



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Kirsi Venetjoki, Mari Sorvisto

**”Kun astun toimiston kynnyksen yli, tulee se  
tunne, että kuulun tänne”**

Vuorovaikutuksen erityispiirteet ja sosiaalisen  
hyvinvoinnin rakentuminen hybridityössä

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö****Tekijä:** Kirsi Venetjoki, Mari Sorvisto**Tutkielman nimi:** Kun astun toimiston kynnyksen yli, tulee se tunne, että kuulun tänne: Vuorovaikutuksen erityispiirteet ja sosiaalisen hyvinvoinnin rakentuminen hybridityössä**Tutkinto:** Kauppatieteiden maisteri**Oppiaine:** Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma**Työn ohjaaja:** Heini Pensar**Valmistumisvuosi:** 2026 **Sivumäärä:** 112

---

**TIIVISTELMÄ:**

Hybridityö on työelämän muutoksien myötä yleistynyt laajamittaisesti eri organisaatioissa. Fyysisen ja virtuaalisen läsnäolon yhdistäminen luo hybridityön sosiaaliseen vuorovaikutukseen erityispiirteitä ja etätyötä tekevien työntekijöiden sosiaalisen hyvinvoinnin rakentumista on tutkittu rajallisesti Conservation of Resources (COR)- ja Team-Member Exchange (TMX)-teorioiden näkökulmasta.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan hybridityön erityispiirteitä sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta silloin kun sosiaalinen hyvinvointi rakentuu sekä fyysisissä että digitaalisissa kohtaamisissa. Lisäksi tutkitaan, miten etätyötä tekevät työntekijät rakentavat ja ylläpitävät sosiaalista hyvinvointiaan hybridityön arjessa.

Tutkimuksessa on kerätty laadullinen haastatteluaineisto (n=12), jota tarkastellaan COR- ja TMX-teorian viitekehyksessä. Tavoitteena on syventää ymmärrystä vuorovaikutuksen ja sosiaalisen hyvinvoinnin välisestä suhteesta hybridityössä.

Hybridityö muuttaa vuorovaikutuksen luonnetta siirtämällä vastuuta epävirallisen vuorovaikutuksen ylläpitämisestä yhä enemmän yksilölle. Epävirallinen vuorovaikutus ei toteudu hybridityössä spontaanisti, vaan edellyttää työntekijöiltä aktiivisuutta ja organisaatiolta tietoista rakenteellista tukea. Samalla esihenkilön rooli korostuu vuorovaikutuksen mahdollistajana hajautuneessa työympäristössä.

Vaikka hybridityö lisää joustavuutta, se voi heikentää spontaania ja yhteisöllistä vuorovaikutusta ilman tarkoituksenmukaisia rakenteita. Onnistunut hybridityö edellyttääkin sekä yksilö- että organisaatiotason tietoista panostusta vuorovaikutuksen ylläpitämiseen ja voimavarojen tasapainoiseen rakentumiseen.

Tutkimus täydentää aiempaa hybridityötä koskevaa tutkimusta jäsentämällä sosiaalisen hyvinvoinnin vuorovaikutuksellisuutta ja dynaamisena ilmiönä. Tämän tutkimuksen perusteella sosiaalinen hyvinvointi rakentui useiden toisiinsa kytkeytyvien vuorovaikutusprosessien kautta, joissa organisatoriset rakenteet, vuorovaikutuksen tasapaino, sosiaalinen kiinnittyminen, yhteenkuuluvuus sekä tiedon ja tuen vastavuoroinen jakaminen muodostivat toisiaan vahvistavan kokonaisuuden. Tuloksia voidaan hyödyntää hybridityön käytäntöjen kehittämisessä sekä sosiaalisen hyvinvoinnin johtamisessa, erityisesti vuorovaikutusta tukevien rakenteiden suunnittelussa.

---

**AVAINSANAT:** Hybridityö, työyhteisön vuorovaikutus, sosiaalinen hyvinvointi, Conservation of Resources (COR), Team-Member Exchange (TMX)

## Sisällys

|       |                                                                                    |    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Johdanto                                                                           | 5  |
| 1.1   | Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset                                          | 9  |
| 1.2   | Tutkimuksen rakenne                                                                | 9  |
| 1.3   | Avainkäsitteet                                                                     | 10 |
| 2     | Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus                                     | 12 |
| 2.1   | Tiimin jäsenten välisen vaihdannan teoria                                          | 12 |
| 2.2   | Voimavarojen säilyttämisen teoria                                                  | 17 |
| 2.3   | COR- ja TMX-teorioiden yhdistävä viitekehys                                        | 21 |
| 2.4   | Hybridityö ja vuorovaikutus                                                        | 23 |
| 2.5   | Hybridityö ja sosiaalinen hyvinvointi                                              | 26 |
| 2.6   | Hybridityö, vuorovaikutus ja sosiaalinen hyvinvointi                               | 29 |
| 3     | Tutkimusmenetelmät                                                                 | 33 |
| 3.1   | Tutkimusasetelma                                                                   | 33 |
| 3.2   | Otanta                                                                             | 34 |
| 3.3   | Aineiston kerääminen                                                               | 36 |
| 3.4   | Analyysimenetelmä                                                                  | 37 |
| 3.5   | Tutkimuksen luotettavuus                                                           | 41 |
| 3.6   | Tutkimuksen eettiset periaatteet                                                   | 43 |
| 4     | Tutkimustulokset                                                                   | 44 |
| 4.1   | Mitkä ovat hybridityön erityispiirteet sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta?  | 46 |
| 4.1.1 | Vuorovaikutuksen organisatorinen jäsentäminen                                      | 46 |
| 4.1.2 | Vuorovaikutuksen epätasapaino ja kuormittavuus                                     | 50 |
| 4.1.3 | Sosiaalisen kiinnittymisen kokemukset                                              | 60 |
| 4.2   | Miten etätyöntekijät rakentavat sosiaalista hyvinvointia hybridityön kontekstissa? | 68 |
| 4.2.1 | Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden rakentaminen                                         | 69 |
| 4.2.2 | Tiedon ja tuen vastavuoroinen jakaminen                                            | 77 |

|     |                                                          |     |
|-----|----------------------------------------------------------|-----|
| 5   | Pohdinta                                                 | 82  |
| 5.1 | Tutkimuksen tuottama hyöty                               | 93  |
| 5.2 | Tutkimuksen rajallisuus ja ehdotukset jatkotutkimukselle | 95  |
| 5.3 | Käytännön suositukset                                    | 97  |
| 5.4 | Johtopäätös                                              | 98  |
|     | Lähteet                                                  | 99  |
|     | Liitteet                                                 | 110 |
|     | Liite 1. Haastattelukutsu                                | 110 |
|     | Liite 2. Tietosuojalomake                                | 111 |

## Kuviot

|          |                                                     |    |
|----------|-----------------------------------------------------|----|
| Kuvio 1. | Teema-analyysi (Braun & Clarke, 2006)               | 38 |
| Kuvio 2. | Tutkimuksen pää- ja alateemat                       | 45 |
| Kuvio 3. | Sosiaalisen hyvinvoinnin rakentuminen hybridityössä | 93 |

## Taulukot

|             |                            |    |
|-------------|----------------------------|----|
| Taulukko 1. | Osallistujien taustatiedot | 35 |
|-------------|----------------------------|----|

# 1 Johdanto

Viimeaikaiset työelämän muutokset ovat lisänneet hybridityön yleistymistä, minkä seurauksena työn tekemisen käytännöt sekä työntekijöiden välinen vuorovaikutus rakentuvat uudella tavalla (Bulti & Vacchiano, 2026; Tröster & Brosi, 2025). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä hybridityön erityispiirteistä sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta sekä tarkastella, miten sosiaalinen hyvinvointi rakentuu hybridityössä, jossa fyysisen ja virtuaalisen työskentelyn rajat limittyvät. Erityisesti asiantuntijatyössä työ on irtautunut paikasta ja ajasta (Työterveyslaitos, n.d.). Hybridityön monimuotoisuus, fyysisen ja virtuaalisen läsnäolon yhdistäminen, synkronisen ja asynkronisen viestinnän hallinta sekä teknologioiden hyödyntäminen, luo uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita sosiaalisen yhteyden ylläpitämiselle (Gilstrap ja muut 2022).

COVID-19-pandemia merkitsi käännekohtaa työelämässä, ja sen seurauksena hybridityö alkoi yleistyä laajamittaisesti eri organisaatioissa. Pandemian jälkeisinä vuosina hybridityö on vähitellen vakiintunut monille organisaatioille pysyväksi työjärjestelyksi (Bjørn ja muut 2024; Hopkins & Bardoel, 2023). Samanaikaisesti tämä kehitys on muokannut merkittävästi työyhteisön vuorovaikutuksen käytäntöjä sekä työntekijöiden hyvinvointia (Graham ja muut 2021; Lorca & Belli, 2023). Vuoden 2024 työolobarometrin mukaan 47 % palkansaajista pystyi työskentelemään etänä ja viidennes heistä teki etätöitä viikoittain (Lyly-Yrjänäinen, 2025). Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja sosiaalisen tuen on todettu olevan ratkaisevia työntekijöiden hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta erityisesti etätöissä (Wang ja muut 2020). Yhteisöllisyys tukee hybridityössä koettua hyvinvointia ja vähentää uupumusta (Buonomo ja muut 2023; Ruiller ja muut 2019).

Pandemiaa aiemmat tutkimukset osoittavat, että virtuaalinen ja kasvokkainen viestintä täydentävät toisiaan ja tukevat yhteenkuuluvuuden rakentumista hybridityössä (Ruiller ja muut 2019; Parlamis & Dibble, 2019; Hafermalz & Riemer, 2020). Uudemmat tutkimukset ovat myös korostaneet, että erityisesti vuorovaikutuksen laadulla on suuri merkitys yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitämisessä (Buonomo ja muut 2023; Urrila ja muut, 2025). Digitaalisten ja kasvokkain tapahtuvien viestintäkanavien yhdistelmä

vaikuttaa ratkaisevasti työntekijöiden tyytyväisyyteen ja työyhteisön toimivuuteen (Tkalac Verčič & Verčič, 2025). Samalla hybridityössä korostuvat uudenlaiset haasteet, kuten epäsymmetrinen osallistuminen ja teknologian muovaama vuorovaikutus, jotka voivat lisätä eristäytymisen tunnetta ja heikentää sosiaalista hyvinvointia (Bjørn ja muut, 2024).

COVID-pandemia käynnisti laajan etä- ja hybridityötä käsittelevän tutkimusaallon. Tutkimuksen alkuvaiheessa tarkastelun kohteena oli pääasiassa pandemian aikainen pakotettu etätyö, jolloin tutkimuksissa korostuivat erityisesti yksinäisyyden ja sosiaalisen eristäytymisen riskit (Brown & Leite, 2023; Almeida ja muut, 2025). Työelämän käytäntöjen vakiintuessa tutkimus on laajentunut tarkastelemaan pysyviä hybridityön järjestyksiä sekä sosiaalisen tuen, vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille (Wang ja muut, 2020). Näiden havaintojen voidaan katsoa olevan suoraan sovellettavissa hybridityöhön, jossa samoja riskejä ja mahdollisuuksia ilmenee. Lisäksi hybridityön erityispiirteisiin liittyvät tutkimukset (Graham ja muut, 2021; Bjørn ja muut, 2024) osoittavat, että organisaatiot tarvitsevat tietoa siitä, miten työyhteisön vuorovaikutus ja sosiaalinen hyvinvointi voidaan turvata joustavissa työjärjestelyissä. Aiempi tutkimus on painottunut etätyöhön sekä tarkastellut hyvinvointia ja vuorovaikutusta usein yksittäisten ulottuvuuksien kautta (Charalampous ja muut, 2018; Leonardi ja muut, 2024). Lisäksi tutkimuskenttä on luonteeltaan hajanaista ja heikosti integroitunutta (Hill ja muut, 2024), minkä vuoksi työntekijöiden kokemuksista sosiaalisen vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin suhteesta hybridityön kontekstissa on edelleen rajallisesti systemaattista ymmärrystä.

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme hybridityötä työyhteisön sosiaalisten suhteiden näkökulmasta. Työtiimin sisäisten vuorovaikutussuhteiden tarkastelu perustuu Seersin (1989) kehittämään *Team-Member Exchange* (TMX) -toeriaan, joka kuvaa työntekijän ja työtiimin välistä vastavuoroista vaihtosuhdetta sekä sen koettua laatua. Teoria tarkastelee tiimin jäsenten välistä tiedon ja tuen vaihtoa sekä työntekijän kokemusta omasta asemastaan osana työtiimiä (Seers ja muut, 1995; Ford & Seers, 2006). Koska työyhteisön sosiaaliset suhteet voidaan samalla ymmärtää työntekijän hyvinvointia tukevin

voimavaroina, hybridityön sosiaalista vuorovaikutusta tarkastellaan lisäksi *Conservation of Resources* (COR) -teorian näkökulmasta.

COR-teoria tarkastelee yksilön hyvinvointia voimavarojen säilyttämisen, kartuttamisen ja menettämisen näkökulmasta (Hobfoll, 1989). Teorian mukaan ihmiset pyrkivät hankkimaan ja suojelemaan heille arvokkaita resursseja, kuten energiaa, aikaa ja sosiaalista tukea, ja stressi syntyy erityisesti tilanteissa, joissa näitä resursseja uhataan, menetetään tai niiden kertyminen hidastuu (Hobfoll, 1989; Chen ja muut, 2015). Lisäksi yksilöt hyödyntävät voimavarojaan säädelläkseen toimintaansa, sosiaalisia suhteitaan ja sopeutumistaan erilaisiin työ- ja toimintaympäristöihin (Chen ja muut, 2015).

Vaikka hybridityön ja sosiaalisen hyvinvoinnin tutkimus on viime vuosina lisääntynyt, useimmat aiemmista tutkimuksista ovat nojautuneet joko työn kuormitukseen ja resursseihin liittyviin teorioihin, kuten työn vaatimusten ja voimavarojen teoriaan (*Job Demands–Resources*, JD-R) (Marozva & Pelser, 2025b; Deepa & Dharshini, 2024; Booker ja muut, 2025) tai sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja itseohjautuvuuden teorioihin (Peijen ja muut, 2025). Esimerkiksi Marozva & Pelser (2025b) sovelsivat JD-R- ja kuulumisen tarpeen (*Need-to-Belong*) -teorioita afrikkalaisessa korkeakouluympäristössä tarkastellen akateemikoiden sosiaalista hyvinvointia, kun taas Deepa & Dharshini (2024) yhdistivät COR- ja JD-R-teorioita tarjoten kokonaisvaltaisen näkökulman voimavarojen merkityksestä etä- ja hybridityössä. Vastaavasti Hennicks ja muut (2025) tarkastelivat luottamuksen merkitystä sosiaalisen hyvinvoinnin välittäjänä, ja Urien (2023) hyödynsi LMX-teoriaa sekä monitasoista analyysia etätyön vaikutuksista hyvinvointiin.

Huomionarvoista on, että vaikka COR-teoria ja sosiaalisen vaihdon teorias, kuten LMX, tarjoavat vahvan teoreettisen perustan voimavarojen hallinnan ja vuorovaikutuksen tarkasteluun (Deepa & Dharshini, 2024; Urien, 2023), työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, erityisesti tiimitason sosiaalisen vaihtosuhteen näkökulmasta, on tarkasteltu hybridityössä vain rajallisesti. Useimmat tutkimukset ovat keskittyneet joko yksilön voimavarojen hallintaan, työautonomian vaikutuksiin tai päivittäisiin tarpeiden tyydyttämisen

mekanismeihin (Trevino Garcia & Christensen, 2025; Peijen ja muut, 2025), mutta harvemmin siihen, miten työntekijöiden välinen vuorovaikutus, erityisesti tiimien sisäinen sosiaalinen vaihtosuhde (TMX), liittyy sosiaaliseen hyvinvointiin hybridityössä.

Lisäksi monet etä- ja hybridityötä käsittelevät tutkimukset ovat olleet teoreettisesti ohjaamattomia tai keskittyneet teknologian vaikutuksiin, kuten Bookerin ja muiden (2025) systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa todettiin. Sosiaalisen vuorovaikutuksen ja verkostojen merkitystä on käsitelty lähinnä sosiaaliverkostoteorian ja heikkojen siteiden näkökulmasta (Carmody ja muut, 2022), mutta TMX-teorian soveltaminen työyhteisön keskinäisen yhteistyön ja sosiaalisen hyvinvoinnin tarkasteluun hybridityössä on edelleen tutkimatta. Artikkelissaan Liu ja muut (2022) tarkastelevat TMX:n panostuksen ja vastaanoton tasapainon vaikutusta emotionaaliseen uupumukseen ja siitä seuraavaan hiljaisuuteen tiimeissä painottaen erityisesti näiden ilmiöiden taustalla olevia mekanismeja. Näin ollen aikaisempi tutkimus jättää tutkimusaukon: hybridityön sosiaalisen vuorovaikutuksen erityispiirteitä ja etätyötä tekevien työntekijöiden sosiaalisen hyvinvoinnin rakentumista ei ole riittävästi tutkittu COR- ja TMX-teorioiden näkökulmasta.

Useissa aiemmissa tutkimuksissa on käytetty määrällisiä menetelmiä työyhteisön vuorovaikutuksen, työntekijöiden sosiaalisen hyvinvoinnin ja hybridityön tarkasteluun. Deepa ja Dharshini (2024) tutkivat etä- ja hybridityöympäristössä työskentelevien työntekijöiden työn imun syntymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Trevino Garcia & Christensen (2025) puolestaan selvittivät, miten hybridityö on yhteydessä mielenterveysoireisiin sekä työ–perhe-elämän ristiriitoihin. Viime vuosina on myös toteutettu tutkimus siitä, miten fyysisen läheisyyden puuttuminen vaikuttaa työntekijöiden välisiin viestintäverkostoihin (Carmody ja muut, 2022). Laadullisia menetelmiä on kuitenkin hyödynnetty vähemmän työntekijöiden sosiaalisen vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin tarkastelussa hybridityössä. Esimerkiksi Marozva & Pelsner (2025b) käyttivät tutkimuksessaan laadullista tutkimusmenetelmää, mutta he keskittyivät erityisesti siihen, miten erilaiset kasvua tukevat keinot, kuten koulutus, ammatillinen kehittyminen ja mentorointi, vahvistavat sosiaalista hyvinvointia hybridityöympäristössä. Tässä pro gradu -tutkielmassa

pyrimme selvittämään työntekijöiden kokemuksia ja merkityksiä, ja laadullinen lähestymistapa mahdollistaa syvällisen ja monipuolisen ymmärryksen ilmiöstä, jota määrälliset menetelmät eivät pysty tarjoamaan.

