs on hyvin helppo kun ihmisiä on paikalla pitää yhteyttä kollegoihin. Ja tos on pikkunen neuvotteluhuone mihin voidaan mennä vaikka särpiin kahvia jos tääl on kovin paljon ihmisiä. Voiaan mennä seinän toiselle puolelle juomaan kahvia ja juttelemaan.

Tämä osoittaa, että hybridityössä toimistolla olemisen arvo liittyy vahvasti juuri epämuodollisten kohtaamisten mahdollistumiseen ja sosiaaliseen savutettavuuteen.

7.3.3 TMX-suhteiden kehitys siirtymässä

TMX-suhteiden kehitystä kuvaa aineistossa se, että yhteistyö säilyi, mutta ylläpito vaati aikaisempaa enemmän tietoista järjestämistä. H2B esimerkiksi toteaa: ”nyt koitetaan rakentaa vähän sitä semmoista tosi hyvää yhteishenkeä siihen ja siihen, et oltais avoimia.” Yhteishenki ei siis synny enää yhtä selvästi arkisemman rinnakkaistyöskentelyn seurauksena, vaan sitä on aktiivisesti rakennettava. Vuosien 2020 ja 2022 aineistoa rinnakkain tarkasteltaessa TMX-suhteiden kehitys näkyy vaiheittaisena muutoksena. Alkuvaiheessa tiimien jäsenet nojautuivat jo olemassa oleviin suhteisiin, joiden varassa yhteistyö jatkui etänäkin. Myöhemmin sisäistä vastavuoroisuutta alettiin rakentaa aiempaa tietoisemmilla käytännöillä.

Samanaikaisesti aineisto viittaa siihen, että hybridityö voi parhaimmillaan yhdistää etätöön joustavuuden ja lähityön sosiaalisen hyödyn. Vaikka tiedon jakaminen, kokoukset ja päivittäinen yhteydenpito toimivat etänä hyvin, kasvokkaisilla kohtaamisilla on edelleen tärkeä rooli suhteiden syventymisessä, uusien jäsenten mukaan ottamisessa ja epämuodollisen luottamuksen syntymisessä. Tässä mielessä TMX-suhteiden kehitys siirtymässä pakotetusta etätöystä hybridityöhön ei näyttäyty paluuna aiempaan, vaan uudenlaisena yhdistelmänä, jossa sekä digitaaliset että kasvokkaiset kohtaamiset saavat omat, toisistaan poikkeavat tehtävänsä. Tiimisuhteiden ylläpito edellytti uudenlaisia rakenteita ja tietoista vastavuoroisuuden tukemista.

7.4 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimuskysymykseen ”Millaisia muutoksia sosiaalisissa suhteissa on tapahtunut siirryttäessä etätyöstä hybridityöhön?” vastaten voidaan todeta, että sosiaalisten suhteiden keskeisin muutos siirtymässä etätyöstä hybridityöhön liittyi siihen, ettei yhteisöllisyys rakentunut enää fyysisen läsnäolon kautta, vaan sen ylläpito vaati entistä enemmän tietoista toimintaa. Pitkittänyt etätyö havainnollisti, kuinka merkittäviä sosiaalinen ilmapiiri, epämuodolliset kohtaamiset ja työyhteisöön kiinnittyminen ovat. Samanaikaisesti tutkimuksessa käytetty aineisto osoitti, että varsinkin uusien suhteiden rakentaminen etäympäristössä oli vaikeampaa kuin esimerkiksi jo olemassa olevien suhteiden ylläpitäminen. Yhteisöllisyyttä työyhteisöissä alettiin vahvistaa tietoisesti muun muassa virtuaalikäytännöillä, työpajoilla tai kasvokkaisilla tapaamisilla. Tuloksista on nähtävissä, että hybridityössä sosiaaliset suhteet eivät katoa mihinkään, mutta niiden ylläpitäminen siirtyy enemmän yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden aktiivisen rakentamisen varaan.