Tutkimus syventää ymmärrystä hybridityön erityispiirteistä ja yksilön keinoista rakentaa sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Se soveltaa ja yhdistää TMX- ja COR-teorioita hybridityöhön, tarjoten näin uuden teoreettisen näkökulman. Tutkimus tuottaa työelämälle tietoa siitä, millaiset vuorovaikutuskäytännöt, rakenteet ja toimintatavat edistävät sosiaalista hyvinvointia hybridityössä. Se auttaa organisaatioita kehittämään vuorovaikutusta tukevia käytäntöjä, jotka vahvistavat yhteisöllisyyttä, luottamusta ja työntekijöiden sitoutumista hajautuneissa työympäristöissä. Lisäksi tutkimus tuo esiin, miten hybridityössä vastuu epävirallisen vuorovaikutuksen ylläpitämisestä siirtyy osin yksilöille ja millaisia vaikutuksia tällä on hyvinvointiin.

## **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä hybridityön erityispiirteistä sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta silloin kun sosiaalinen hyvinvointi rakentuu sekä fyysisissä että digitaalisissa kohtaamisissa. Lisäksi tavoitteena on ymmärtää, miten etätyötä tekevät työntekijät rakentavat ja ylläpitävät sosiaalista hyvinvointiaan hybridityön arjessa. Kokonaisuudessaan tutkimus pyrkii tuottamaan syvällisempää tietoa hybridityön vaikutuksista sosiaalisiin suhteisiin ja hyvinvointiin työelämässä.

Tämä tutkimus rakentuu kahden kysymyksen varaan:

Mitkä ovat hybridityön erityispiirteet sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta? Miten etätyöntekijät rakentavat sosiaalista hyvinvointia hybridityön kontekstissa?

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Tämä tutkimus koostuu viidestä pääluvusta, jotka etenevät johdonmukaisesti tutkimusprosessin vaiheiden mukaisesti. Ensimmäisessä luvussa esittelemme tutkimuksen

taustaa, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Lisäksi määrittelemme tärkeimmät käsitteet ja kuvaamme lyhyesti, miten tutkimus kokonaisuudessaan rakentuu. Toinen luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja sisältää kirjallisuuskatsauksen. Luvussa tarkastelemme aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta ja keskeisiä teorioita.

Kolmannessa luvussa esittelemme tutkimuksen menetelmät. Siinä kuvaamme, miten tutkimus on suunniteltu ja toteutettu, millaista aineistoa on kerätty ja miten sitä on analysoitu. Lisäksi käsittelemme tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä näkökohtia. Neljäs luku esittelee tutkimustulokset. Siinä tuomme esiin aineiston perusteella tehdyt keskeiset havainnot ja niiden yhteyden tutkimuskysymyksiin. Viides luku kokoaa yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset ja niiden merkityksen. Luvussa pohdimme tutkimuksen tuottamaa hyötyä, rajallisuuksia ja käytännön sovelluksia sekä esittelemme johdopäätökset ja mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

### 1.3 Avainkäsitteet

**Hybridityö** on terminä suhteellisen uusi, koronapandemian aikana vakiintunut määritelmä työjärjestelylle, jossa työntekijä työskentelee osan työajastaan joko kotona tai co-working-tilassa (yhteisöllinen etätyötila) ja osan ajastaan perinteisellä työpaikalla (Hopkins & Bardoel, 2023). Hybridityön tavoitteena on yhdistää etätyön tarjoama joustavuus ja keskittymisen mahdollisuus sekä lähityön mahdollistama yhteistyö, vuorovaikutus ja koordinointi tuottavuuden ja hyvinvoinnin tukemiseksi (Gratton, 2021).

**Työyhteisön vuorovaikutus** tarkoittaa organisaatiossa tapahtuvaa jäsenten välistä viestintää, sosiaalisten suhteiden rakentumista ja ylläpitoa sekä tiedon, tuen ja merkitysten vastavuoroista jakamista, joka mahdollistaa työn sujuvuuden ja yhteisöllisyyden kokemuksen (Keyton, 2017; Methot ja muut, 2025). Hybridityössä vuorovaikutus rakentuu sekä kasvokkaisissa että teknologian välittämässä kohtaamisissa, joissa korostuvat viestinnän laatu, sosiaalinen läsnäolo ja yhteydenpidon jatkuvuus (Booker ja muut, 2025). Se ilmenee muun muassa yhteenkuuluvuuden tunteena, sosiaalisten verkostojen rakentumisena, kollegiaalisena tukena ja tiimisuhteiden vahvistumisena ja luottamuksena

(Marozva & Pelsner, 2025b; Peijen ja muut, 2025; Booker ja muut, 2025; Carmody ja muut, 2022; Hennicks ja muut, 2025). Lisäksi vuorovaikutus kytkeytyy työyhteisössä saatavilla olevaan sosiaaliseen ja organisatoriseen tukeen sekä johtajuuteen (Deepa & Dharshini, 2024). Näin ollen työyhteisön vuorovaikutus on moniulotteinen ilmiö, joka yhdistää viestinnälliset, relationaaliset ja rakenteelliset ulottuvuudet hybridityössä.

**Sosiaalisella hyvinvoinnilla** työelämässä tarkoitetaan yksilön kokemusta omasta toimivuudestaan, kuulumisestaan ja merkityksellisyydestään sosiaalisissa yhteisöissä ja rakenteissa, kuten työyhteisössä (Lee & Keyes, 1998). Työn kontekstissa se ilmenee yhteenkuuluvuuden tunteena, myönteisenä vuorovaikutuksena, sosiaalisen tuen kokemuksina sekä kokemuksena oman panoksen arvokkuudesta osana. Hybridityössä, jossa vuorovaikutuksen muodot ja käytännöt muuttuvat, sosiaalinen hyvinvointi korostuu keskeisenä työhyvinvoinnin osa-alueena. Sosiaalinen hyvinvointi koostuu ihmisten välisistä sosiaalisista suhteista, yhteisöllisyyden ja osallisuuden tunteista sekä kokemuksista ja käsityksistä ympäröivästä yhteiskunnasta (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta, 2020).

## 2 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus

Tässä luvussa esittelemme tutkimuksen teoreettista viitekehystä sekä aiempaa tutkimuskirjallisuutta hybridityön, vuorovaikutuksen ja sosiaalisen hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä. Luvun tavoitteena on jäsentää ne teoreettiset lähtökohdat, joiden avulla sosiaalisen hyvinvoinnin erityispiirteitä ja rakentumista hybridityössä voidaan ymmärtää.

Tutkimuksen teoreettinen tarkastelu perustuu tiimin jäsenten välisen vaihdannan teoriaan (*Team-Member Exchange*, TMX) sekä voimavarojen säilyttämisen teoriaan (*Conservation of Resources*, COR). TMX-teoria tarkastelee tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen, vastavuoroisuuden ja tuen merkitystä työyhteisössä, kun taas COR-teoria luo näkökulman siihen, miten yksilöt pyrkivät säilyttämään ja vahvistamaan työelämässä tarvitsemiaan resursseja. Teorioiden yhdistäminen luo pohjan sosiaalisen hyvinvoinnin tarkastelun sekä resurssien, että vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta.

### 2.1 Tiimin jäsenten välisen vaihdannan teoria

*Team-Member Exchange* (TMX)-teoria, eli tiimin jäsenten välistä vaihdantaa tarkasteleva teoria, käsittelee työntekijän ja hänen työtiimensä välistä vastavuoroista vaihtosuhdetta ja sen koettua laatua. Tässä viitekehyksessä huomio kiinnittyy erityisesti siihen, miten yksilö asemoituu osaksi tiimin sosiaalista kokonaisuutta ja millaiseksi tämä suhde hänen kokemuksessaan muodostuu. Teorian kehitti Seers (1989), ja se pohjautuu sosiaalisen vaihdon teorioihin, joiden mukaan sosiaaliset suhteet rakentuvat vastavuoroisuudelle, luottamukselle ja koetulle oikeudenmukaisuudelle, sekä esihenkilön ja työntekijän välisen vaihtosuhteen (*Leader-Member Exchange*, LMX) -teoriaan (Seers ja muut, 1995). Toisin kuin LMX, joka keskittyy vertikaalisiin esimies–alaissuhteisiin, TMX siirtää tarkastelun horisontaalisiin suhteisiin tiimin jäsenten välillä, ja kuvaa yksilön kokonaisvaltaista kokemusta vaihdosta koko tiimin kanssa (Seers ja muut, 1995; Ford & Seers, 2006).

TMX ei kuvaa yksittäisiä kahdenvälisiä suhteita tiimin jäsenten välillä, vaan yksilön kokonaisvaltaista kokemusta vaihdosta koko tiimin kanssa. Tiimi ymmärretään tällöin

psykologisena ja sosiaalisena kokonaisuutena, jossa yksilön TMX rakentuu kokemusten yhdistelmästä vuorovaikutuksesta muiden jäsenten kanssa (Rutishauser & Sender, 2019). TMX konkretisoidaan vaihdon laatuna, joka heijastaa vastavuoroisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumista tiimin sisäisissä sosiaalisissa prosesseissa (Ford & Seers, 2006). Näin TMX -teoria toimii käsitteellisenä välineenä tiimin sosiaalisen toimivuuden arviointiin yksilön näkökulmasta.

Seersin ja muiden (1995) mukaan TMX koostuu kahdesta toisiaan vahvistavasta ulottuvuudesta: yksilön tiimille antamista panoksista ja tiimiltä saaduista vastikkeista. Tämä vastavuoroisuuden periaate korostaa yksilön aktiivista roolia TMX-suhteen rakentumisessa. Yksilön panokset voivat ilmetä esimerkiksi ideoiden ja tiedon jakamisena (Seers ja muut, 1995) sekä muiden auttamisena ja yhteistyöhalukkuutena tiimin sisällä (Chiaburu & Harrison, 2008). Lisäksi ne voivat näkyä emotionaalisenä tukena osana vertaissuhteita (Lai ja muut, 2021). Tiimiltä saadut resurssit voivat sisältää palautetta, tunnustusta ja informaatiota (Seers ja muut, 1995; Banks ja muut, 2014) sekä instrumentaalista tukea, osaamisen hyödyntämistä ja emotionaalista tukea (Lai ja muut, 2021; Chiaburu & Harrison, 2008). Panosten ja vastikkeiden tasapaino muodostaa TMX-suhteen koetun laadun ytimen.

TMX rakentuu sekä tehtäväkeskeisistä että suhdekeskeisistä vaihdoista, jotka ovat keskenään toisiaan vahvistavia (Tse & Dasborough, 2002; Chiaburu & Harrison, 2008). Tämä kaksijakoisuus korostaa, ettei TMX ole pelkästään työn sujuvuuteen liittyvä ilmiö, vaan myös tunne- ja merkityssuhteisiin kytkeytyvä prosessi. Tämä on keskeistä sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta, sillä suhdekeskeiset vaihdot liittyvät suoraan yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen kokemuksiin. Tehtäväkeskeiset vaihdot liittyvät tiedon, ideoiden ja resurssien jakamiseen, kun taas suhdekeskeiset vaihdot ilmenevät välittämisenä, kannustamisena ja henkilökohtaisena tukena (Tse & Dasborough, 2002; Banks ja muut, 2014). Näihin vaihdantamuotoihin kytkeytyy emotionaalinen ulottuvuus, jossa positiiviset tunteet vahvistavat ja negatiiviset tunteet heikentävät TMX-suhteiden laatua (Tan ja muut, 2022). TMX voidaan siten ymmärtää dynaamisena sosiaalisena prosessina, jossa

tehtävä-, suhde- ja tunneperäiset kokemukset kietoutuvat toisiinsa ajan myötä (Tse & Dasborough, 2002).

TMX toimii siltana yksilö-, vuorovaikutus- ja ryhmätason analyyysien välillä (Seers ja muut, 1995; Farmer ja muut, 2015). Yksilötasolla TMX kuvaa työntekijän subjektiivista kokemusta vastavuoroisuudesta, luottamuksesta ja oikeudenmukaisuudesta suhteessa tiimiin (Banks ja muut, 2014; Han ja muut, 2023). Ryhmätasolla keskimääräinen TMX heijastaa tiimin kykyä sisäiseen koordinointiin, yhteistyöhön ja sosiaalisen pääoman rakentamiseen (Seers ja muut, 1995; Kim ja muut, 2021).

Tutkimus on erottanut yksilön suhteellisen TMX:n ja ryhmän keskimääräisen TMX:n toisistaan poikkeaviksi mutta toisiinsa kytkeytyviksi ilmiöiksi (Farmer ja muut, 2015). Tämä erottelu auttaa ymmärtämään tiimien sisäistä moninaisuutta ja jäsenten erilaisia asemia. Yksilön suhteellinen TMX kuvaa hänen TMX-suhteidensa laatua suhteessa muihin tiimin jäseniin ja voi lisätä positiivista erottuvuutta sekä identifikaatiota työtovereihin. Ryhmän keskimääräinen TMX puolestaan vahvistaa kuulumisen tunnetta ryhmän jäsenenä (Farmer ja muut, 2015) sekä yhteenkuuluvuuden kokemusta tiimin sisällä (Young Seong & Nam Choi, 2019). Näiden tasojen yhteisvaikutus selittää erityisen hyvin auttavaa käyttäytymistä ja muita organisaation kannalta myönteisiä kansalaiskäyttäytymisen muotoja (Chiaburu & Harrison, 2008).

Korkealaatuinen TMX ilmenee avoimena tiedonjakamisena ja keskinäisenä tukena (Rutishauser & Sender, 2019) sekä luottamuksena ja kunnioituksena (Tan ja muut, 2022). Matalalaatuinen TMX puolestaan heijastaa epäluottamusta, vähäistä vuorovaikutusta (Tan ja muut, 2022) ja tiedon suojelemista (Rutishauser & Sender, 2019). Laadullinen ero TMX-suhteissa näkyy siten konkreettisesti tiimin arjen toiminnassa. Korkealaatuinen TMX luo psykologisesti turvallisen vuorovaikutusilmapiirin, jossa työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja osaksi yhteisöä (Hawkes & Neale, 2020). Tämä lisää halukkuutta toimia tiimin ja organisaation hyväksi myös yli muodollisten roolivaatimusten (Tan ja muut, 2022). Korkealaatuinen TMX madaltaa sosiaalisia riskejä, rohkaisee uusien

ideoiden esittämiseen ja vähentää pelkoa negatiivisesta arvioinnista (Han ja muut, 2023). Näin TMX tukee paitsi suoritusta myös oppimista ja innovatiivista vuorovaikutusta tiimeissä (Perez-Luño ja muut, 2024). Monipuolinen tieto, sosiaalinen tuki ja jaetut kokemukset lisäävät työntekijöiden kykyä ja halukkuutta muokata omaa työtään sekä tuoda esiin kehittämis ehdotuksia (Lai ja muut, 2021).

TMX toimii keskeisenä mekanismina psykologisten perustarpeiden, erityisesti yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden, täyttymisessä (Young Seong & Nam Choi, 2019). Horisontaaliset vaihtosuhteet rakentavat kokemusta ryhmään kuulumisesta ja sisäpiiriläisyydestä, mikä ohjaa konkreettista käyttäytymistä, kuten tiedon jakamista, yhteistyötä ja aloitteellisuutta (Tan ja muut, 2022). Korkealaatuinen TMX on yhteydessä parempaan työtyytyväisyyteen, työn imuun, suoriutumiseen ja vähäisempään emotionaaliseen uupumukseen (Banks ja muut, 2014; Liu ja muut, 2022; Perez-Luño ja muut, 2024)

TMX ei kehity tyhjiössä, vaan siihen vaikuttavat sekä yksilölliset tekijät, kuten työntekijän psykologiset resurssit ja työn ominaisuudet (Meng ja muut, 2019), että kontekstuaaliset tekijät, kuten johtajuus, työilmapiiri ja tiimin toimintaympäristö (Kim ja muut, 2021). Tämä korostaa TMX:n tilannesidonnaisuutta ja organisaatiotason merkitystä. Tukevan johtajuuden ja myönteisen ilmapiirin kautta voidaan luoda edellytykset luottamukselle ja yhteistyölle, jotka mahdollistavat korkealaatuisten TMX-suhteiden syntymisen (Kim ja muut, 2021). TMX:n merkitys korostuu erityisesti ketterissä, itseohjautuvissa (Venkatesh ja muut, 2023) sekä virtuaalisissa ja maantieteellisesti hajautetuissa tiimeissä (Luqman ja muut, 2023). Organisaation sosiaalinen media (Enterprise Social Media, ESM) tarjoaa alustan tiedon jakamiselle, avun pyytämiselle ja vuorovaikutuksen ylläpitämiselle fyysisen etäisyyden ylittämiseksi (Luqman ja muut, 2023). Samassa tutkimuksessa osoitetaan, että myötävaikuttava, yhteistyöorientoitunut proaktiivisuus virtuaalisessa ympäristössä vahvistaa TMX-laatua, lisää luottamusta ja tukee positiivista sosiaalista dynamiikkaa. Sen sijaan haastava proaktiivisuus voi heikentää TMX-laatua ja synnyttää kielteisiä tunteita, kuten kateutta, erityisesti silloin kun aloitteet koetaan uhkana kollegoiden asemalle.

Tutkimus on myös osoittanut, että TMX-suhteiden vaikutukset eivät ole yksiselitteisesti myönteisiä (Chiaburu & Harrison, 2008; Ford & Seers, 2006). Vastahakoinen vuorovaikutus voi heikentää jaettua ilmapiiriä (Chiaburu & Harrison, 2008), ja TMX-suhteiden epätasainen jakautuminen voi lisätä epäluottamusta (Ford & Seers, 2006) sekä synnyttää suosikkiepäilyjä ja kielteisiä työasenteita (Meng ja muut, 2019). Yksilölliset psykologiset resurssit, kuten resilienssi, voivat muokata TMX:n merkitystä sosiaalisen hyvinvoinnin selittäjänä (Meng ja muut, 2019). Työn koettu merkityksellisyys voi vahvistaa kuulumisen tunnetta myös tilanteissa, joissa TMX-suhteet eivät ole korkealaatuisia (LaBella & van Knippenberg, 2024).

TMX-teoria mahdollistaa monitasoisen ja kontekstuaalisesti sensitiivisen viitekehyksen tiimien sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja suorituskyvyn ymmärtämiseen (Seers ja muut, 1995; Farmer ja muut, 2015). TMX toimii keskeisenä mekanismina sosiaalisen pääoman rakentamisessa (Kim ja muut, 2021), psykologisen turvallisuuden vahvistamisessa (Lee, 2020) sekä proaktiivisen ja yhteistyöhön perustuvan toiminnan mahdollistamisessa (Lai ja muut, 2021). Samalla teoria tunnistaa vertaissuhteiden laadun (Liu ja muut, 2022), rakenteen (Farmer ja muut, 2015) sekä tiimin sisäisen jakautumisen merkityksen (Meng ja muut, 2019). Lisäksi se korostaa, että TMX:n vaikutukset rakentuvat vuorovaikutuksessa yksilöllisten resurssien (LaBella & van Knippenberg, 2024) ja laajemman työ- ja organisaatiokontekstin kanssa (Venkatesh ja muut, 2023).

TMX-teoriaan liittyy kuitenkin myös käsitteellisiä rajoitteita. Koska TMX perustuu työntekijän subjektiiviseen kokemukseen tiimin sisäisestä vaihdosta, sen tarkastelu voi jättää vähemmälle huomiolle vuorovaikutusta muovaavat laajemmat organisatoriset ja kontekstuaaliset tekijät, kuten organisatoriset käytännöt, työn organisoinnin rakenteet ja valtasuhteet (Omlion-Hodges ja muut, 2016). Lisäksi TMX ei tarkastele yksittäisiä kahdenvälisiä suhteita, vaan työntekijän kokonaisarviota tiimin sisäisestä vaihdosta, mikä voi yksinkertaistaa tiimin sisäisten suhteiden monimuotoisuutta (Ford & Seers, 2006). Aiempi tutkimus onkin korostanut, että TMX:n ymmärtäminen edellyttää tarkempaa

huomiota sekä yksilö- että tiimitason tekijöihin ja laajempaan organisatoriseen kontekstiin (Farmer ja muut, 2015).

Teoria nojaa myös oletukseen vastavuoroisesta vaihdosta, vaikka työntekijöiden mahdollisuudet osallistua vuorovaikutukseen ja hyödyntää sosiaalisia resursseja eivät välttämättä ole yhdenvertaisia. Erityisesti hybridityössä fyysisen läsnäolon, viestintäkanavien käytön ja työn organisoinnin erot voivat vaikuttaa siihen, miten työntekijät pääsevät osallisiksi tiimin tarjoamasta tuesta ja tiedonvaihdosta. Lisäksi TMX-tutkimuksessa käytetyt itsearviointiin perustuvat mittarit voivat painottaa yksilöllisiä kokemuksia ja tulintoja tiimin vuorovaikutussuhteista (Banks ja muut, 2014). Näin ollen TMX tarjoaa hyödyllisen näkökulman työntekijöiden välisten suhteiden tarkasteluun, mutta sen rinnalla on tarpeen huomioida myös laajempi organisatorinen ja sosiaalinen konteksti.

## **2.2 Voimavarojen säilyttämisen teoria**

Conservation of Resources (COR)-teorian, voimavarojen säilyttämisen mallin, kehitti alun perin psykologi Stevan E. Hobfoll (1989) osana psykologista stressitutkimusta. Teorian lähtökohtana on pyrkimys selittää stressin syntymistä ja siihen sopeutumista yksilön voimavarojen näkökulmasta. Hobfollin (1989) Conservation of Resources (COR) -teoria kuuluu työ- ja organisaatiopsykologian keskeisiin stressiteorioihin ja sitä on myöhemmin laajennettu muun muassa organisaatiokontekstiin (Hobfoll ja muut, 2018). Hobfollin (1989) mukaan ihmiset pyrkivät hankkimaan, säilyttämään ja suojelemaan voimavarojaan, sillä niiden avulla voidaan saavuttaa tavoitteita ja ylläpitää hyvinvointia. Stressiä syntyy erityisesti silloin, kun voimavaroja menetetään, niiden menetystä uhataan tai voimavarojen käyttö ei johda odotettuun hyötyyn. COR-teorian mukaan yksilöt käyttävät voimavarojaan säädelläkseen toimintaansa, sosiaalisia suhteitaan ja käyttäytymistään sekä sopeutuakseen organisaatio- ja kulttuuriympäristöönsä (Chen ja muut, 2015). Hobfoll (1989) käsitteli stressin syntymekanismeja resurssien näkökulmasta, jolloin stressi syntyy joko resurssien menetyshästä, menetyksestä tai resurssien lisääntymisen jälkeen koetusta resurssien kasvun hidastumisesta. COR-teorian pohjalta on mahdollista selittää, miten hybridityön vuorovaikutuskäytännöt vaikuttavat työntekijöiden sosiaalisten resurssien

muodostumiseen ja sitä kautta sosiaalisen hyvinvoinnin kokemiseen. Tarkastelemme vuorovaikutusta keskeisenä voimavarojen mekanismina, sillä Hobfollin (1989) mukaan vuorovaikutus voi joko lisätä tai kuluttaa voimavaroja.

Hobfollin (1989) COR-teoriassa keskeisinä tarkastelun kohteina ovat voimavarat, jotka jaetaan neljään resurssiluokkaan. Aineelliset resurssit muodostuvat asioista, joilla on käyttö- tai statusarvo, kuten omaisuus, asunto tai työvälineet. Olosuhderesurssit liittyvät yksilön sosiaalisiin ja organisatorisiin olosuhteisiin, kuten työsuhteen pysyvyyteen, työasemaan sekä läheisiin ihmissuhteisiin ja sosiaalisiin verkostoihin. Henkilökohtaisten ominaisuuksien resurssit muodostuvat erilaisista piirteistä ja ominaisuuksista, kuten itsetunnosta, optimismista ja osaamisesta, jotka auttavat selviytymään. Neljännen resurssin muodostavat energioresurssit, kuten aika, raha ja tieto, ja näiden resurssien avulla voidaan hankkia ja suojata muita resursseja. Myöhemmässä COR-teorian kehityksessä voimavaroja ei enää tarkastella yksittäisinä tekijöinä, vaan toisiinsa kytkeytyvinä resurssikaravaaneina, joiden muodostumiseen vaikuttavat yksilön toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja rajoitteet (Hobfoll ja muut, 2018). Sosiaaliset suhteet voivat edistää voimavarojen säilymistä ja kattumista tarjoamalla yksilölle tukea ja mahdollistamalla muiden voimavarojen hankkimisen (Hobfoll ja muut, 1990). Toisaalta kuormittavat tai ristiriitaiset sosiaaliset suhteet voivat myös kuluttaa yksilön voimavaroja ja käynnistää voimavarojen menetyскиerteitä (Halbesleben ja muut, 2014; Hobfoll ja muut, 2018).

COR-teorian mukaan stressiä syntyy, kun yksilö kohtaa voimavarojen menetyksen uhan, kokee voimavarojen menetyksen tai kun voimavarojen investointi ei johda odotettuun voimavarojen lisääntymiseen (Hobfoll, 1989). COR-teorian keskeinen oletus on menetyksen ensisijaisuus, jonka mukaan voimavarojen menetys vaikuttaa yksilöön voimakkaammin kuin vastaavan suuruinen voimavarojen lisääntyminen (Halbesleben ja muut, 2014; Hobfoll ja muut, 2018). Tätä oletusta tukevat myös Liu kollegoineen (2022), jotka havaitsivat organisaatiokontekstissa työntekijöiden reagoivan voimakkaammin resurssimenehtyksiin kuin resurssivoittoihin. Halbesleben ja muut (2014) käsittelevät omassa tutkimuksessaan resurssispiraaleja: menetysspiraalissa voimavarojen väheneminen vaikeuttaa

uusien voimavarojen hankkimista ja kasvuspiraalissa voimavarojen lisääntyminen helpottaa uusien voimavarojen hankkimista, resurssitilanteen vaihtelulla on suora vaikutus yksilön työssä suoriutumiseen ja hyvinvointiin.

COR-teorian mukaan yksilöt investoivat voimavarojaan suojautuakseen resurssien menetyksiltä, toipuakseen aiemmista menetyksistä ja hankkiakseen uusia voimavaroja (Hobfoll, 1989; Chen ja muut, 2015). Runsaat voimavarat lisäävät yksilön kykyä kestää menetyksiä, kun taas niukat voimavarat altistavat uusille menetyksille ja voivat käynnistää menetysspiraalin (Chen ja muut, 2015; Halbesleben ja muut, 2014). Aiempi tutkimus onkin korostanut voimavarojen suojaamisen merkitystä erityisesti tilanteissa, joissa yksilö on kokenut merkittävää tai pitkäkestoista voimavarojen menetystä (Halbesleben ja muut, 2014; Chen ja muut, 2015).

Hybridityössä työntekijöiden hyvinvointi ja suoriutuminen edellyttävät riittäviä voimavaroja, kuten ajansäästöä, työn joustavuutta ja sosiaalista tukea (Deepa ja Dharshini, 2024). Voimavarojen vähentyessä työntekijä voi siirtyä voimavaroja puolustavaan tilaan ja seurauksena on enemmän haitallista työkäyttäytymistä sekä ristiriitoja työn ja perhe-elämän välillä sekä taipumusta vaikenemiseen erityisesti autoritäärisissä johtamisympäristöissä (Liu ja muut, 2022; Rivkin ja muut, 2024). Voimavarojen karttumisen tilassa työntekijöiden flow-kokemukset palauttavat resursseja, vähentävät uupumuksen kasvua ja lisäävät työntekijän halukkuutta investoida voimavaroja työhön, mikä näkyy sitoutumisena sekä sujuvampana työskentelynä (Rivkin ja muut, 2024).

Työelämäkontekstissa resilienssi vahvistuu tilanteissa, joissa työntekijöillä on mahdollisuus ylläpitää, lisätä ja kehittää henkilökohtaisia, sosiaalisia ja aineellisia voimavarojaan (Chen ja muut, 2015). Organisaation tarjoamat resurssit sekä työn vaatimusten ja henkilökohtaisten voimavarojen tasapaino tukevat työntekijöiden hyvinvointia, vähentävät kuormitusta ja vahvistavat resilienssiä (Chen ja muut, 2015). Erityisesti hybridityössä työn joustavuus, organisaation tuki ja etätyöympäristön tarjoamat voimavarat lisäävät työn imua ja sitoutumista (Deepa & Dharshini, 2024). Lisäksi flow-kokemusten on

havaittu palauttavan voimavaroja ja vahvistavan työntekijöiden toimintakykyä virtuaalissa työssä (Rivkin ja muut, 2024). He nostavat esiin ajallisen näkökulman resursseihin, kuinka uupunut työntekijä on aamulla, ja lisääntyykö vai väheneekö uupumus työpäivän aikana.

COR-teorian mukaan työhyvinvointi perustuu työntekijän käytettävissä oleviin voimavaroihin, joiden määrä ja laatu vaikuttavat hyvinvoinnin säilymiseen ja vahvistumiseen (Biswas ja muut, 2022). Työelämän kontekstissa voimavarojen puute, kuten epäselvät työroolit tai puutteelliset työskentelyolosuhteet, heikentää työhyvinvointia, kun taas esimerkiksi sosiaalinen tuki, selkeät toimintakäytännöt ja muut työssä käytettävissä olevat resurssit vahvistavat sitä (Biswas ja muut, 2022). Voimavarojen merkitys ei kuitenkaan ole universaali, vaan niiden arvo määräytyy suhteessa toimintaympäristöön ja tilanteeseen, jossa niitä hyödynnetään (Biswas ja muut, 2022). COR-teorian näkökulmasta organisaation johtamisella on keskeinen merkitys sellaisen sosiaalisen toimintaympäristön rakentamisessa, joka mahdollistaa voimavarojen hankkimisen, vaihtamisen ja ylläpitämisen (Liu ja muut, 2022). Lisäksi voimavarojen merkitystä eivät määritä yksinomaan yksilön omat tavoitteet ja tarpeet, vaan myös organisaation käytännöt ja kulttuuriset normit, jotka voivat joko vahvistaa tai rajoittaa voimavarojen hyödyntämistä työssä (Halbesleben ja muut, 2014).

Työelämän kontekstissa COR-teoria tarjoaa hyödyllisen näkökulman myös työelämän nopeiden muutosten tarkasteluun. Yksilön käytettävissä olevat voimavarat vaikuttavat siihen, kuinka hän kykenee sopeutumaan työuran erilaisiin muutostilanteisiin (Akkermans ja muut, 2018). Työuran myönteiset tapahtumat, kuten ylennykset tai uudet työtarjoukset, voivat vahvistaa yksilön resurssivarantoa, kun taas kielteiset tapahtumat, kuten irtisanominen tai merkittävän työtoverin menetys, voivat johtaa huomattavaan resurssien menetykseen (Akkermans ja muut, 2018). COR-teorian mukaan yksilöt eroavat myös siinä, kuinka tehokkaasti he kykenevät mobilisoimaan ja hyödyntämään käytettävissään olevia resursseja. Lisäksi resurssit eivät yleensä esiinny irrallisina, vaan muodostavat toisiaan vahvistavia resurssikaravaaneja, jotka voivat edistää hyvinvointia ja vahvistaa

yksilön kykyä selviytyä työelämän muutoksista (Halbesleben ja muut, 2014). Näin COR-teoria tarjoaa teoreettisen viitekehyksen sosiaalisen hyvinvoinnin tarkastelulle, sillä sosiaaliset suhteet, vuorovaikutus ja niistä saatavat voimavarat voidaan ymmärtää yksilön keskeisinä resursseina muuttuvassa työelämässä.

### **2.3 COR- ja TMX-teorioiden yhdistävä viitekehys**

Tässä tutkimuksessa yhdistetään voimavarojen säilyttämisen teoria (COR) ja tiimin jäsenten välisiä vaihtosuhteita tarkasteleva TMX-teoria, jotta voimme kokonaisvaltaisesti ymmärtää hybridityön vuorovaikutuskäytänteiden yhteyttä työntekijöiden sosiaalisiin resursseihin ja hyvinvointiin. COR-teoria korostaa yksilön pyrkimystä hankkia, suojella ja kasvattaa voimavarojaan (Hobfoll, 1989), kun taas TMX-teoria tarkastelee, miten nämä voimavarat rakentuvat ja jakautuvat tiimin sisäisissä vastavuoroisissa vuorovaikutussuhteissa (Seers ja muut, 1995; Banks ja muut, 2014). Yhdessä teoriat tarjoavat sekä resurssien että vuorovaikutusprosessien näkökulman sosiaalisen hyvinvoinnin rakentumiseen.

Yhdistämällä nämä teoriat vuorovaikutus voidaan ymmärtää keskeisenä mekanismina, jossa voimavaroja sekä tuotetaan että kulutetaan. COR-teorian näkökulmasta vuorovaikutus toimii resurssien lähteenä tai niiden menetyksen riskinä (Hobfoll, 1989). TMX-teoria tarkentaa tätä kuvaamalla, miten vuorovaikutuksen laatu määrittää sen, syntykö sosiaalisia resursseja, kuten tukea, luottamusta ja tietoa (Seers ja muut, 1995; Chiaburu & Harrison, 2008). Tästä näkökulmasta sosiaalinen hyvinvointi voidaan ymmärtää näiden resurssien kertymisen ja saatavuuden seurauksena. Korkealaatuinen TMX ilmentää vastavuoroista, luottamukseen perustuvaa vaihtoa, joka vahvistaa sosiaalisten resurssien kertymistä, kun taas matalalaatuinen TMX voi rajoittaa resurssien saatavuutta ja lisätä niiden menetyksen riskiä (Tan ja muut, 2022; Rutishauser & Sender, 2019).

COR-teorian resurssispiraalien näkökulma (Halbesleben ja muut, 2014) tarjoaa dynaamisen selitysmallin sille, miten TMX-suhteet vaikuttavat hyvinvoinnin kehittymiseen ajan myötä. Korkealaatuiset TMX-suhteet voivat käynnistää resurssien kasvuspiraaleja, joissa sosiaalinen tuki, tiedon jakaminen ja yhteenkuuluvuuden kokemus vahvistavat

toisiaan ja edistävät työhyvinvointia sekä suoriutumista (Chiaburu & Harrison, 2008; Farmer ja muut, 2015). Vastaavasti heikkolaatuiset vaihtosuhteet voivat johtaa menetysspiraaleihin, joissa puutteellinen vuorovaikutus ja vähäinen tuki heikentävät resurssien kertymistä ja lisäävät stressiä (Halbesleben ja muut, 2014; Liu ja muut, 2022). Tämä korostaa vuorovaikutuksen laadun keskeistä roolia sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta.

Teorioiden yhdistäminen korostaa myös sosiaalisen tuen keskeistä roolia. COR-teorian mukaan sosiaalinen tuki toimii resurssina erityisesti silloin, kun se auttaa muiden voimavarojen hankinnassa ja säilyttämisessä (Hobfoll, 1989). TMX-teoria puolestaan konkretisoi tämän tuen syntymekanismit tiimitasolla vastavuoroisten panosten ja vastikkeiden kautta (Seers ja muut, 1995; Lai ja muut, 2021). Näin TMX voidaan nähdä keskeisenä sosiaalisten resurssien välittymiskanavana, jonka kautta COR-teorian mukaiset voimavarat rakentuvat arjen vuorovaikutuksessa.