Tutkimuskysymystä ”Miten muutokset näyttäytyvät esihenkilö–alainen-suhteissa?” ajatellen keskeisiksi tuloksiksi nousivat erityisesti luottamuksen, tuen ja saavutettavuuden merkitys. Aineistosta voitiin tulkita, että vahvimmat LMX-suhteet säilyivät kaikkein parhaiten tilanteissa, joissa luottamukselle oli jo rakentunut jonkinlainen perusta ennen pandemiaa. Kun tarkasteltiin hybridityötä, toimiva esihenkilösuhde ei näkynyt jatkuvana kontrollina, vaan pikemminkin kokemuksena siitä, että esihenkilön voi tavoittaa, hän reagoi tarvittaessa ja lisäksi tukee työn jäsentämisessä. Tuloksista oli myös tulkittavissa, että laatu vuorovaikutuksessa oli tärkeämpää kuin määrä. Esimerkiksi muodollinen tapaaminen ei yksinään riittänyt, jos työntekijä koki, ettei tullut aidosti kuunnelluksi. Samanaikaisesti digitaalinen vuorovaikutus näyttäytyi osittain myös mahdollisuutena, koska se madalsi joillekin työntekijöille kynnystä ottaa vaikeitakin asioita puheeksi. Voidaan siis sanoa, että LMX-suhteiden kehitys siirtymässä

kohti hybridityötä näkyi varsinkin jo olemassa olevien suhteiden pitävyyden testinä, mutta joskus myös uudenlaisen avoimen kanssakäymisen mahdollistajana.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen ” Miten muutokset näyttäytyvät tiimiläisten välisissä suhteissa?” vastaten keskeisin muutos liittyi yhteistyön ja tiedon jakamisen säilymiseen, mutta niiden itse toteutuminen muotoutui aiempaa välinekeskeisemmäksi ja tietoisemmin organisoiduksi. TMX-suhteissa epämuodollinen vuorovaikutus heikkeni, mutta vastavuoroisuus, avunanto ja tiedon jakaminen etä- ja hybridityössä jatkuivat. Juuri epämuodollisen kanssakäymisen väheneminen ilmeni aineistossa merkittävänä muutoksena, koska se vaikutti esimerkiksi uusien työntekijöiden mukaan ottamiseen, luottamuksen syvenemiseen ja yhteishengen muodostumiseen. Aineisto osoitti myös, että tiimeissä on pyrkimys rakentaa yhteisyyttä uudelleen tietoisilla käytännöillä, kuten esimerkiksi yhteisillä työpajoilla, Teams-tapaamisilla, kasvokkain tapaamisilla ja perehdytyksen tukirakenteilla. Tulosten perusteella on nähtävissä, että hybridityötä voidaan pitää etätyön joustavuuden ja lähityön sosiaalisen arvon yhdistävänä tekijänä. Tämä kuitenkin edellyttää, ettei tiimisuhteiden oleteta rakentuvan itsestään, vaan niitä tuetaan aktiivisesti.

Tutkimustuloksia kokonaisuutena tarkasteltaessa, on selvää, että siirtymä pakotetusta etätyöstä hybridityöhön ei ole sosiaalisten suhteiden näkökulmasta yksinkertainen siirtymä yhdestä työnteon muodosta toiseen, vaan muutosprosessi. Työyhteisön sosiaalisen elämän spontaanisuus on vähentynyt, muuttunut enemmän välinevälitteiseksi sekä tullut aiempaa tietoisemmin johdetuksi. Kasvokkain kohtaamisen merkitys hybridityössä ei ole kadonnut, vaan vain korostunut uudella tavalla. Keskeisenä johtopäätöksenä tutkimukselle voidaan siis esittää, että sosiaalisten suhteiden laatu hybridityössä ei määräydy pelkästään työn tekemisen paikan perusteella, vaan sen mukaan, kuinka hyvin organisaatioissa pystytään yhdistämään fyysiset tapaamiset ja digitaalinen yhteydenpito toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi.