Lisäksi TMX:n monitasoinen luonne täydentää COR-teoriaa tuomalla analyysiin yksilö- ja ryhmätason ulottuvuudet. Yksilön kokemus TMX-suhteiden laadusta vaikuttaa hänen käytettävissään oleviin resursseihin ja hyvinvointiin (Banks ja muut, 2014), kun taas tiimitason TMX heijastaa kollektiivista resurssipohjaa, joka mahdollistaa yhteistyön, oppimisen ja psykologisen turvallisuuden (Kim ja muut, 2021; Young Seong & Nam Choi, 2019). Tämä kytkeytyy COR-teorian näkemykseen resurssikaravaaneista, joissa resurssit esiintyvät yhdessä ja vahvistavat toisiaan (Halbesleben ja muut, 2014).

Hybridityön kontekstissa teorioiden yhdistelmä auttaa selittämään, miksi vuorovaikutuskäytänteet ovat keskeisiä erityisesti sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta. Hajautetussa työympäristössä sosiaalisten resurssien muodostuminen ei ole itsestään selvää, vaan se edellyttää toimivia TMX-suhteita ja aktiivista resurssien investointia (Deepa ja Dharshini, 2024; Luqman ja muut, 2023). Kun vuorovaikutus tukee vastavuoroisuutta ja luottamusta, se mahdollistaa resurssien kertymisen ja suojaa niiden menetykseltä. Vastaavasti puutteellinen vuorovaikutus voi heikentää TMX-suhteita, estää resurssien muodostumista ja lisätä kuormitusta.

Näin COR- ja TMX-teorioiden yhdistäminen muodostaa viitekehyksen, jossa vuorovaikutus nähdään keskeisenä linkkinä sosiaalisten suhteiden ja voimavarojen välillä. Tämä mahdollistaa hybridityön sosiaalisen hyvinvoinnin tarkastelun dynaamisena prosessina, jossa resurssit rakentuvat, jakautuvat ja muuttuvat tiimin vuorovaikutuksessa.

## 2.4 Hybridityö ja vuorovaikutus

Nykyinen tutkimus osoittaa, että hybridityö muuttaa työn vuorovaikutusta ja sisäistä viestintää (Tackett & Lemon, 2025; Lindeberg ja muut, 2023) sekä vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin perustavanlaatuisesti (Hopkins & Bardoel, 2023). Vaikka hybridityön tutkimus tunnistaa ilmiön keskeisiä vaikutuksia vuorovaikutukseen ja hyvinvointiin, se on usein luonteeltaan yleistävää ja keskittyy kuvaamaan ilmiötä ilman, että se syvällisesti tarkastelee vuorovaikutuksen laadullisia eroja tai yksilöllisiä kokemuksia (Leonardi, 2021). Lisäksi tutkimus painottuu usein organisaatiotason tarkasteluun, jolloin työntekijöiden arjessa rakentuvat vuorovaikutussuhteet jäävät vähemmälle huomiolle, vaikka tutkimus on alkanut huomioida myös kokemuksellisia näkökulmia (Teng-Calleja ja muut, 2024). Ko (2021) toteaa omassa tutkimuksessaan työntekijöiden olevan sitä tyytyväisempiä työelämäänsä, mitä enemmän heillä on vuorovaikutusta. Tutkimusten mukaan hybridityö vaikeuttaa työrytmin ylläpitämistä eri ympäristöissä, mikä puolestaan voi heikentää sosiaalista hyvinvointia (Teng-Calleja ja muut, 2024). Hybridityö näyttäytyy samanaikaisesti mahdollisuutena ja haasteena: se lisää työn joustavuutta ja autonomiaa (Lorca & Belli, 2023) sekä mahdollistaa paremman työn ja muun elämän tasapainon (Teng-Calleja ja muut, 2024). Mutta samalla se hämärtää työn ja vapaa-ajan rajoja, voi lisätä kuormitusta ja eristäytymisen tunnetta (Lorca & Belli, 2023) sekä edellyttää uudenlaisia johtamisen ja vuorovaikutuksen käytäntöjä (Ziegler & Lütge, 2025).

Tiimitasolla hybridityö haastaa yhteistyön ja koordinaation, mikä edellyttää joustavia ja osallistavia käytäntöjä (Ziegler ja muut, 2025). Erityisen merkityksellisiä ovat epäviralliset ja aikatauluttamattomat kohtaamiset, joiden on havaittu tukevan tiimien tehokkuutta ja yhteisöllisyyden kokemusta (Sporsem ja muut, 2023). Vaikka epävirallisten kohtaamisten merkitystä korostetaan laajasti, tutkimus tarkastelee niitä usein normatiivisesti

myönteisenä ilmiönä (Methot ja muut, 2025). Vähemmälle huomiolle jää se, että kaikki työntekijät eivät koe epävirallista vuorovaikutusta samalla tavoin merkityksellisenä tai saavutettavana (Begemann ja muut, 2024), mikä voi liittyä esimerkiksi rooleihin, persoonallisuuseroihin tai tiimin sisäisiin valtasuhteisiin. Tämä rajoittaa myös Team-Member Exchange (TMX) -teorian (Seers, 1989) soveltamista, sillä TMX korostaa vastavuoroista vuorovaikutusta tiimin jäsenten välillä, mutta ei täysin huomioi tilanteita, joissa vuorovaikutus jakautuu epätasaisesti tai jää joidenkin työntekijöiden ulottumattomiin.

Fyysisen ja digitaalisen vuorovaikutuksen eroavaisuuksia onkin alettu tarkastella syvällisemmin: videovälitteinen viestintä vaikuttaa työn merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksiin henkilökohtaisella ja identiteettiin liittyvällä tasolla – kyse ei ole ainoastaan tehokkuudesta, vaan myös työn identiteettisidonnaisista ulottuvuuksista (Ziegler & Lütge, 2025). Tutkimus osoittaa, että yksi merkittävä pahoinvoinnin lähde on ihmisten poissaolo työpaikalta: kun arjen kohtaamiset vähenevät, työntekijöiltä puuttuvat luonnolliset mahdollisuudet tukeen, yhteisöllisyyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen (Petitta & Ghezzi, 2025). Työntekijöiden sosiaalinen hyvinvointi on herkkä työyhteisön vuorovaikutuksen laadulle ja kokemalle tuelle (Aboobaker & Shanujas, 2025). Nämä havainnot korostavat erityisesti vuorovaikutuksen laadun merkitystä pelkän määrän sijaan.

Hybridityö asettaa uusia vaatimuksia vuorovaikutuksen rakenteille ja sisällölle. Kasvokainen viestintä tukee sitoutumista ja ihmissuhteiden syvyyttä tavalla, jota digitaaliset viestintäkanavat eivät kykene täysin korvaamaan (Tkalac Verčič & Verčič, 2025). Useissa tutkimuksissa fyysinen vuorovaikutus asetetaan implisiittisesti digitaalista vuorovaikutusta ”paremmaksi”, erityisesti luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden näkökulmasta. Tällainen lähtöoletus voi kuitenkin sivuuttaa digitaalisten työympäristöjen kehittymisen sekä sen, että työntekijät voivat rakentaa merkityksellisiä suhteita myös virtuaalisesti, mikäli vuorovaikutuksen käytännöt tukevat sitä (Leonardi, 2021). TMX-teorian näkökulmasta keskeistä ei ole vuorovaikutuksen muoto sinänsä, vaan sen vastavuoroisuus ja koettu laatu, mikä haastaa yksinkertaiset vastakkainasettelut fyysisen ja digitaalisen vuorovaikutuksen välillä (Mcglain ja muut, 2022). Vaikka videokokoukset ja pikaviestintä voivat

lisätä työn tehokkuutta ja joustavuutta, ne eivät täysin toista henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitystä luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden rakentumisessa (Ziegler & Lütge, 2025). Tähän liittyen fyysisen läheisyyden puute ja videoitu vuorovaikutus voivat heikentää työntekijöiden kokemusta sosiaalisesta yhteydestä, luovuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista. Samalla videovälitteinen vuorovaikutus voi lisätä tasa-arvoa ja järjestelmällisyyttä, mutta se saattaa myös vähentää spontaaniutta, yhteisöllisyyttä ja tunsidettä, jotka ovat tärkeitä sosiaalisen hyvinvoinnin ja työn merkityksellisyyden kannalta.

Spontaanit keskustelut ja small talk -hetket tukevat luottamusta, sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja emotionaalista tukea, jotka puolestaan vahvistavat työntekijöiden hyvinvointia (Lütjens & Felfe, 2025). Lisäksi spontaanin vuorovaikutuksen väheneminen näyttäytyy usein menetyksenä, vaikka hybridityö voi samanaikaisesti lisätä tarkoituksellisen ja kohdennetun vuorovaikutuksen merkitystä. COR-teorian näkökulmasta tämä voi tarkoittaa resurssien uudelleenallokointia pikemminkin kuin pelkkää menetystä, mutta tätä näkökulmaa ei ole laajasti huomioitu aiemmassa tutkimuksessa. Kun tällaisten epämuodollisten kontaktien määrä vähenee, voi työntekijöiden kokema sosiaalinen tuki heikentyä ja johtajuuden positiiviset vaikutukset jäädä vajaiksi (Lütjens & Felfe, 2025; Sporseman ja muut, 2023). On huomioitava myös, että Petittan ja Ghezzin (2025) mukaan sosiaalinen vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuutta tukeva sosiaalinen side näyttävät perustuvan ennen kaikkea koettuun suhteelliseen etäisyyteen ja läheisyyteen – siihen, kuinka lähelle työntekijät kokevat toisten ihmisten pääsevän – eikä yksinomaan fyysisiin etäisyyksiin.

Sosiaalisten resurssien, kuten yhteenkuuluvuuden tunteen, epävirallisen kanssakäymisen ja yhteisten kohtaamisten, on todettu tukevan työntekijöiden hyvinvointia (Hopkins & Bardoel, 2023). Kasvokkainen viestintä ja epävirallinen kanssakäyminen tukevat sosiaalista hyvinvointia, luottamusta ja yhteisöllisyyttä, kun taas virtuaaliset vuorovaikutuskanavat mahdollistavat tehokkuutta ja joustavuutta, mutta voivat samalla heikentää yhteisöllisyyttä ja merkityksellisyyden kokemusta (Tkalac Verčič & Verčič, 2025; Ziegler & Lütge, 2025). Näin ollen organisaatioiden ja tiimien rooli sosiaalisen tuen ja

vuorovaikutusmahdollisuuksien edistäjänä on keskeinen, jotta hybridityön tarjoamat mahdollisuudet ja sen tuomat haasteet voivat tasapainottua työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta. Vaikka organisaatioiden roolia vuorovaikutuksen mahdollistajana korostetaan, tutkimuksessa on kiinnitetty vähemmän huomioita siihen, miten vastuu vuorovaikutuksen ylläpitämisestä jakautuu organisaation ja yksilön välillä hybridityössä. TMX- ja COR-teorioiden näkökulmasta tämä on keskeinen kysymys, sillä sosiaalisten resurssien rakentuminen edellyttää sekä rakenteellisia edellytyksiä että yksilöiden aktiivista panosta.

## 2.5 Hybridityö ja sosiaalinen hyvinvointi

Tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella voimme todeta, että hybridityön ja sosiaalisen hyvinvoinnin välisestä suhteesta tiedetään jo jonkin verran erityisesti asiantuntijatyön kontekstissa. Suuri osa tutkimuksesta ei eksplisiittisesti perustu selkeään teoreettiseen viitekehykseen, mikä vaikeuttaa tulosten systemaattista vertailua ja kumuloitumista. Hybridityö on muuttanut työntekijöiden sosiaalisen vuorovaikutuksen muotoja ja kuulumisen kokemuksia. Marozva ja Pelsner (2025b) korostavat, että puutteet sosiaalisessa vuorovaikutuksessa voivat heikentää työntekijöiden sosiaalista hyvinvointia. COR-teorian näkökulmasta tämä viittaa sosiaalisten resurssien menetykseen, mutta aiempi tutkimus ei usein täsmennä, mitkä resurssit ovat keskeisiä tai miten niiden menetykset ja vahvistumiset kehittyvät dynaamisesti hybridityössä. Näin ollen sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta keskeistä ei ole pelkästään työn tekemisen paikka, vaan erityisesti vuorovaikutuksen määrä ja laatu hybridityössä.

Etenkin uusien hybridityöntekijöiden kohdalla epämuodollinen viestintä esihenkilöiden ja kollegojen kanssa on yhteydessä vähäisempään työyksinäisyyden kokemukseen (Mäkelä ja muut 2024). TMX-teorian näkökulmasta tulos korostaa tiimitason vaihtosuhteiden merkitystä, mutta aiempi tutkimus tarkastelee usein vuorovaikutusta yleisellä tasolla ilman systemaattista TMX-käsitteen hyödyntämistä. Tulokset perustuvat pääosin kuitenkin poikkileikkausaineistoihin, mikä rajoittaa syy-seuraussuhteiden arviointia. Toisaalta hybridityö voi myös lisätä autonomiaa ja työn joustavuutta (Charalampous ja muut 2018),

mikä puolestaan tukee työntekijöiden psykologista hyvinvointia ja tyytyväisyyttä (Becker ja muut 2022). COR-teorian kannalta autonomia voidaan ymmärtää resurssina, mutta tutkimuksessa ei ole vielä riittävästi tarkasteltu, kompensoivatko tällaiset yksilölliset resurssit sosiaalisten resurssien heikkenemistä hybridityössä. Näin ollen hybridityön vaikutukset sosiaaliseen hyvinvointiin näyttäytyvät samanaikaisesti sekä myönteisten että kielteisten mekanismien kautta.

Persoonallisuus, työpreferenssit ja henkilökohtaiset resurssit vaikuttavat siihen, kuinka työntekijä hyötyy etä- tai monipaikkaisesta työstä (Charalampous ja muut, 2018). Myös työn organisointitavat ja työyhteisön kulttuuri ovat ratkaisevia (Lindeberg ja muut 2023). COR-teorian näkökulmasta nämä voidaan tulkita resurssiklustereiksi, mutta aiempi tutkimus ei juurikaan tarkastele resurssien keskinäisiä vahvistavia tai heikentäviä vaikutuksia hybridityön kontekstissa. Organisaatiot, jotka tukevat viestintää ja yhteisöllisyyttä digitaalisilla alustoilla, voivat lieventää sosiaalisen eristytymisen vaikutuksia (Colenberg ja muut, 2021). TMX-näkökulmasta jää kuitenkin avoimeksi, missä määrin digitaaliset käytännöt vahvistavat vastavuoroisia tiimisuhteita tai jäävät pinnallisemmiksi vuorovaikutusmuodoiksi. Byrd (2022) korostaa osallistavan johtajuuden merkitystä organisaation kulttuurin siirtämisessä etätyöympäristöön, ja samalla työn merkityksellisyyden, yhteenkuuluvuuden ja oikeudenmukaisuuden edistämisessä. TMX- ja COR-teorioita yhdistävä tarkastelu johtajuuden roolista resurssien mahdollistajana ja vaihtosuhteiden rakentajana on kuitenkin edelleen vähäistä.

Hybridityön vaikutuksia akateemisten työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteeseen, sosiaalisiin suhteisiin ja ammatilliseen verkostoitumiseen on tutkittu vähän (Marozva & Pelser, 2025a). Urrila ja muut (2025) tuovat esiin, että fyysisen läsnäolon ja etätyövuorottelun vaikutuksia työntekijöiden psykologisiin tarpeisiin, kuten yksinäisyyden kokemukseen ja sosiaaliseen integraatioon, on tarkasteltu niukasti. Oppong Peprah (2024) korostaa, että näiden ilmiöiden syvempää analyysiä tarvitaan, jotta voidaan ymmärtää hybridityön seurauksia työntekijöiden henkiselle hyvinvoinnille ja tuottavuudelle. Lisäksi tutkimuksessa on puutteita etä- ja monipaikkaisen työn vaikutuksista psykologiseen

turvallisuuteen, työn merkityksellisyyden kokemukseen (Sjöblom ja muut 2022) sekä työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Charalampous ja muut 2018). Sekä TMX- että COR-teorioiden kannalta keskeiset ilmiöt, kuten luottamus, vastavuoroisuus ja resurssien kasaantuminen, jäävät usein implisiittisiksi eikä niitä mitata suoraan. Näin ollen hybridityön sosiaalisen hyvinvoinnin ulottuvuuksia on tarkasteltu hajanaisesti, ja erityisesti vuorovaikutuksen, psykologisten tarpeiden ja sosiaalisten suhteiden välinen yhteys on jäänyt osittain epäselväksi.

Marozva & Pelsner (2025a) painottavat, että yksilölliset tekijät, kuten työntekijöiden persoonallisuus ja henkilökohtaiset resurssit, muokkaavat merkittävästi sosiaalisen hyvinvoinnin kokemuksia hybridityössä. Urrila ja muut (2025) tuovat esiin, että organisaatiokulttuuri ja työjärjestelyt vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten työntekijät kokevat kuulumisen tunteen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen. Charalampous ja muut (2018) puolestaan kiinnittävät huomiota, että tulevassa tutkimuksessa tarvitaan tarkempia pitkitäistutkimuksia, uusia mittareita ja yksityiskohtaisempaa ymmärrystä siitä, miten työntekijöiden hyvinvointia voidaan tehokkaasti tukea hybridityön kontekstissa. Tämä korostaa teorialähtöisen tutkimuksen tarvetta, jossa TMX- ja COR-viitekehykset mahdollistavat ilmiön tarkastelun sekä sosiaalisten suhteiden, että resurssidynamiikan näkökulmista.