8 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tulokset ovat pääasiassa samankaltaisia aiemman etä- ja hybridityötä, työyhteisön sosiaalisia suhteita sekä LMX- ja TMX-suhteita koskevan tutkimuksen kanssa. Ne kuitenkin tarkentavat aiempaa teoretietoa varsinkin, kun tarkastellaan siirtymävaihetta. Tutkimuksessa keskeinen havainto oli se, että siirtymä pakotetusta etätyöstä hybridityöhön ei näyttäytynyt aineistossa pelkästään kielteisenä tai myönteisenä muutoksena, vaan ennemminkin samanaikaisina katkoksina ja jatkuvuuksina sosiaalisissa suhteissa. Tulos on selkeästi linjassa hybridityötä koskevan teoreettisen tarkastelun kanssa. Hybridityö siis ymmärretään monitasoisena ja dynaamisena ilmiönä eikä suinkaan pelkän etä- ja lähityön yhdistelmänä (Lauring & Jonasson, 2025; Iqbal ja muut, 2021). Myös Barrero ja muut (2021; 2023) korostivat, ettei pandemia ainoastaan lisännyt etätyötä väliaikaisesti, vaan aloitti pysyvämmän muutoksen siinä, miten työtä tehdään. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä näkemystä. Tutkimus osoittaa, ettei hybridityöhön siirtyminen palauttanut vuorovaikutusta työyhteisössä ennalleen, vaan loi uudenlaisen sosiaalisen toimintaympäristön.

Tulokset tukevat myös aiempaa tutkimusta etä- ja hybridityöhön liittyvistä muutoksista spontaanin vuorovaikutuksen vähenemisessä. Aineistossa korostui, että yhteydenpidon luonne muuttui, mutta se ei kuitenkaan katkennut. Vuorovaikutus työyhteisössä siirtyi suunnitellumpaan ja teknologiavälitteisempään kommunikaatioon verrattuna entiseen kasvokkain ja tilanteisesti syntyviin kohtaamisiin. Tämä on linjassa Waizeneggerin ja muiden (2020) havaintojen kanssa siitä, että pakotettu etätyö vähensi luonnollisia ympäristömahdollisuuksia epämuodollisempaan yhteydenpitoon ja teki samalla yhteistyöstä entistä suunnitelmallisempaa. Samankaltaisesti Colenberg ja muut (2021) totesivat, että etä- ja hybridityö voivat harventaa työkontakteja ja siten heikentää työyhteisön sosiaalisia siteitä. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että työyhteisön sosiaaliset suhteet eivät rakennu ainoastaan muodollisten kokousten ja

työnjaon varaan. Myös epämuodolliset, arjessa syntyvät kohtaamiset, ovat osa tätä rakennetta ja niiden merkitys tulee olennaiseksi varsinkin silloin, kun niitä on vähemmän.

Sosiaalisia suhteita koskevan teorian näkökulmasta tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia aiemman tutkimustiedon kanssa. Sosiaaliset suhteet on tässä tutkimuksessa ymmärretty vuorovaikutuksen, luottamuksen, vastavuoroisuuden, sosiaalisen tuen, tiedon jakamisen ja kuulumisen kokemuksen varaan rakentuvina suhteina (Graen & Uhl-Bien, 1995; Seers ja muut, 1995; Jolly ja muut, 2021). Juuri näiden elementtien ylläpidosta tuli aineiston perusteella aiempaa tietoisempi tehtävä. Tämä havainto tukee Jollyn ja muiden (2021) näkemystä sosiaalisesta tuesta työn voimavarana. Samanaikaisesti tulos täydentää aiempaa teoriaa osoittamalla, ettei yhteisöllisyys hybridityössä rakennu enää välttämättä yhtä luontevasti osana päivittäistä työarkea kuin toimistotyössä, vaan sen säilyminen edellyttää ylläpidettyjä ja tietoisesti luotoja käytäntöjä. Täten tutkimuksen tulokset vahvistavat myös Clausenin ja muiden (2019) esittämää ajatusta siitä, että työn sujuvuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta ajatellen, hyvin toimivat yhteistyösuhteet ovat keskeisiä.

Esihenkilö-alainen-suhteita ajatellen tutkimuksen tulokset ovat selkeästi linjassa LMX-teorian kanssa. LMX-teorialle olennaista on johtajan ja alaisen välisen suhteen laadun rakentuminen muun muassa luottamuksesta, tuesta, vastavuoroisuudesta, uskollisuudesta ja vuorovaikutuksen laadusta (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Maslyn, 1998; Dulebohn ja muut, 2012). Juuri nämä teemat nousivat esille tämän tutkimuksen aineistossa. Tuloksista on nähtävissä, että esihenkilön saavutettavuus, vuorovaikutuksen ennustettavuus, oikeudenmukaisuus ja tuen saatavuus olivat keskeisessä roolissa siinä, miten työntekijät kuvailivat esihenkilö-alainen-suhteiden muutoksia. Tämä tukee Goldenin ja Veigan (2008) havaintoa siitä, että korkean laadun LMX-suhde saattaa lieventää etäisyyden tunnetta ja jopa vahvistaa työntekijän sitoutumista silloinkin, kun työ on toteutettu hajautetusti. Petrilli ja muut (2024) esittivät myös, että laadukkaampi LMX toimii etä- ja hybridityössä tekijänä, joka suojaa sekä tukee työntekijän sopeutumista työmuotoon.