Edellä esitetyt tutkimukset osoittavat, että hybridityön ja sosiaalisen hyvinvoinnin välinen suhde on monitasoinen ja riippuvainen sekä yksilöllisistä että sosiaalisista tekijöistä. Vähemmälle huomiolle on kuitenkin jäänyt se, miten tiimitason vuorovaikutussuhteet (esim. TMX) toimivat sosiaalisten resurssien välittäjinä (COR) hybridityön kontekstissa. Lisäksi aiempi tutkimus yhdistää näitä kahta näkökulmaa rajallisesti, jolloin vuorovaikutuksen ja resurssien välinen mekanismi jää teoreettisesti osin jäsentymättömäksi. Tämä tutkimus vastaa tähän tutkimusaukkoon tarkastelemalla, miten vuorovaikutuskäytännöt kytkeytyvät sosiaalisten resurssien rakentumiseen ja työntekijöiden sosiaaliseen hyvinvointiin hybridityössä.

## 2.6 Hybridityö, vuorovaikutus ja sosiaalinen hyvinvointi

Hybridityö, sosiaalinen hyvinvointi ja vuorovaikutus muodostavat toisiinsa kietoutuvan kokonaisuuden, jonka ymmärtäminen edellyttää sekä yksilö-, ryhmä- että organisatiotason näkökulmia. Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että hybridityö tarjoaa mahdollisuuksia hyvinvoinnin tukemiseen, mutta sen vaikutukset ovat moniulotteisia ja osin ristiriitaisia. Aiempi tutkimus on tunnistanut ilmiön monitasoisuuden, mutta usein tarkastellut tasoja erillään, jolloin vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin välinen dynamiikka jää osin jäsentymättä (Leonardi ja muut, 2024). Keskeistä on, miten työn rakenteet, johtaminen ja teknologinen ympäristö muovaavat työntekijöiden sosiaalisen hyvinvoinnin kokemuksia sekä mahdollistavat yhteisöllisyyden säilymisen fyysisen etäisyyden lisääntyessä.

Tutkimustieto osoittaa, että työyhteisön vuorovaikutus ja siihen liittyvät tekijät ovat keskeisiä työntekijöiden sosiaalisen hyvinvoinnin edistämisessä hybridityöympäristössä. Marozva ja Pelsner (2025b) havaitsivat, että akateemisten työntekijöiden sosiaalista hyvinvointia voidaan vahvistaa yhdistämällä tuki-, kasvu-, suhde- ja palkitsemisstrategioita. COR-teorian näkökulmasta nämä muodostavat resurssikokonaisuuksia, mutta tutkimus ei tarkenna, miten nämä resurssit kasaantuvat tai menettävät arvoaan hybridityön arjessa. Erityisesti fyysiset resurssit, työvälineet, tehokas viestintä ja mielekkäät työtehtävät tukevat kuulumisen tunnetta ja työyhteisösuhteita, kun taas koulutus, ammatillinen kehitys, mentorointi, tiimiytyminen ja sosiaaliset tapahtumat vahvistavat yhteisöllisyyttä (Marozva & Pelsner, 2025b). Samansuuntaisesti Deepa ja Dharshini (2024) osoittavat, että sekä sisäiset voimavarat, kuten joustavuus ja perheen tuki, että ulkoiset resurssit, erityisesti johtajuuden ja organisaation tuki rakentavat työn imua ja siten työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia. Resurssien kasautumisen prosesseja ei kuitenkaan tarkastella syvällisesti.

Tutkimuksissa korostuu johtamisen merkitys hybridityön vuorovaikutuksellisessa dynamiikassa: työntekijät tarvitsevat sekä teknisiä että sosiaalisia rakenteita, joiden avulla yhteys organisaatioon ja työyhteisöön säilyy (Leonardi ja muut, 2024). TMX-näkökulmasta jää kuitenkin epäselväksi, missä määrin nämä rakenteet tukevat vastavuoroisten ja

laadukkaiden tiimisuhteiden kehittymistä vai painottuvatko ne ensisijaisesti yksilön ja organisaation väliseen suhteeseen. Kirjallisuuden perusteella sosiaalinen hyvinvointi hybridityössä rakentuu erityisesti erilaisten resurssien ja vuorovaikutuksen yhteisvaikutuksesta, ei yksittäisten tekijöiden kautta.

Etätyön vaikutukset sosiaaliseen hyvinvointiin ovat riippuvaisia useista tekijöistä. Urie-  
nin (2023) mukaan etätyökelpoisuus, työntekijän etätyöpreferenssit ja etätyön intensiteetti yhdessä määrittävät etätyön vaikutuksen hyvinvointiin. Kohtuullinen etätyön määrä (esimerkiksi 1–3 päivää viikossa) tukee parhaiten hyvinvointia, kun taas korkea intensiteetti voi lisätä sosiaalista eristäytymistä ja kuormitusta. Samansuuntaisesti Peijen ja muut (2025) havaitsivat, että toimistopäivät vahvistavat yhteenkuuluvuutta ja kotipäivät autonomiaa; molempien kokemusten päivittäinen tyydyttyminen tukee työiloa ja vähentää stressiä. COR-teorian näkökulmasta tämä viittaa erilaisten resurssien (sosiaaliset vs. yksilölliset) tasapainotteluun, mutta tutkimus ei vielä selitä, miten nämä resurssit kilpailevat tai täydentävät toisiaan pitkällä aikavälillä hybridityön kontekstissa. Hybridityön keskeisenä vahvuutena voidaan pitää sen kykyä yhdistää yhteisöllisyyden ja itseohjautuvuuden edut, mikäli työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työskentelypaikkaansa. Tämä korostaa työntekijän autonomian merkitystä resurssien hallinnassa (COR) sekä sosiaalisten suhteiden ylläpitämisessä. Samalla jää kuitenkin avoimeksi, miten autonomia vaikuttaa tiimitason vuorovaikutussuhteisiin (TMX), jotka eivät välttämättä vahvistu automaattisesti yksilön valinnanvapauden lisääntyessä ilman tietoista vuorovaikutuksen rakentamista.

Teknologia vaikuttaa monin tavoin etätyöntekijöiden hyvinvointiin. Booker ja muut (2025) havaitsivat, että teknologian käyttö voi lisätä stressiä, sosiaalista eristäytymistä ja työn kodin välisten rajojen hämärtymistä, mutta hallintastrategiat, kuten sähköpostin rajoittaminen ja sosiaalisten rajojen asettaminen, voivat lieventää näitä haittoja. COR-teorian kannalta nämä strategiat voidaan tulkita resurssien suojaamisen keinoiksi, mutta tutkimus ei tarkastele, miten vuorovaikutuksen kautta rakentuvat sosiaaliset resurssit muodostuvat ja kehittyvät. Carmody ja muut (2022) osoittavat, että yhteydet eri

yksiköissä toimivien henkilöiden välillä heikentyvät voimakkaasti etätyön aikana, eikä hybridityö täysin palauta niitä ennalleen. Havainto on keskeinen, sillä työntekijöiden väliset yhteydet ovat keskeisiä tiedon kululle, luovuudelle ja organisaation innovatiivisuudelle. Tämä viittaa siihen, että hybridityö voi heikentää erityisesti heikkoja sidoksia, jotka ovat keskeisiä tiedon leviämiseksi. TMX-teorian näkökulmasta tutkimus keskittyy kuitenkin enemmän verkostojen rakenteeseen kuin vuorovaikutuksen laatuun, joka on keskeinen vaihtosuhteiden toimivuutta määrittävä tekijä.

Vaikka etätyö voi tarjota joustavuutta ja vähentää kuormitusta, siihen liittyy myös riskejä. Trevino Garcia ja Christensen (2025) osoittavat, että itse valittu hybridityö kotona vähensi mielenterveyshaittaa, mutta lisäsi saatavuusvaatimuksia ja työn sekä muun elämän välisiä konflikteja. Lisäksi kiinteät etätyösopimukset puolestaan eivät merkittävästi vähentäneet mielenterveyshaittaa, mikä osoittaa, että joustavuuden vaikutukset ovat monimutkaisia ja riippuvat yksilön mahdollisuudesta itse valita työjärjestelynsä. COR-teorian näkökulmasta tämä viittaa siihen, että resurssit voivat samanaikaisesti sekä vahvistua että kulua, mutta aiempi tutkimus ei tarkastele näitä ristiriitaisia prosesseja kokonaisvaltaisesti.

Aikaisemmassa tutkimuksessa hybridityön ja sosiaalisen hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä on tarkasteltu useiden teorioiden kautta, mutta systemaattista teoreettista yhdistelmää työyhteisön vuorovaikutuksen vaikutusten ymmärtämiseksi sosiaaliseen hyvinvointiin hybridityössä ei ole juurikaan toteutettu. Marozva & Pelser (2025b) sovelsivat Job Demands–Resources (JD-R) -mallia sekä Need-to-Belong-teoriaa tutkiessaan akateemisten työntekijöiden sosiaalista hyvinvointia hybridityöympäristössä ja sitä, millä keinoilla sosiaalista hyvinvointia voitaisiin parantaa. Tässä tutkimuksessa ei analysoitu työyhteisön vuorovaikutuksen laatua hybridityössä. Hennicks ja muut (2025) yhdistivät sosiaalisen hyvinvoinnin ja luottamuksen teoreettisia malleja, jolloin työepävarmuuden vaikutuksia tarkasteltiin organisaatioon ja työtovereihin kohdistuvan luottamuksen kautta, mutta vuorovaikutuksen laadun merkitys jäi teoreettisesti jäsentämättä. Näin ollen keskeiset

TMX-teorian elementit, kuten vastavuoroisuus ja vuorovaikutussuhteiden laatu, jäävät näissä lähestymistavoissa sivurooliin.

Urien (2023) tarkasteli johtajuuden ja tiimien vuorovaikutuksen merkitystä Leader–Member Exchange (LMX) -teorian avulla, mutta painotus oli yksilön etätyön sopeutumiseen, ei sosiaaliseen hyvinvointiin työyhteisön näkökulmasta. Deepa ja Dharshini (2024) sovelsivat COR- ja JD-R-teorioita työn imuun ja hyvinvointiin etä- ja hybridityössä, mutta heidän tutkimuksensa ei yhdistänyt voimavarojen säilyttämisen teoriaa työyhteisön vuorovaikutukseen. Näin muodostuu teoreettinen aukko erityisesti TMX- ja COR-näkökulmien integraatiossa, jossa vuorovaikutus nähdään keskeisenä mekanismina resurssien rakentumisessa ja ylläpitämisessä.

Hybridityötä koskevassa tutkimuksessa on hyödynnetty useita erilaisia teoreettisia näkökulmia, mutta teknologian, vuorovaikutuksen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kokonaisuus on jäänyt osin hajanaiseksi (Booker ja muut, 2025), vaikka COR-perusteisia malleja ja sosiaaliverkostoteorioita on käytetty (Carmody ja muut, 2022). Vaikka osa tutkimuksista on tarkastellut psykologisia tarpeita ja autonomiaa (Peijen ja muut, 2025; Trevino Garcia & Christensen, 2025), ne eivät ole yhdistäneet työyhteisön vuorovaikutuksen dynamiikkaa voimavarojen säilyttämisen näkökulmaan. Liu ja muut (2022) pohjasivat tutkimuksensa COR- ja TMX-teorioihin, mutta käyttivät tiimien perinteistä työympäristöä hybridityön sijaan. Tämä rajoittaa tulosten sovellettavuutta kontekstiin, jossa vuorovaikutus on osittain digitaalista ja hajautunutta.

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että aiemmassa tutkimuksessa on jäänyt vähemmälle huomiolle se, miten työyhteisön vuorovaikutuksen laatu hybridityössä kytkeytyy sosiaalisten resurssien muodostumiseen ja työntekijöiden sosiaaliseen hyvinvointiin. Erityisesti COR- ja TMX-teorioiden yhdistäminen mahdollistaa ilmiön tarkastelun dynaamisena vuorovaikutusprosessina. Tämä tutkimus vastaa tähän tutkimusaukkoon analysoimalla, miten hybridityön vuorovaikutuskäytännöt vaikuttavat sosiaalisen hyvinvoinnin rakentumiseen työntekijöiden kokemuksissa.

### 3 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kuvaamme tutkimuksen metodologiset ratkaisut kokonaisvaltaisesti. Aluksi esittelemme tutkimusasetelman, jonka jälkeen tarkastelemme tutkimuksen filosofisia olettamuksia ja niiden merkitystä tutkimuksen toteutukselle. Tämän jälkeen kuvaamme aineiston keräämisen tavat sekä otannan muodostumisen. Luvussa esittelemme myös käytetyn analyysimenetelmän. Lopuksi arvioimme tutkimuksen luotettavuutta sekä tarkastelemme tutkimuksen eettisiä periaatteita.

#### 3.1 Tutkimusasetelma

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, sillä tavoitteena on ymmärtää syvällisesti työntekijöiden kokemuksia vuorovaikutuksesta ja sosiaalisesta hyvinvoinnista hybridityössä (Hirsjärvi ja muut 2009, s. 181). Menetelmänä käytetään teemahaastatteluja, jotka mahdollistavat joustavan ja syvällisen keskustelun. Hirsjärvi ja Hurme (2022) kuvaavat teemahaastattelun ominaisuutena sitä, että vuorovaikutustilanteessa edetään aiheittain ja siinä korostuvat haastateltavien kokemukset ja tulkinnat sekä asioiden merkitykset.

Ontologisesti tutkimus nojaa konstruktionistiseen näkemykseen todellisuudesta: työntekijöiden sosiaalinen hyvinvointi ja vuorovaikutus hybridityössä eivät näyttäyty yhtenä objektiivisena ilmiönä, vaan ne rakentuvat työntekijöiden kokemuksissa, merkityksissä ja vuorovaikutuskäytännöissä (Jyväskylän yliopisto, n. d.-a).

Epistemologisesti tutkimus nojaa tulkinnalliseen ja relativistiseen näkemykseen tiedosta (Puusa & Juuti, 2020, s. 34–35), jossa laadullisen tutkimuksen ytimessä on ihminen ja ilmiötä pyritään ymmärtämään tutkimuskohteena olevien omista näkökulmista. Tässä lähestymistavassa tavoitteena ei ole löytää yhtä yleispätevää totuutta, vaan tuottaa syvällistä ymmärrystä siitä, miten työntekijät itse kokevat ja merkityksellistävät vuorovaikutusta sekä sen yhteyttä sosiaaliseen hyvinvointiin hybridityön kontekstissa. Samalla tutkijan rooli nähdään ilmiön ulkopuolisen tarkastelun sijaan osallistujien kertomuksista

esiin nousevien merkitysten tulkitsijana ja jäsentäjänä, jolloin tieto rakentuu tutkimuksen vuorovaikutusprosessissa.

### 3.2 Otanta

Tässä tutkimuksessa käytimme tarkoituksenmukaista otantaa, sillä tavoitteena ei ollut yleistää tuloksia tilastollisesti, vaan saada mahdollisimman syvällistä ja monipuolista tietoa tutkimusilmiöstä (Hirsjärvi ja muut 2009, s. 181). Osallistujien edellytyksenä voidaan pitää sitä, että heillä on erityistä kokemusta tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi ja muut 2009, 181). Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018 s. 98) korostavat haastattelujen henkilöiden tietämystä ja kokemusta, jotta tutkittavasta ilmiöstä tai tapahtumasta voidaan antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa otoksen koko määräytyy usein aineiston kyllästymisen (*saturation*) perusteella eli sen mukaan, milloin uudet haastattelut eivät enää tuo merkittävästi uutta tietoa tutkimusaiheeseen (Hirsjärvi ja muut, 2009 s. 182). Tässä tutkimuksessa tavoitteeksi asetimme 12 haastattelua, mutta määrää olisimme voineet tarkentaa aineistonkeruun edetessä, mikäli olisimme havainneet, ettei tutkimuskysymysten kannalta merkittävää kyllästymistä olisi vielä saavutettu.

Taulukkoon 1 on kerätty oleellisin tieto haastateltavista. Jokaiselle haastateltavalle on annettu oma numero, jotta vastaukset voidaan tunnistaa anonymiteettiä säilyttäen. Lyhin haastattelu kesti 19 minuuttia ja pisin 55 minuuttia. Osalle haastateltavista tuli asioita mieleen äänityksen sammuttamisen jälkeen. Nämä asiat lisättiin litterointiin. Molemmat haastattelijat suorittivat kuusi haastattelua. Haastateltavista miehiä oli yhteensä viisi ja naisia seitsemän. Haastateltavien keski-ikä oli 46,2 vuotta. Heistä nuorin oli 29-vuotias ja vanhin 57-vuotias. Keskimäärin haastateltavat olivat tehneet hybridityötä 5,2 vuotta.

**Taulukko 1. Osallistujien taustatiedot.**

| Haastattel-<br>tavan<br>numero | Haastattelun<br>ajankohta | Haastattelun<br>kesto<br>(h:min:sec) | Haastateltavan<br>ikä vuosina | Hybridityön<br>malli etä /<br>lähi / vko          | Kokemus<br>hybridi-<br>työstä                                                  |
|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1                              | 24.2.2026                 | 34 min 32 s                          | 55                            | 2-3 pv etä<br>2-3 pv lähi                         | 7 vuotta                                                                       |
| 2                              | 27.2.2026                 | 24 min 4 s                           | 41                            | 50 % etä<br>50 % lähi                             | 1,5 vuotta                                                                     |
| 3                              | 2.3.2026                  | 27 min 8 s                           | 53                            | 7 pv/kk etä                                       | 7 vuotta                                                                       |
| 4                              | 2.3.2026                  | 19 min 30 s                          | 54                            | 2 pv etä<br>3 pv lähi                             | korona<br>etätöissä,<br>sen jäl-<br>keen hyb-<br>ridityötä 5<br>vuotta         |
| 5                              | 3.3.2026                  | 43 min 57 s                          | 49                            | 3 etä<br>2 lähi                                   | 3 vuotta                                                                       |
| 6                              | 4.3.2026                  | 28 min 44 s                          | 52                            | 1 pv/2 vko<br>lähi                                | korona<br>etätöissä,<br>sen jäl-<br>keen hyb-<br>ridityötä 5<br>vuotta         |
| 7                              | 28.2.2026                 | 55 min 7 s                           | 42                            | 2-3 pv etä<br>2-3 pv lähi                         | korona<br>etätöissä,<br>sen jäl-<br>keen toi-<br>mistolle<br>hybridi-<br>työtä |
| 8                              | 2.3.2026                  | 42 min 41 s                          | 32                            | 40 % etä<br>60 % lähi                             | 8 vuotta                                                                       |
| 9                              | 6.3.2026                  | 40 min 24 s                          | 57                            | 2 pv etä<br>3 pv lähi                             | 4 vuotta                                                                       |
| 10                             | 7.3.2026                  | 19 min 47 s                          | 44                            | 2 pv lähi<br>3 pv saa va-<br>lita etä tai<br>lähi | 7 vuotta                                                                       |
| 11                             | 11.3.2026                 | 28 min 59 s                          | 29                            | 2 pv lähi<br>3 pv etä                             | 4 vuotta                                                                       |
| 12                             | 12.3.2026                 | 18 min 32 s                          | 46                            | saa valita                                        | 6 vuotta                                                                       |

### 3.3 Aineiston kerääminen

Aineisto kerättiin haastatteleamalla 12 eri aloilla työskentelevää työntekijää, joiden organisaatioissa hybridityö on vakiintunut käytännöksi. Haastatteluun osallistujia kutsuttiin sosiaalisen median verkostojen kautta Facebookissa ja LinkedInissä. Molemmat tutkijat osallistuivat julkaisun suunnitteluun (liite 1). Haastatteluun osallistumisen kriteerinä olivat työskentely hybridityössä ja työskentely osana työyhteisöä tai tiimiä. Hybridityö on nykyisin varsin yleinen ja ajankohtainen työskentelymuoto monilla toimialoilla. Tämä heijastui myös aineistonkeruun sujuvuuteen ja siihen, että tutkimukseen saatiin nopeasti riittävä määrä osallistujia.