Tulokset tässä tutkimuksessa tarkentavat myös LMX-teoriaa hybridityön kontekstissa. Hybridityö ei aineiston perusteella rakentanut uusia LMX-suhteita tyhjästä. Enemminkin se paljasti jo olemassa olevien suhteiden mahdolliset vahvuudet ja haavoittuvuudet. Tämä havainto on oleellinen tarkasteltaessa Graenin ja Uhl-Bienin (1995) Leadership Making-mallia, jossa LMX-suhteen kehittyminen näkyy vaiheittain vierassuhteesta tuttavuuden kautta kumppanuuteen. Nyt voidaankin tulkita, että siirtymä pakotetusta etätyöstä hybridityöhön toimii suhdetta testaavana vaiheena. Kun vastavuoroisuus, tuki ja luottamus olivat jo aiemmin rakentuneet vahvoiksi, kantoi suhde paremmin hybridityössä. Jos suhde taas oli enemmän ohuempi tai tehtäväkeskeisempi, vähentynyt spontaani vuorovaikutus ja etäisyys näyttivät heikentävän sitä entisestään. Voidaan siis todeta, että tutkimus tukee LMX-teorian perusajatusta suhteen laadun merkityksestä, mutta tuo siihen ajallisen siirtymävaiheen näkökulman.

Esihenkilö–alainen-suhteiden näkökulmasta tutkimuksen tulokset suhteutuvat myös aiempaan tutkimukseen teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta. Hill ja muut (2014) esimerkiksi totesivat, että sähköinen viestintä voi tukea luottamuksen rakentumista organisaatioissa, jotka ovat hajautettuja. Venterin (2019) mukaan taas tietokonevälitteinen viestintä voi jäädä emotionaalisesti ohueksi ja mekaaniseksi. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat molempia näistä näkökulmista. Aineistossa digitaalinen viestintä näkyi välttämättömänä keinona ylläpitää yhteyttä ja työn sujuvuutta. Toisaalta se näkyi myös vuorovaikutuksen muotona, joka ei kokonaan korvannut kasvokkaisen kohtaamisen emotionaalista ja ihmiskeskeistä ulottuvuutta. Siksi tulokset vahvistavatkin käsitystä siitä, että hybridityössä itse viestintävälineet eivät välttämättä ratkaise suhteen laatua, vaan ratkaisevaa on ennemminkin se, millaisiin vuorovaikutuskäytäntöihin ne kytkeytyvät.

Tiimiläisten välisiä suhteita ajatellen tämän tutkimuksen tulokset ovat hyvin linjassa TMX-teorian kanssa. TMX-teoria korostaa esimerkiksi vastavuoroisuutta, tiedon jakamista, avunantoa, keskinäistä arvostusta ja luottamusta tiimin jäsenten välisissä

suhteissa (Seers ja muut, 1995; Banks ja muut, 2014; Shang ja muut, 2024). Nämä teemat olivat havaittavissa tutkimuksen tuloksissa. Aineistossa näkyi, miten tiimin arjen toimivuus rakentui muodollisen työnjaon sekä epämuodollisen vuorovaikutuksen, keskinäisen auttamisen ja jaetun ymmärryksen varaan. Tämä tukee Farmerin ja muiden (2015) näkemystä siitä, korkealaatuinen TMX vahvistaa työn suoriutumista ja auttavaa käyttäytymistä. Samalla tulos on linjassa lisäksi Farhin ja muiden (2017) esittämän ajatuksen kanssa siitä, että vahva TMX tukee tehtävässä hyödyllisen tiedon hyödyntämistä. Tulokset osoittavat, että hybridityössä TMX:n kannalta keskeistä ei ole vain se, onko tiimin jäsenillä mahdollisuus jakaa tietoa, vaan myös, millaisena vastavuoroisuuden ja yhteyden tunne koetaan.

Tulokset tukevat lisäksi näkemystä TMX:stä tunnekokemuksellisena ilmiönä. Tse ja Dasborough (2008) esittivät, että myönteiset tunteet, luottamus ja arvostus vahvistavat laatua TMX-suhteissa. Tässä tutkimuksessa nousi esiin esimerkiksi se, että tiimin toimivuus ei ollut pelkästään tehtäväkoordinaation kysymys, vaan siihen oli vahvasti liitoksissa kokemukset epämuodollisen vuorovaikutuksen riittävydestä ja yhteisöllisyyden säilymisestä. Tämä tukee myös Shangin ja muiden (2024) näkemystä siitä, että TMX sisältää relationaalisen ja tunneperustaisen ulottuvuuden eikä ole suinkaan vain resurssien vaihtoa. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan siis todeta, että TMX-teorian keskeinen oletus suhteiden laadun vaikuttamisesta siihen, miten työyhteisö toimii hybridityössä, on olennainen.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että tiimin sisäiset suhteet kuten esimerkiksi tiedon jakaminen tai epämuodollinen yhteydenpito olivat tärkeitä arjen sujumiselle hybridityötä ajatellen. Tämä tukee aiempia tutkimuksia, joiden mukaan etä- ja hybridityössä tiimin sosiaalisilla suhteilla on merkitystä siihen, miten työ koetaan ja kuinka helposti työntekijä saa apua tai tukea (Cappetta ja muut, 2025; Kim ja muut, 2021). Tulokset tukevat myös sitä, että hybridityö voi hankaloittaa tiimin jäsenten suhteiden muodostumista, mikäli epämuodolliset kohtaamiset vähenevät ja yhteistyö keskittyy liaksi vain tehtävien suorittamiseen (Cappetta ja muut, 2025; Wright, 2025). Tulokset

viittaavat lisäksi siihen, että hybridityössä toimivat suhteet eivät synny itsestään, vaan ne tarvitsevat luottamusta, toimivaa viestintää ja yhteisiä käytäntöjä tuekseen. Tämä vastaa Pagnozzin ja muiden (2025) ja muiden esille nostamaa ajatusta siitä, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, kuinka hyvin hybridityö toimii käytännössä.

Kokonaisuutta ajatellen tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempaa teoriaa siitä, miten sosiaaliset suhteet ovat etä- ja hybridityössä keskeinen työyhteisön voimavara. Siirtymä pakotetusta etätyöstä hybridityöhön voidaan nähdä erityisenä vaiheena, jossa olemassa olevien suhteiden puutteet, vahvuudet ja jännitteet tulevat näkyviksi. Tulosten perusteella hybridityön toimivuus ei riipu vain työn käytännön järjestelyistä, vaan myös siitä, miten esihenkilösuhteet, tiimin yhteistyö ja yhteisöllisyys muuttuvat ja säilyvät uudessa tilanteessa. Tutkimus osoittaa, että sosiaaliset suhteet eivät hybridityössä vain pysy ennallaan tai heikkene, vaan ne muuttuvat ja vaativat aiempaa tietoisempaa ylläpitoa.

8.1 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tähän tutkimukseen liittyy rajoituksia, jotka on hyvä ottaa huomioon tarkasteltaessa tuloksia. Ensinnäkin tutkimus perustui suhteellisen pieneen aineistoon/otantaan, sillä analyysin kohteena oli neljän eri henkilön kokemukset. Tutkimuksen tavoitteena ei siis ollut tuottaa yleistettävää tietoa kaikista hybridityötä tekevistä työntekijöistä, vaan tarkoitus oli vain saada syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja sen merkityksistä tutkittavien henkilöiden kohdalla.

Tutkimus perustui myös valmiiksi kerättyyn haastatteluaineistoon, mikä asetti tietyt rajat tutkimuksen toteutukselle. Lisäkysymyksiin ei ollut enää mahdollisuutta eikä voinut enää vaikuttaa siihen, miten hyvin tai syvällisesti tietyt teemat olivat edustettuina aineistossa. Kaiken lisäksi aineisto sijoittuu tiettyyn ajanjaksoon, minkä vuoksi tulokset tietysti kuvaavat suurimmilta osin kyseistä ajallista vaihetta.