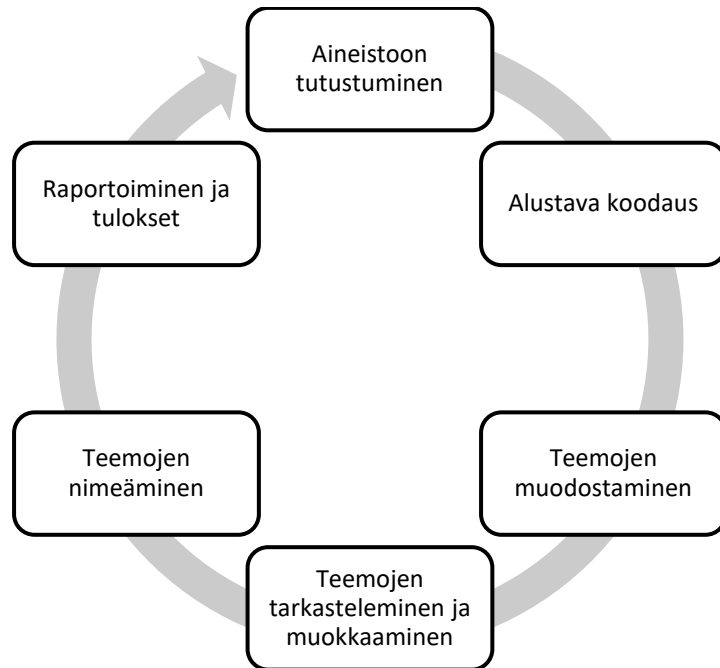
Haastateltavat valittiin siten, että mukana oli eri asemissa työskenteleviä henkilöitä; asiantuntijoita, tiiminvetäjiä ja esihenkilöitä. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja analysoitiin. Hirsjärvi ja muut (2009, s. 182) tuovat esiin, ettei yksilöhaastattelujen määrällä ole merkitystä, koska kvalitatiivisella tutkimuksella ei tehdä yleistettäviä päätelmiä. Yksittäisiin haastatteluihin perehtymällä löydetään tutkimuksen kannalta se oleellinen ja merkittävä tieto, joka toistuu tarkasteltaessa asiaa yleisellä tasolla. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan tavoitella tutkimuskohteen laadun, ominaisuuksien ja merkitysten ymmärtämistä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto, n.d. -b).

Haastattelut toteutettiin 24.2.2026–12.3.2026 välisenä aikana Microsoftin Teams -sovelluksella. Ennen haastattelujen toteuttamista osallistujilta pyydettiin suostumus tutkimukseen osallistumiseen, ja heille toimitettiin etukäteen liitteen 2 mukainen tietosuoja-lomake, jossa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus, aineiston käsittely sekä osallistujien oikeudet. Teamsilla haastatteluista saatiin tallennettua ääni tai video ja sillä onnistui myös automaattisen transkription muodostaminen. Teams -etähaastattelut olivat joustava tiedonkeruumenetelmä, sillä haastattelijat ja haastateltavat pystyivät osallistumaan haastatteluun eri paikkakunnilta Suomessa. Tämä nopeutti tutkimuksen tekemistä, kun matkustaminen toiselle paikkakunnalle jäi pois. Aineistonkeruun aikana ilmeni joitakin teknisiä haasteita, kuten yksittäisiä ääni- ja kirjautumisongelmia, mutta nämä ratkaistiin nopeasti, eivätkä ne vaikuttaneet aineiston laatuun.

### 3.4 Analyysimenetelmä

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi toteutettiin kuviossa 1 kuvatun Braunin ja Clar-  
ken (2006) esittämän kuusivaiheisen temaattisen analyysin mukaisesti. Menetelmä so-  
veltuu tämänkaltaisen aineiston analysointiin, koska siihen nojaten on mahdollista hyb-  
ridityön kaltaisen moniulotteisen ilmiön tarkastelun joustavasti ja useista näkökulmista  
käsin (Braun & Clarke, 2006). Temaattinen analyysi soveltuu erityisesti kokemukselliseen  
tutkimukseen, jossa tarkastellaan, mitä osallistujat ajattelevat, tuntevat ja tekevät  
(Clarke & Braun, 2017). Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat teema-analyysin sys-  
temaattisena menetelmänä, joka on joustava lähestymistapa, joka soveltuu sekä aineis-  
tolähtöiseen että teoriapohjaiseen tulkintaan.

Temaattinen analyysi mahdollistaakin sekä induktiivisen (aineistolähtöisen) että deduk-  
tiivisen (teorialähtöisen) analyysin sekä eksplisiittisten ja piilevien merkitysten tarkaste-  
lun (Clarke & Braun, 2017). Tässä tutkimuksessa analyysi perustui sekä aineistolähtöi-  
seen tarkasteluun että teoreettiseen viitekehykseen, jossa keskeisinä olivat COR- ja  
TMX-teoriat. Refleksiivisen temaattisen analyysin näkökulmasta analyysi ei ole pelkkä  
tekninen prosessi, vaan tutkijan aktiivinen tulkintatyö, jossa merkitykset rakentuvat vuo-  
rovaikutuksessa aineiston kanssa (Braun & Clarke, 2021). Teemallisen analyysin avulla  
pyrittiin tunnistamaan, miten hybridityö rakentuu sosiaalisen hyvinvoinnin näkökul-  
masta sekä millaisin keinoin etätyöntekijät aktiivisesti rakentavat tätä hyvinvointia.



**Kuvio 1. Teema-analyysi (Braun & Clarke, 2006).**

Analyysi eteni vaiheittain Braun ja Clarken (2006) esittämää analyysimenetelmää mukaillen. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoon perehdyttiin huolellisesti kokonaiskuvan muodostamiseksi. Haastatteluaineisto luettiin useaan kertaan, ja lisäksi videoaineistoon palattiin toistuvasti. Tämä vaihe oli keskeinen, sillä se mahdollisti syvällisen ymmärryksen muodostumisen haastateltavien kokemuksista ja merkityksistä. Ensimmäisten lukukertojen aikana analyysi oli vielä varsin yleisellä tasolla: tunnistimme samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, mutta emme vielä jäsentäneet niitä systemaattisiksi teemoiksi. Analyysin alkuvaiheen tutkijakeskusteluissa tunnistettiin esimerkiksi seuraavia havaintoja:

*”Kaikissa näyttäisi siltä, että etätyössä ollessa pysytään tiukasti työasiassa.”*  
(Teams -keskustelu, maaliskuu 2026)

*”Teams -kokouksissa kuulluksi tuleminen vaatii enemmän ponnistelua. Etänä ollessa silloin kun muita on toimistolla, vuorovaikutuksesta tulee haastavampaa.”*  
(Teams -keskustelu, maaliskuu 2026)

*”Ihan ääripäät, toinen kokee, että työkaverit ovat oikeastaan ne ystävät ketä arjessa näkee ja toinen kokee, että tekee vain työtä eikä tunne muuta yhteenkuuluvuutta työkavereiden kanssa.”* (Teams -keskustelu, maaliskuu 2026)

*”Auttaminen on kaikilla itsestään selvää ja vastavuoroista.”* (Teams -keskustelu, maaliskuu 2026)

*”Ihmisillä on tarve kohdata myös kasvotusten.”* (Teams -keskustelu, maaliskuu 2026)

Tämän keskustelun pohjalta alkoi hahmottua alustavia tulkintoja, kuten havainto siitä, että etätyössä vuorovaikutus näyttäytyi usein tehtäväkeskeisenä ja että kuulluksi tuleminen vaati enemmän aktiivista ponnistelua. Samalla huomasimme kokemusten vaihtelun ääripäitä myöten sekä vastavuoroisuuden merkityksen arjen työssä.

Toisessa vaiheessa siirryttiin aineiston alustavaan koodaukseen. Koodaus toteutettiin pääosin induktiivisesti, jolloin koodit muodostuivat suoraan aineistosta esiin nousevista merkityksellisistä ilmauksista (Braun & Clarke, 2006). Tässä vaiheessa analyysi tarkentui merkittävästi: yksittäisistä havainnoista siirryttiin systemaattisempaan merkitysten erittelyyn. Refleksiivisessä temaattisessa analyysissä korostetaan, että koodaus ja teemojen muodostus eivät ole mekaanisia vaiheita, vaan tutkijan aktiivisen tulkinnan tulosta (Braun & Clarke, 2021). Analyysin edetessä tulkinta tarkentui siten, että alkuvaiheessa tarkastelimme hybridityötä ensisijaisesti työn organisoinnin näkökulmasta, mutta koodauksen edetessä havaitsimme, että vuorovaikutus ei ollut pelkästään viestintää, vaan keskeinen työn organisoinnin väline. Tästä oivalluksesta analyysi syveni edelleen: hybridityö alkoi näyttäytyä sosiaalisten resurssien kiertona, ei vain rakenteellisena työn muotona. Tämän perusteella muodostettiin tulkinta, jonka mukaan hybridityö voidaan ymmärtää sosiaalisten resurssien kiertojärjestelmänä, jota työntekijä aktiivisesti säätelee. Tämä ajattelun muutos oli keskeinen analyysin kannalta ja ohjasi myöhempää teemojen muodostamista sekä niiden teoreettista tulkintaa COR- ja TMX-kehyksissä.

Kolmannessa vaiheessa koodeja ryhmiteltiin laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Samankaltaisia koodeja yhdistämällä muodostettiin alustavia teemoja ja alateemoja, jotka kuvasivat aineistossa toistuvia merkitysrakenteita. Temaattisen analyysin keskeinen tavoite on tunnistaa ja analysoida toistuvia merkitysmalleja aineistossa sekä aineiston sisällä että sen yli (Clarke & Braun, 2017). Tässä vaiheessa analyysia aloimme jäsentämään tutkimuskysymyksiä systemaattisesti: erottelimme, mitkä havainnot kuvasivat hybridityön erityispiirteitä sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta, ja mitkä puolestaan ilmensivät yksilöllisiä tapoja rakentaa sosiaalista hyvinvointia. Prosessi haastoi meitä tarkastelemaan alateemoja syvemmin sekä määrittelemään, mitkä niistä kuvasivat hybridityön piirteitä ja mitkä yksilöllisiä keinoja. Joissakin teemoissa oli havaittavissa molempia ulottuvuuksia, mikä edellytti tarkempaa analyttistä erottelua. Alateemojen syvempi tarkasteleminen sai aikaan mielenkiintoista keskustelua, pohdintaa, näkökulman tarkentumista sekä ajatusten selkiytymistä. Tämä havaintojen erotteleminen oli keskeistä, koska se auttoi sijoittamaan teemat oikeaan analyttiseen kehykseen ja välttämään ilmiöiden sekoittumista toisiinsa.

Seuraavaksi teemoja tarkasteltiin kriittisesti suhteessa koko aineistoon (Braun & Clarke, 2006). Arvioimme, kuinka hyvin muodostetut teemat vastasivat aineiston sisältöä ja muodostivatko ne loogisen kokonaisuuden. Tässä vaiheessa analyysi oli iteratiivista: teemoja yhdistettiin, tarkennettiin ja osin myös purettiin. Refleksiiviselle temaattiselle analyysille on ominaista iteratiivinen ja ei-lineaarinen prosessi, jossa tutkija liikkuu edestakaisin aineiston ja tulkintojen välillä (Braun & Clarke, 2021). Osa alkuvaiheen teemoista osoittautui liian kapeiksi tai päällekkäisiksi, jolloin niitä yhdistettiin laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Samalla varmistettiin, että teemat olivat riittävän selkeitä mutta säilyttivät yhteyden alkuperäiseen aineistoon.

Viidennessä vaiheessa teemat määriteltiin ja nimettiin tarkemmin (Braun & Clarke, 2006). Teemoille annettiin kuvaavat nimet, jotka tiivistivät niiden keskeisen sisällön ja merkityksen tutkimuskysymysten kannalta. Lisäksi tarkastelimme teemojen välisiä suhteita ja rakensimme niistä johdonmukaisen kokonaisuuden. Tässä vaiheessa analyysi

kytkettiin eksplisiittisemmin COR- ja TMX-teorioihin: teemoja tulkittiin sosiaalisten resurssien säilymisen, menetyksen ja vaihtosuhteiden näkökulmista. Hybridityössä vuorovaikutus näyttäytyy samanaikaisesti sekä resurssien vaihdon (TMX) että resurssien hallinnan (COR) mekanismina, jossa työntekijät aktiivisesti säätelevät osallistumistaan maksimoidakseen sosiaalisten ja kognitiivisten voimavarojen kertymisen ja minimoidakseen niiden kulumisen. Korkealaatuinen TMX mahdollistaa resurssien kertymisen (esim. sosiaalinen tuki, kuuluminen), kun taas vuorovaikutuksen katkokset tai epätasapaino heijastuvat resurssien kulumisena.

Viimeisessä vaiheessa analyysin tulokset esitettiin tutkimusraportissa. Teemoja kuvattiin ja havainnollistettiin aineistosta poimituilla esimerkeillä, kuten suorilla haastattelulainauksilla. Näin pyrittiin tuomaan esiin haastateltavien omia ääniä ja kokemuksia sekä tarkastelemaan analyysin tuloksia suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin (Braun & Clarke, 2006).

Analyysiprosessi oli systemaattinen, mutta samalla reflektiivinen ja iteratiivinen. Teemaattisen analyysin vahvuutena on sen kyky yhdistää joustava analyysiprosessi systemaattiseen merkitysrakenteiden tarkasteluun, mikä tekee siitä erityisen soveltuvan monimutkaisten ja kontekstisidonnaisten ilmiöiden analyysiin (Clarke & Braun, 2017). Oma ajattelumme kehittyi analyysin edetessä yksittäisten havaintojen tunnistamisesta kohti käsitteellisempää ymmärrystä hybridityöstä sosiaalisten resurssien dynaamisena järjestelmänä. Teemat eivät siis syntyneet kerralla valmiiksi, vaan ne muotoutuivat vaiheittain jatkuvan tarkastelun, keskustelun ja teoreettisen peilauksen kautta. Tämä prosessi vahvisti analyysin läpinäkyvyyttä, johdonmukaisuutta ja uskottavuutta (Braun & Clarke, 2006).

### **3.5 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan laadullisen tutkimuksen kriteerien, kuten uskottavuuden, läpinäkyvyyden ja tulkintojen perusteltavuuden näkökulmista. Tutkimuksen validiteetin haasteena voidaan pitää sitä, että haastateltavat ymmärtävät

haastattelukysymykset eri tavoin kuin tutkijat ovat tarkoittaneet (Hirsjärvi ja muut 2009, s. 232–233). Tämä huomioitiin analyysivaiheessa tarkastelemalla vastauksia kokonaisuutena sekä suhteessa tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin siten, että molemmat tutkijat perehtyivät aineistoon itsenäisesti ja muodostivat siitä omia tulkintojaan, minkä jälkeen tulkintoja vertailtiin ja tarkennettiin yhdessä. Tällä tavoin pyrittiin lisäämään analyysin johdonmukaisuutta ja vähentämään yksittäisen tutkijan tulkintaan liittyvää vinoumaa. Kahden tutkijan välinen tulkintojen yhteneväisyys on yksi tapa tarkastella laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ja muut, 2009, 233).

Tutkimuksen uskottavuutta vahvistettiin kuvaamalla tutkimusprosessi ja analyysin eteneminen mahdollisimman läpinäkyvästi kaikissa sen vaiheissa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 232). Tässä tutkimuksessa on kuvattu haastattelutilanteet, aineistonkeruun toteutus sekä analyysin vaiheet siten, että lukija voi seurata, miten aineistosta on edetty tuloksiin. Lisäksi analyysissa on tuotu esiin, miten luokittelut ja teemat ovat muodostuneet aineiston pohjalta. Tulosten tulkintojen perusteltavuutta vahvistettiin esittämällä analyysin yhteydessä suoria haastattelulainauksia, joiden avulla lukija voi arvioida tulkintojen suhdetta alkuperäiseen aineistoon (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 232). Lainaukset lisäävät tutkimuksen uskottavuutta tuomalla esiin tutkittavien omia kokemuksia ja ääniä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin huomioitava myös aineiston rajallisuus. Tutkimus perustuu rajattuun määrään haastatteluja, eikä sen tavoitteena ole tulosten yleistettävyyden laajaan joukkoon, vaan ilmiön syvällinen ymmärtäminen tietyssä kontekstissa. Tuloksia voidaan kuitenkin pitää siirrettävinä vastaaviin konteksteihin, joissa hybridityötä tehdään samankaltaisissa olosuhteissa. Lisäksi on huomioitava tutkijoiden rooli osana analyysiprosessia. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinnat rakentuvat aina tutkijoiden tekemien valintojen ja tulkintojen varaan. Tässä tutkimuksessa reflektiivisyyttä pyrittiin lisäämään käymällä jatkuvaa keskustelua analyysin etenemisestä sekä

tarkastelemalla kriittisesti omia tulkintoja suhteessa aineistoon ja teoreettiseen viitekehukseen.