Jatkotutkimuksia ajatellen voisi olla hyödyllistä tarkastella sosiaalisten suhteiden kehitystä laajemmilla ja monipuolisemmilla aineistoilla sekä erilaisissa organisaatioissa ja toimialoilla. Esimerkiksi esihenkilö-alainen-suhteita voisi tutkia pidemmällä aikavälillä hybridityön vakiintuessa yhä enemmän.

8.2 Käytännön suositukset organisaatioille

Tutkimuksen perusteella organisaatiot voisivat kiinnittää hybridityössä aiempaa enemmän huomiota työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin ja niiden ylläpitämiseen. Tulokset osoittavat selkeästi, että sosiaalisten suhteiden rakentuminen hybridityössä ei tapahdu enää samalla tavalla spontaanisti kuin ennen, vaan niiden ylläpitäminen edellyttää tietoisia käytäntöjä. Tämän vuoksi voisi olla oleellista luoda selkeitä ja yhteisesti sovittuja toimintatapoja, jotka tukevat työtehtäviin liittyvää yhteistyötä.

Esihenkilötyö voisi olla erityishuomion arvoinen asia. Tutkimuksen perusteella esihenkilöiden olisi esimerkiksi hyvä ylläpitää ennakoitavaa yhteydenpitoa, varmistaa tiedonkulun tasapuolisuus sekä luoda mahdollisuuksia matalan kynnyksen keskusteluihin. Näin pystytään vahvistamaan luottamusta, ehkäisemään kokemusta erillisyydestä sekä tukea työn sujuvuutta.

Organisaatioissa voisi olla myös hyvä tukea tiimien sisäistä yhteisöllisyyttä ja vastavuoroista yhteistyötä. Tuloksista havaittiin tiimien arjen toimivuuden rakentuvan hybridityössä pitkälti avunannon, tiedon jakamisen ja epämuodollisen vuorovaikutuksen varaan. Tästä syystä organisaatioissa voisi olla hyödyllistä huolehtia, että hajautetussa työssä on tilaa yhteisille kohtaamisille ja epämuodollisemmalle vuorovaikutukselle. Näillä toimilla voidaan vahvistaa tiimin sisäisiä suhteita ja tukea työympäristön toimivuutta muuttuneissa järjestelyissä.

8.3 Tekoälyn käyttö tutkimuksessa

Tutkielman laatimisessa on käytetty apuna tekoälyä. Apuna on hyödynnetty OpenAI:n generatiivista ChatGPT5-sovellusta, jota on hyödynnetty yliopiston ohjeistuksen mukaisesti. Kaikki teksti tässä tutkielmassa on opiskelijan itsensä tuottamaa ja tekoälyä on hyödynnetty ainoastaan apuna tieteellisten artikkelien kääntämiseen englannista suomeksi ja muutamien tekstikohtien selkeyttämiseen. Tutkielman tekijä on yksin vastuussa sisällön laadusta ja oikeellisuudesta.

Lähteet

- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: Systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10), e08165. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of organizational behavior*, 35(2), 273-295. <https://doi.org/10.1002/job.1885>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why Working from Home Will Stick. *NBER Working Paper Series*. <https://doi.org/10.3386/w28731>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The Evolution of Work from Home. *The Journal of economic perspectives*, 37(4), 23-50. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
- Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice. *International journal of environmental research and public health*, 19(7), 3879. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bhangu, S., Provost, F., & Caduff, C. (2023). Introduction to qualitative research methods - Part I. *Perspectives in clinical research*, 14(1), 39-42. https://doi.org/10.4103/picr.picr_253_22
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature (London)*, 630(8018), 920. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Brunelle, E., & Fortin, J. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE open*, 11(1), . <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>

- Buengeler, C., Piccolo, R. F., & Locklear, L. R. (2021). LMX Differentiation and Group Outcomes: A Framework and Review Drawing on Group Diversity Insights. *Journal of management*, 47(1), 260-287. <https://doi.org/10.1177/0149206320930813>
- Cappetta, R., Lo Cascio, S., Magni, M., & Marsico, A. (2025). Beyond the office: An examination of remote work, social and job features on individual satisfaction and engagement. *Personnel review*, 1-30. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2024-0357>
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Chang, Y., Chien, C., & Shen, L. (2023). Teleworking during the COVID-19 pandemic: A leader-member exchange perspective. *Evidence-based HRM : a Global Forum for Empirical Scholarship*, 11(1), 68-84. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-10-2021-0220>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology*, 28(1), 51-73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Chen, C., & Liu, X. (2022). Relative team-member exchange, affective organizational commitment and innovative behavior: The moderating role of team-member exchange differentiation. *Frontiers in psychology*, 13, 948578. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948578>
- Clausen, T., Meng, A., & Borg, V. (2019). Does Social Capital in the Workplace Predict Job Performance, Work Engagement, and Psychological Well-Being? A Prospective Analysis. *Journal of occupational and environmental medicine*, 61(10), 800. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001672>

- Colenberg, S., Appel-Meulenbroek, R., Romero Herrera, N., & Keyson, D. (2021). Conceptualizing social well-being in activity-based offices. *Journal of managerial psychology, 36*(4), 327-343. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2019-0529>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in psychology, 11*, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of management, 38*(6), 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Farh, C. I. C., Lanaj, K., & Ilies, R. (2017). Resource-Based Contingencies of When Team-Member Exchange Helps Member Performance in Teams. *Academy of Management journal, 60*(3), 1117-1137. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0261>
- Farmer, S. M., Van Dyne, L., & Kamdar, D. (2015). The Contextualized Self: How Team-Member Exchange Leads to Coworker Identification and Helping OCB. *Journal of applied psychology, 100*(2), 583-595. <https://doi.org/10.1037/a0037660>
- Ford, L. R., & Seers, A. (2006). Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. *The Leadership quarterly, 17*(3), 258-270. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.005>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel psychology, 70*(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of applied psychology, 92*(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership quarterly*, 19(1), 77-88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership quarterly*, 20(4), 517-534. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.003>
- Hill, N., Kang, J. H., & Seo, M. (2014). The interactive effect of leader–member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes. *The Leadership quarterly*, 25(4), 772-783. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.006>
- Höddinghaus, M., Nohe, C., & Hertel, G. (2024). Leadership in virtual work settings: What we know, what we do not know, and what we need to do. *European journal of work and organizational psychology*, 33(2), 188-212. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2250079>
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. (2021). *Hybrid workplace: The future of work*.
 Noudettu 14.10.2025 osoitteesta

https://www.researchgate.net/publication/353464236_Hybrid_Workplace_The_Future_of_Work

- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization science (Providence, R.I.)*, 10(6), 791-815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of organizational behavior*, 42(2), 229-251. <https://doi.org/10.1002/job.2485>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kim, K. Y., Atwater, L., Jolly, P., Ugwuanyi, I., Baik, K., & Yu, J. (2021). Supportive leadership and job performance: Contributions of supportive climate, team-member exchange (TMX), and group-mean TMX. *Journal of business research*, 134, 661-674. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2021.06.011>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., . . . Vugt, M. v. (2021). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *The American psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Lauring, J., & Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human resource management review*, 35(1), 101044. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044>
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human relations (New York)*, 62(6), 795-827. <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>
- Liao, Z., Liu, W., Li, X., & Song, Z. (2019). Give and Take: An Episodic Perspective on Leader-Member Exchange. *Journal of applied psychology*, 104(1), 34-51. <https://doi.org/10.1037/apl0000371>

- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Loncar, M., Vukmirovic, J., Vukmirovic, A., Vukmirovic, D., & Lasica, R. (2025). Navigating Hybrid Work: An Optimal Office-Remote Mix and the Manager-Employee Perception Gap in IT. *Sustainability*, 17(14), 6542. <https://doi.org/10.3390/su17146542>
- Malingumu, W., Stouten, J., Euwema, M., & Babyegeya, E. (2016). Servant Leadership, Organisational Citizenship Behavior and Creativity: The Mediating Role of Team-Member Exchange. *Psychologica Belgica*, 56(4), 342-356. <https://doi.org/10.5334/pb.326>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Martin, R., Thomas, G., Legood, A., & Dello Russo, S. (2018). Leader–member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of organizational behavior*, 39(2), 151-168. <https://doi.org/10.1002/job.2202>
- Mutiganda, J. C., Wiitavaara, B., Heiden, M., Svensson, S., Fagerström, A., Bergström, G., & Aboagye, E. (2022). A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators. *Frontiers in psychology*, 13, 1035310. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1035310>
- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Oksanen, A., & Melin, H. (2025). Etätyö ja työn imun muutokset koronakriisin aikana. *Psykologia*, 55(6), 408-425. <https://doi.org/10.62443/psykologia.v55i6.97515>
- Northouse. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health? *BMC public health*, 20(1), 1825-13. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>