### **3.6 Tutkimuksen eettiset periaatteet**

Tässä tutkimuksessa noudatetaan Suomen tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK, 2019) ohjeita ihmistieteiden tutkimuksen eettisestä ennakkoarvioinnista. Tutkimuksen lähtökohtana on tutkittavien ihmisarvon, itsemääräämisoikeuden ja yksityisyyden kunnioittaminen. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, ja tämän lisäksi osallistujat saavat ennen haastattelua kirjallisen tutkimustiedotteen, jossa kerrotaan tutkimuksen tarkoitus, aineistonkeruumenetelmä sekä osallistumisen vapaaehtoisuus ja keskeyttämismahdollisuus. Osallistujilta kerätään kirjallinen tai sähköinen suostumus, samalla kun heillä on oikeus kieltäytyä vastaamasta yksittäisiin kysymyksiin sekä keskeyttää osallistumisensa missä tahansa vaiheessa ilman seurauksia. Tutkimuksen aihe, hybridityön erityispiirteet sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta sekä etätyöntekijöiden tavat rakentaa sosiaalista hyvinvointia hybridityön kontekstissa, voi koskettaa osallistujien henkilökohtaisia kokemuksia työyhteisöstä ja vuorovaikutussuhteista. Tämän vuoksi mahdollisia riskejä pyritään minimoimaan rakentamalla haastattelutilanne luottamukselliseksi ja osallistujien näkökulmia kunnioittavaksi. Lisäksi osallistujia muistutetaan siitä, ettei heidän tarvitse kertoa sellaista, mitä he eivät koe mielekkääksi jakaa.

Haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti (TENK, 2019). Henkilötietoja ei kerätä enempää kuin on välttämätöntä, ja samalla aineisto säilytetään yliopiston ohjeiden mukaisesti salatussa muodossa. Aineisto anonymisoidaan analyysivaiheessa, eikä yksittäisiä vastaajia tai heidän työyhteisöjään ole mahdollista tunnistaa tutkimuksesta. Tutkimusaineistoa ei julkaista avoimesti, koska se sisältää osallistujien luottamuksellisia kokemuksia ja tutkimusraportissa kuvataan vain aineistonkeruun ja -analyysin toteutus avoimesti, jotta tutkimuksen luotettavuus voidaan arvioida.

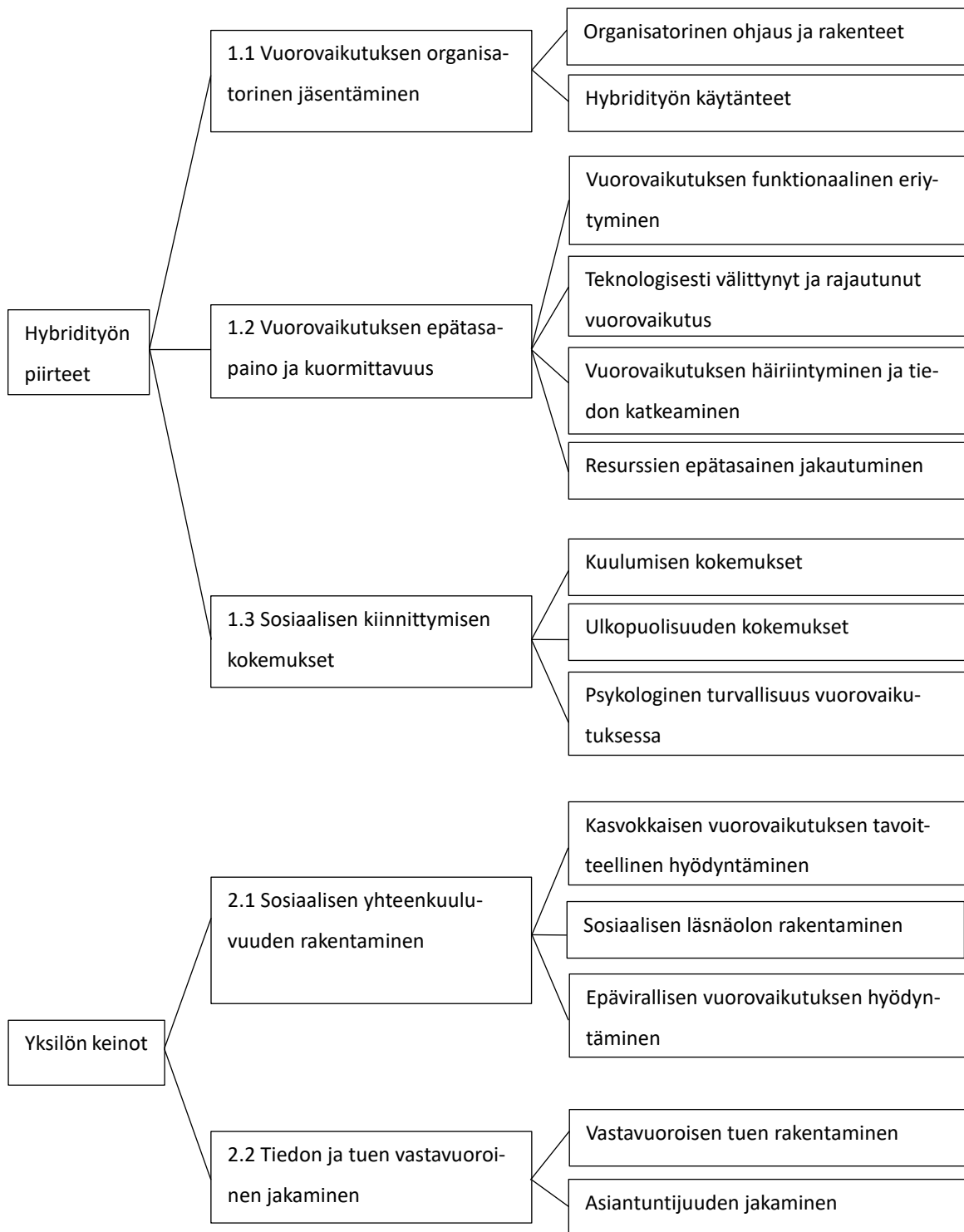
## 4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esittelemme tutkimuksen tulokset mukaillen kahta tutkimuskysymystä. Ensimmäisessä alaluvussa kuvaamme ensimmäisen tutkimuskysymyksen, *mitkä ovat hybridityön erityispiirteet sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta*, perusteella löytyneitä hybridityön piirteitä, kolme pääteemaa sekä yhdeksän alateemaa. Toisessa alaluvussa tarkastelemme toisen tutkimuskysymyksen, *miten etätyöntekijät rakentavat sosiaalista hyvinvointia hybridityön kontekstissa*, yksilön käyttämiä keinoja. Tässä käymme läpi kategoriaan tutkimuksessa löytyneet kaksi pääteemaa ja niiden alateemat, yhteensä viisi (ks. kuvio 2).

Tuloksia tarkastellaan teoreettisesti erityisesti tiimin jäsenten välisen vaihdannan (*Team Member Exchange*, TMX) -teorian ja voimavarojen säilyttämisen (*Conservation of Resources*, COR) -teorian valossa. TMX-teoria auttaa jäsentämään tiimin jäsenten välisten vuorovaikutussuhteiden laatua ja eriytymistä, kun taas COR-teoria tuo esiin, miten vuorovaikutukseen liittyvät resurssit, kuten tieto, tuki ja yhteenkuuluvuuden kokemus, jakautuvat ja kehittyvät hybridityössä.

Havainnot viittaavat siihen, että hybridityön vuorovaikutus rakentui organisatoristen rakenteiden, käytänteiden ja työympäristöjen muovaamana, eikä vuorovaikutus näyttäytynyt yhtenäisenä toimintamuotona. Sen sijaan vuorovaikutus eriytyi eri konteksteihin ja jakautui epätasaisesti työntekijöiden välillä. Tämä eriytyminen heijastui suoraan sosiaalisen kiinnittymisen kokemuksiin sekä siihen, millaisia keinoja työntekijöillä oli osallistua tiedon ja tuen vastavuoroiseen vaihtoon.

Luvussa edetään siten, että ensin tarkastelemme hybridityön vuorovaikutuksen rakenteellisia erityispiirteitä, minkä jälkeen analysoimme, miten työntekijät aktiivisesti rakentavat sosiaalista hyvinvointiaan näissä puitteissa. Näin tulokset tuovat esiin sekä hybridityön vuorovaikutusta muovaavat rakenteet että yksilöiden toimijuuden niiden sisällä. Lukuun on lisätty haastatteluista poimittuja sitaatteja lisäämään tutkimuksen luotettavuutta.



**Kuvio 2.** Tutkimuksen pää- ja alateemat.

## **4.1 Mitkä ovat hybridityön erityispiirteet sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta?**

Tässä luvussa tarkastelemme hybridityön vuorovaikutuksen erityispiirteitä sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Aineiston perusteella vuorovaikutus ei hybridityössä näyttäytynyt yhtenäisenä ilmiönä, vaan rakentui organisatoristen rakenteiden, käytänteiden ja työskentely-ympäristöjen muovaamana. TMX-teorian näkökulmasta nämä tekijät määrittivät keskeisesti, millaisiksi tiimin jäsenten väliset vaihtosuhteet muodostuivat ja kuinka tasaisesti ne jakautuivat. Samanaikaisesti COR-teoria toi esiin, että vuorovaikutukseen kytkeytyvät resurssit olivat sidoksissa näihin rakenteisiin ja niiden mahdollistamiin vuorovaikutusprosesseihin. Näin ollen hybridityön vuorovaikutuksen erityispiirteiden ymmärtäminen edellytti ensin tarkastelua siitä, miten vuorovaikutus organisatorisesti jäsentyi ja millaiset puitteet sille rakentui.

Aineiston perusteella hybridityön erityispiirteet jäsentyivät kolmen toisiaan täydentävän pääteeman kautta. Nämä pääteemat olivat vuorovaikutuksen organisatorinen jäsentäminen, vuorovaikutuksen epätasapaino ja kuormittavuus sekä sosiaalisen kiinnittymisen kokemukset. Näiden teemojen perusteella tarkastelemme tämän tutkimuksen tuloksia ja pyrimme syventämään ymmärrystä hybridityön erityispiirteistä, kun sosiaalinen vuorovaikutus rakentuu sekä fyysisissä että digitaalisissa kohtaamisissa.

### **4.1.1 Vuorovaikutuksen organisatorinen jäsentäminen**

Ensimmäinen pääteema jäseni hybridityön organisatorisia ja käytännöllisiä ulottuvuuksia sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Teema rakentui kahdesta alateemasta, jotka tarkastelivat organisatorista ohjausta ja rakenteita sekä hybridityön käytänteitä. Aineiston perusteella vuorovaikutus hybridityössä ei ollut pelkästään yksilöiden välistä spontaania toimintaa, vaan vahvasti organisatorisesti jäsentynyttä. Vuorovaikutuksen muodot, kanavat ja ajalliset rytmit rakentuivat organisaation määrittämien käytänteiden, rakenteiden ja työskentelymallien kautta. Organisaatiotason ratkaisut vaikuttivat siihen,

millaisia mahdollisuuksia työntekijöillä oli kohdata toisiaan, jakaa tietoa sekä saada tukea työarjessa.

TMX-teorian näkökulmasta tämä jäsentäminen loi perustan tiimin jäsenten välisten vaihtosuhteiden muodostumiselle: se määritteli, millaisia mahdollisuuksia yksilöillä oli rakentaa vastavuoroisia, luottamukseen perustuvia suhteita. Samalla COR-teoria korosti, että nämä rakenteet säätelivät keskeisten sosiaalisten resurssien, kuten tiedon, tuen ja epävirallisen vuorovaikutuksen, saatavuutta. Näin ollen vuorovaikutuksen organisatorinen jäsentäminen ei ainoastaan ohjannut vuorovaikutuksen toteutumista, vaan toimi keskeisenä mekanismina, jonka kautta hybridityön vuorovaikutusresurssit jakautuivat ja muotoutuivat.

### **Organisatorinen ohjaus ja rakenteet (1.1)**

Organisatorinen ohjaus ja rakenteet näyttäytyivät aineistossa hybridityön vuorovaikutusta jäsentävänä kehyksenä, joka samanaikaisesti mahdollisti ja rajoitti vuorovaikutuksen muotoja. Vuorovaikutus ei rakentunut pelkästään rakenteiden varaan, vaan edellytti myös työntekijöiden omaa aktiivisuutta.

Organisatorinen tuki mahdollisti vuorovaikutuksen kautta tapahtuvaa osaamisen jakamista ja yhteisöllistä oppimista. Oppiminen kuvattiin aineistossa yhteisenä prosessina, jossa tietoa rakennettiin yhdessä kollegoiden kanssa: *”Esihenkilölle on mennyt tieto, että olen auttanut muita ja ovat olleet hyvillään... Me ollaan tavallaan uuden äärellä täällä ja opiskellaan samaa uutta asiaa. Ovat minulta kyselleet ja päähkäilty niitä yhdessä.”* (10) Esihenkilön rooli näyttäytyi keskeisenä vuorovaikutuksen mahdollistajana. Organisatorinen ohjaus ilmeni paitsi muodollisina rakenteina myös vuorovaikutuksellisenä tukena, kuten palautteena ja kuulluksi tulemisen kokemuksina, jotka vahvistivat vuorovaikutuksen vastavuoroisuutta: *”Etätöissä on alusta asti puhuttu paljon siitä, mikä on meidän työhyvinvoinnillemme hyvää.”* (2) Samalla organisatorinen tuki näyttäytyi rajallisena erityisesti epävirallisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Yhteisöllisyyttä tukevat käytännöt eivät olleet pysyviä: *”Aiemmin on pidetty Teamsissa tiimikahvit mutta ei enää.”* (8).

Myös työn rakenteelliset piirteet muovasivat vuorovaikutusta. Tiimien koko, työn erikoistuneisuus ja hajautuneisuus vaikuttivat siihen, miten sujuvasti vuorovaikutus toteutui. Pienissä tiimeissä vuorovaikutus oli sujuvaa, mutta asiantuntijatyön erikoistuneisuus saattoi vaikeuttaa työn ymmärtämistä: *“heillä voi olla ihan väärää mielikuvia... mitä tämä työ käytännössä tarkoittaa.”* (3), mikä korosti aktiivisen viestinnän ja työn näkyväksi tekemisen tarvetta.

Organisatoriset rakenteet määrittivät hybridityössä vuorovaikutuksen reunaehdoja. Ne mahdollistivat yhteistyötä ja tiedon jakamista, mutta samalla rajasivat erityisesti epävirallista vuorovaikutusta. Vuorovaikutus ei rakentunut hybridityössä itsestään, vaan edellytti sekä toimivia rakenteita että työntekijöiden omaa aktiivisuutta.

### **Hybridityön käytänteet (1.2.)**

Havaintojemme perusteella hybridityön käytänteet muodostivat keskeisen työn arkea jäsentävän rakenteen, jonka kautta vuorovaikutus ja yhteistyö organisoituivat. Käytänteet liittyivät erityisesti etä- ja lähityön rytmitykseen, viestintäkanavien käyttöön sekä tiimitason toimintamalleihin. Ne näyttäytyivät työyhteisössä jaettuina toimintatapoina, jotka mahdollistivat työn organisoinnin hajautetussa työssä. Samalla käytänteet olivat osin hajanaisia ja vakiintumattomia, mikä heikensi vuorovaikutuksen ennakoitavuutta ja lisäsi kuormitusta. Esimerkiksi viestintäkäytänteiden epäyhtenäisyys koettiin kuormittavana: *“Tässä toiminnassa ei ole mitään sellaista, minun mielestäni järkevää yhtenäisyyttä, mihin mikään tärkeä asia merkitään.”* (2) Tämän vuoksi aineistossa korostui tarve yhteisille toimintamalleille: *“Pitäisi olla samat säännöt kaikilla.”* (2)

Digitaaliset viestintävälineet muodostivat hybridityön keskeisen infrastruktuurin, ja Teams-sovellus näyttäytyi pääasiallisena viestintäkanavana:

*“Teams on pääasiallinen viestintäkanava.”* (2)

*“Teamsin kautta tapahtuu yhteydenpito työkavereihin.”* (7)

Viestintäkanavien käyttö ei kuitenkaan ollut neutraalia, vaan se muokkasi vuorovaikutuksen luonnetta. Etäympäristössä vuorovaikutus painottui tehtäväkeskeiseen ja tavoitteelliseen viestintään: *“Teamsin kautta ei kysytty, mitä toiselle kuuluu, jos ei ole tiedossa tiettyä asiaa.”* (9), kun taas lähitilanteissa vuorovaikutus oli vapaamuotoisempaa: *“Kun meillä on läsnäolopalaveri, niin asiat rönsyilevät... Jos olemme Teamsilla, niin palaveri on napakampi.”* (1). Viestintäkanavia priorisoitiin tilanteen kiireellisyyden mukaan: *“kaikkein kiireellisimmät soitan normaalipuhelimella... vähän vähemmän kiireellinen niin Teamsin viesti ja jos ei sinänsä ole kiire niin sähköposti.”* (11) Samalla vuorovaikutuksen toteutuminen jäi osin työntekijöiden yksilöllisten valintojen varaan: *“Itse tykkään eniten laittaa Teamsissa viestiä.”* (8), mikä heikensi vuorovaikutuksen yhdenmukaisuutta ja ennakoitavuutta työyhteisössä. Lisäksi viestinnän selkeys näyttäytyi keskeisenä hybridityön sujuvuutta määrittävänä tekijänä: selkeä ja täsmällinen viestintä tuki yhteistyötä ja säästi resursseja, kun taas epäselvyys lisäsi kuormitusta ja aiheutti ylimääräisiä työvaiheita: *“Palataan takaisin lähtöruutuun kyselemään uudestaan.”* (4)

Hybridityön käytänteet jäsensivät myös työn ajallista ja tilallista rytmiä. Etä- ja lähityö vuorottelivat suunnitelmallisesti: *“Työviikosta työskentelen 2–3 päivää etänä ja loput toimistolla.”* (7) Hybridityö näyttäytyi aineistossa tasapainoa tukevana työmallina, jossa yhdistyivät etätöiden tehokkuus ja lähityön sosiaalinen vuorovaikutus: *“Äärimmäisen tärkeää on, että on sekä kotona että työpaikalla.”* (4). Osallistujien kokemusten perusteella vuorovaikutus jakautui kontekstisidonnaisesti: etäympäristössä se painottui tehtäväkeskeiseen ja tavoitteelliseen viestintään, kun taas lähityössä korostuivat epäviralliset ja relationaaliset vuorovaikutuksen muodot. Näin vuorovaikutus ei näyttäytynyt yhtenäisenä, vaan ympäristön mukaan muuntuvana ilmiönä, mikä edellytti työntekijöiltä jatkuvaa sopeutumista eri vuorovaikutustilanteisiin.