- Pagnozzi, F., Pescatore, I., Cartone, A., & Antonelli, G. (2026). Future work now: Organizational culture in hybrid work modes. *Management decision*, 1-29. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2025-0164>
- Petrilli, S., Giunchi, M., & Vonthron, A. (2024). Leader–Member Exchange (LMX) and Adjustment to the Work Mode as Protective Factors to Counteract Exhaustion and Turnover Intention: A Chain Mediation Model. *Sustainability*, 16(23), 10254. <https://doi.org/10.3390/su162310254>
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership quarterly*, 20(3), 343-357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>
- Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual Work: Bridging Research Clusters. *The Academy of Management annals*, 13(1), 308-341. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0020>
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management: A Naturally Occurring Quasi-Experiment. *Group & organization management*, 20(1), 18-38. <https://doi.org/10.1177/1059601195201003>
- Shang, K., Kuo, S., Hsu, S., Lai, P., & Ye, K. (2024). Leader-member exchange, team-member exchange, employee satisfaction, and service-oriented organizational citizenship behavior in the international logistics industry: The moderating effect of the service climate. *Research in transportation business & management*, 52, 101072. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2023.101072>
- Shih, H., & Wijaya, N. H. S. (2017). Team-member exchange, voice behavior, and creative work involvement. *International journal of manpower*, 38(3), 417-431. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2015-0139>
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *The Journal of systems and software*, 195, 111552. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>

- Šmite, D., Moe, N. B., Klotins, E., & Gonzalez-Huerta, J. (2023). From forced Working-From-Home to voluntary working-from-anywhere: Two revolutions in telework. *The Journal of systems and software*, 195, 111509. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111509>
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two Routes to Influence: Integrating Leader-Member Exchange and Social Network Perspectives. *Administrative science quarterly*, 50(4), 505-535. <https://doi.org/10.2189/asqu.50.4.505>
- Tahlyan, D., Mahmassani, H., Stathopoulos, A., Said, M., Shaheen, S., Walker, J., & Johnson, B. (2024). In-person, hybrid or remote? Employers' perspectives on the future of work post-pandemic. *Transportation research. Part A, Policy and practice*, 190, 104273. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2024.104273>
- Tilastokeskus. (2024). Reilu viidennes palkansaajista etätyössä ainakin puolet työajastaan vuonna 2023 – koti on yhä useamman pääasiallinen työnteon paikka. Noudettu 3.2.2026 osoitteesta <https://stat.fi/fi/julkaisu/cluiazmgfsjyu07utsupfs442>
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. *Sustainability*, 12(23), 9804. <https://doi.org/10.3390/su12239804>
- Tse, H. H. M., & Dasborough, M. T. (2008). A Study of Exchange and Emotions in Team Member Relationships. *Group & organization management*, 33(2), 194-215. <https://doi.org/10.1177/1059601106293779>
- Tse, H. H., & Troth, A. C. (2013). Perceptions and emotional experiences in differential supervisor-subordinate relationships. *Leadership & organization development journal*, 34(3), 271-283. <https://doi.org/10.1108/01437731311326693>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership quarterly*, 17(6), 654-676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>

- Urrila, L., Siiriäinen, A., Mäkelä, L., & Kangas, H. (2025). Sense of belonging in hybrid work settings. *Journal of vocational behavior*, 157, 104096. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104096>
- Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V., & Kumar, Y. L. N. (2022). Leader-member exchange in the age of remote work. *Human resource development international*, 25(2), 219-230. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873>
- Venter, E. (2019). Challenges for meaningful interpersonal communication in a digital era. *Hervormde teologiese studies*, 75(1), 1-6. <https://doi.org/10.4102/hts.v75i1.5339>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wright, S. (2025). The future of work loneliness research. *Current opinion in behavioral sciences*, 65, 101571. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2025.101571>
- Zhang, Z., & Takahashi, Y. (2024). How and when team-member exchange influences knowledge hiding behaviors: A moderated dual-pathway model. *Heliyon*, 10(7), e28373. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28373>