Suunnitellut ja toistuvat käytänteet tukivat myös yhteisöllisyyttä ja vertaistukea hajautuneessa työssä. Vuorovaikutukselle järjestettiin tietoisesti aikaa ja tilaa esimerkiksi yhteisten suunnittelupäivien kautta: *“Sovittiin lähitapaaminen toimistolle ja päivä käytettiin suunnitteluun ja aloitettiin vielä toteutuskin.”* (7). Yhteisöllisyyttä vahvistettiin myös

organisoidun toimintojen avulla: *”Silloin kun meillä on vaikka tiimipäivät... niin tuleehan siinä semmoinen me henki.”* (10) Lisäksi vertaistuki näyttäytyi keskeisenä käytänteenä: *”se on kyllä rikkaus, kun voi saman tien kysyä... miten teillä toimitaan.”* (2)

Aineistossa korostui lisäksi yhdenvertaisten käytänteiden merkitys vuorovaikutuksen toimivuudelle. Kielellinen moninaisuus tunnistettiin osaksi työyhteisön arkea, mutta aktiivinen kielen vaihtaminen nähtiin keinona ehkäistä ulkopuolisuuden kokemuksia: *”Meilähän on myös ruotsinkielisiä kahvipöydässä... he hyvin mieluusti vaihtavat kielen suomeksi, jotta pääsee myös suomenkieliset mukaan.”* (5). Tämä osoittaa, että kielelliset käytänteet määrittävät suoraan osallistumisen mahdollisuuksia vuorovaikutuksessa: yhteinen kieli mahdollistaa aktiivisen osallistumisen, kun taas kielellinen eriytyminen voi rajata osan työntekijöistä vuorovaikutuksen ulkopuolelle.

Osallistujien kokemukset viittasivat, että hybridityön käytänteet jäsensivät vuorovaikutusta määrittämällä työn rytmiä, viestinnän kanavia ja yhteistyön muotoja. Selkeät ja yhdenmukaiset käytänteet tukivat työn sujuvuutta, yhteisöllisyyttä ja sosiaalista hyvinvointia, kun taas hajanaiset käytännöt lisäsivät kuormitusta ja vaikeuttivat vuorovaikutusta.

#### **4.1.2 Vuorovaikutuksen epätasapaino ja kuormittavuus**

Organisatorinen jäsentäminen loi puitteet sille, miten vuorovaikutus hybridityössä rakentui ja millaiset mahdollisuudet tiimin jäsenten välisille suhteille syntyi. TMX-teorian näkökulmasta nämä rakenteet määrittivät, millaisin edellytyksin tiimin sisäiset vaihtosuhteet kehittyivät ja kuinka tasaisesti ne jakautuivat. Aineiston perusteella organisatoriset käytänteet ja fyysisen sekä digitaalisen ympäristön erot eivät kuitenkaan tuottaneet yhtenäisiä vuorovaikutussuhteita, vaan johtivat vuorovaikutussuhteiden eriytymiseen ja epätasaiseen jakautumiseen. COR-teorian näkökulmasta tämä tarkoitti, että vuorovaikutukseen liittyvät keskeiset resurssit, kuten tieto, tuki ja pääsy epäviralliseen vuorovaikutukseen, eivät jakautuneet tasaisesti. Tämä viittaa siihen, että hybridityössä vuorovaikutus ei muodostunut yhtenäiseksi sosiaalseksi rakenteeksi, vaan rakentui epäsymmetrisesti organisatoristen ja teknologisten ehtojen varaan. Näin ollen tässä alaluvussa

tarkastelemme, miten nämä rakenteelliset tekijät konkretisoituivat vuorovaikutuksen epäsymmetriana ja kuormituksen eriytymisenä hybridityössä. Aineistosta löytyi teemalle neljä alateemaa, joita kuvaamme seuraavaksi.

### **Vuorovaikutuksen funktionaalinen eriytyminen (2.1)**

Etä- ja lähityön funktionaalinen eriytyminen näyttäytyi hybridityölle tyypillisenä rakenteellisenä piirteenä, joka jäsensi sekä työn organisointia että vuorovaikutuksen kohdentumista. Aineiston perusteella eriytyminen ei ollut satunnaista, vaan ohjasi sitä, millaisia vuorovaikutuksen muotoja eri työtilanteissa pidettiin tarkoituksenmukaisina.

Etätyössä vuorovaikutus rakentui pääasiassa tehtäväkeskeiseksi ja instrumentaaliseksi. Yhteydenpito aktivoitui ensisijaisesti silloin, kun työtehtävät sitä edellyttivät, ja vuorovaikutus kohdistui konkreettiseen koordinointiin ja tiedonvaihtoon. Haastateltava kuvasi tätä seuraavasti: *”Etätöissä pysytään herkemmin työasiassa. Otetaan yhteyttä silloin kun asiaa on työtehtäviin liittyen.”* (7) Etäympäristöä perusteltiin myös tehokkuuden ja keskittymisen näkökulmasta:

*”Jos saa rauhassa tehdä, niin saa paljon enemmän aikaan.”* (1)

*”Etätyössä etu on se, että sää voit tehokkaasti varata aikaa asioiden selvittämiseen, kalenteri täyteen tapaamisia ja saat nopeasti ja tehokkaasti käytyä ne asiat läpi.”* (11)

Lähityö puolestaan painottui vuorovaikutuksen laadullisiin ulottuvuuksiin, kuten yhteiseen ideointiin ja monimutkaisempien kokonaisuuksien käsittelyyn. Tätä eroa etä- ja lähityön välillä kuvattiin selkeästi:

*”Keskittymistä vaativia tehtäviä voi tehdä kotona ja sitten jotain suunnittelua toimistolla.”* (7)

*”Sitä joutuu suunnittelemaan omat työt siten, että keskittymistä vaativat, tai jos teet vaikka puhelimesta, niin teet ne etänä ja toimistolla vähän sitten tapaamisia ja vähän erityyppistä työtä.” (5)*

Näin etä- ja lähityö muodostivat toisiaan täydentävän työnjaon vuorovaikutuksen näkökulmasta: etätyö tuki tehokasta ja jäsenneltyä työskentelyä, kun taas lähityö mahdollisti intensiivisemmän, yhteistä ajattelua ja luovuutta edellyttävän vuorovaikutuksen. Hybridityössä vuorovaikutus ei siten ollut yhtenäinen käytäntö, vaan se rakentui tilanteisesti erilaisten työmuotojen varaan. Tämä osoitti, että vuorovaikutus jäsenyi systemaattisesti eikä jakautunut sattumanvaraisesti, vaan institutionalisoitui osaksi työn organisointia, jolloin eri vuorovaikutuksen muodot kiinnittyivät systemaattisesti tiettyihin työskentelykonteksteihin.

Aineisto viittasi lisäksi siihen, että eriytyminen mahdollisti vuorovaikutuksen prosessin omaisen kohdentamisen eri työvaiheisiin. Työskentely voi edetä etä- ja lähimuotojen välillä siten, että asioita valmisteltiin ja jäsennettiin etätyössä ja siirryttiin kasvokkaiseen vuorovaikutukseen, kun tarvittiin intensiivisempää yhteistä työskentelyä: *”Mun mielestä heti kun mennään vähän syvälaatuiseen asioihin niin silloin lähityön merkitys ainakin omalla kohdalla paranee.” (11)*

## **Teknologisesti välittynyt ja rajautunut vuorovaikutus (2.2)**

Aineiston perusteella hybridityössä sosiaalinen vuorovaikutus jäsenyi teknologisesti välittyneenä ja osin rajautuneena toimintana, jossa vuorovaikutuksen luonne rakentui vahvasti käytettyjen viestintävälineiden ja työn tehtävälogiikan varaan. Digitaaliset viestintäkanavat, kuten Teams-sovellus, puhelin ja sähköposti, muodostivat keskeisen infrastruktuurin vuorovaikutukselle, jota ohjasivat sekä tilanteen kiireellisyys että viestin funktionaalinen luonne. Teknologiset viestintävälineet eivät ainoastaan välittäneet vuorovaikutusta, vaan myös jäsensivät sen mahdollisia muotoja ja rajoja:

*”Yhteydet toimivat tosi hyvin ja voidaan vaikka puhelun aikana sopia, että, hei mä laitan sulle kutsun Teamsiin.” (1)*

*”Joko ihan viestitellään Teamsin kautta tai sitten otetaan puhelu Teamsin kautta.” (5)*

*”Etätöissä ollessa soitan työkaverille tai laitetaan Teamsin kautta viestiä.” (9)*

Vuorovaikutus ei näyttäytynyt satunnaisena tai spontaanina, vaan välineiden käyttö ohjasi sitä kohti nopeasti aktivoitavaa, rajattua ja instrumentaalista yhteydenpitoa. Viestintäkanavien valinta rakentui tilanteen funktionaalisen tarpeen mukaan, mikä teki vuorovaikutuksesta priorisoitua ja tehtäväorientoitunutta toimintaa: *”Jos tarvii saada heti se tieto, niin sitten toimivin on se puhelin. Ja sitten toiseksi paras on se Teams-viesti.” (8).* Tämä korosti vuorovaikutuksen riippuvuutta teknologian asettamista reunaehdoista, joissa yhteydenoton tapa ja rytmi määräytyivät välineen logiikan mukaan.

Aineisto osoitti, että teknologisesti välittynyt vuorovaikutus rajautui erityisesti epävirallisen ja suhdetta ylläpitävän kanssakäymisen osalta. Yhteydenotto edellytti usein selkeää työtehtävään liittyvää perustetta, mikä nosti sosiaalisen aloitteen kynnystä ja teki vuorovaikutuksesta ehtoperustaista: *”Etätöissä on kynnys lähteä kysymään, pitää tietää oikeasti, mihin asiaan liittyen haluan nyt tietoa tai vastauksen.” (5)* Tämä viittasi siihen, että hybridityössä vuorovaikutus ei käynnistynyt pelkästä sosiaalisesta tarpeesta, vaan se vaati työtehtävään liittyvän legitimoinnin. Tällöin vuorovaikutus muuttui rakenteellisesti rajautuneeksi, jolloin epävirallisen keskustelun ja spontaanien kohtaamisten mahdollisuudet systemaattisesti kaventuivat.

Nonverbaalisen viestinnän puute korosti edelleen vuorovaikutuksen rajoittuneisuutta ja pinnallisuutta erityisesti etäyhteyksissä: *”sulla on palaveria 8 tuntia putkeen ja siinä pari minuuttia kysyt, että miten menee ja kellään ei ole tyyliin kameroita auki... niin onhan se kanssakäyminen aika pinnallista.” (11)* Vuorovaikutuksen kontekstuaalinen rikkaus

heikkeni, kun visuaaliset ja keholliset vihjeet puuttuivat, mikä lisäsi tulkinnanvaraisuutta ja vähensi vuorovaikutuksen sosiaalista syvyyttä. Tämä johti siihen, että vuorovaikutuksen merkitykset rakentuivat aiempaa enemmän eksplisiittisen sisällön varaan, eikä jae-  
 tun tilanteisen kontekstin.

Aineisto osoitti lisäksi, että hybridityö rakentui jatkuvana jännitteenä etä- ja lähityön vä-  
 lillä. Etätyö näyttäytyi tehokkuutta ja työrauhaa tukevana, mutta samalla sosiaalista  
 kanssakäymistä rajoittavana ympäristönä. Lähityö puolestaan mahdollisti yhteenkuulu-  
 vuutta ja epävirallista vuorovaikutusta, mutta toi mukanaan keskeytyksiä ja kuormi-  
 tusta: *”Etä- ja lähityön tasapainoa pitää rakentaa.”* (1)

Samalla kiire ja kuormitus heijastuivat vuorovaikutuksen laatuun ja lisäsivät väärinym-  
 märrysten riskiä. *”Erityisesti silloin kun on kiire aika... joku voi vähän sanoa ja toinen rea-  
 goi siihen.”* (9) Tämä osoitti, että vuorovaikutuksen häiriöt eivät syntyneet vain etäympä-  
 ristöissä, vaan ne rakentuivat hybridityössä laajemmin työn rytmin, tilallisten järjestely-  
 jen ja kuormituksen yhteisvaikutuksesta.

Aineisto osoitti, että hybridityön sosiaalinen vuorovaikutus rakentui teknologian, tilan ja  
 työn rytmin yhteisvaikutuksessa. Vuorovaikutus oli pääosin tehtäväkeskeistä ja välineel-  
 listä, ja sitä säätelivät sekä digitaalisten viestintäkanavien logiikka että fyysisen ja ajalli-  
 sen ympäristön asettamat rajoitteet. Täten hybridityön keskeiseksi vuorovaikutusel-  
 liseksi erityispiirteeksi muodostui sen ehtoperustaisuus: sosiaalinen vuorovaikutus syn-  
 tyi ja toteutui ensisijaisesti teknologisten ja organisatoristen ehtojen sallimissa rajoissa,  
 jolloin spontaanin ja epävirallisen vuorovaikutuksen mahdollisuudet kaventuivat. Tämä  
 tarkoitti, että vuorovaikutus ei käynnistynyt yksilöiden sosiaalisista tarpeista käsin, vaan  
 edellytti funktionaalisesti perusteltua syytä, mikä muutti vuorovaikutuksen luonnetta  
 kohti välineellistä ja säädeltyä toimintaa.

### **Vuorovaikutuksen häiriintyminen ja tiedon katkeaminen (2.3)**

Aineiston perusteella vuorovaikutuksen häiriintyminen ja tiedon katkeaminen kytkeytyivät erityisesti tilanteisiin, joissa etä- ja lähiosallistujat toimivat samanaikaisesti samoissa vuorovaikutustilanteissa, kuten hybridipalavereissa. Tällöin vuorovaikutus ei välittynyt tasapuolisesti kaikille osallistujille, mikä heikensi erityisesti etäosallistujien mahdollisuuksia seurata keskustelua ja osallistua siihen tasavertaisesti. Ilmiö kuvasti hybridityölle ominaista vuorovaikutuksen samanaikaisuuden ja teknologisen välittyneisyyden ristiriitaa, jossa osallistujien huomio jakautui epätasaisesti. Tiedon kulun katketessa vuorovaikutus edellytti jatkuvaa tarkentamista ja korjaamista: *”Osa on etänä ja osa siinä paikan päällä... eivät pysty handlaamaan sitä kun monta puhujaa. Aika usein joudutaan sitten toistamaan, kysymään, koska asia meni ohi.”* (8).

Tällaiset katkokset heikensivät vuorovaikutuksen sujuvuutta ja lisäsivät kognitiivista kuormitusta. Vuorovaikutuksesta tuli pirstaleista ja katkonaista, mikä heikensi osallistumisen kokemusta ja lisäsi ulkopuolisuuden tunnetta: *”Palaverit ovat sellaisia, että siellä tosiaan pitää huutaa saadakseen puheenvuoron ottaakseen kantaa asioihin. On sellainen taustallaolija -olo.”* (2) Tämä viittasi siihen, että häiriöt eivät koskeneet ainoastaan tiedon siirtymistä, vaan myös osallistumisen epätasa-arvoa, jossa etäosallistujat asemoituivat helposti marginaaliin. Lisäksi etäympäristössä vuorovaikutuksen välittyminen jäi osittaiseksi: *”Saattaa kuulla kuiskauksen siitä mikin läheltä, mutta ei sitä mitä on taustalla.”* (8).

Vuorovaikutuksen häiriöt eivät rajoittuneet vain digitaalisiin ympäristöihin, vaan myös fyysisessä työtilassa ilmeni keskeytyksiä ja kuormitusta:

*”Meillä on avokonttori... siinä on käytännössä noin 20 työpistettä... vaikka kuinka tietyt pelisäännöt... niin kyllähän siellä ääntä tulee.”* (5)

*”Jos tullaan keskeyttämään... se kuormittaa.”* (3)

Vuorovaikutuksen häiriintyminen kytkeytyi etä- ja lähityön erilaiseen vuorovaikutusrakenteeseen, jossa vuorovaikutuksen muodot ja intensiteetti vaihtelivat työskentelykontekstin mukaan. Etätyössä vuorovaikutus oli usein tehtäväkeskeistä ja rajattua, mikä katkaisi tiedon epämuodollista virtausta ja kavensi yhteisen ymmärryksen muodostumista. Kuten funktionaalisen eriytymisen yhteydessä todettiin, etä- ja lähityö jäsentävät vuorovaikutusta eri tavoin. Tässä yhteydessä keskeiseksi nousi se, miten tämä eriytyminen konkretisoitui vuorovaikutuksen katkeamisena ja epätasaisena tiedon välittymisenä.

Lähityössä vuorovaikutus puolestaan laajeni spontaaniksi ja epäviralliseksi, mikä mahdollisti laajemman ideoinnin ja yhteisen ymmärryksen rakentumisen. Samalla tämä synnytti rakenteellisen epäsymmetrian, sillä epävirallinen tiedon jakautuminen jäi etätyötä tekevien ulottumattomiin: *”Lähityössä toimistolla vuorovaikutus on spontaanisempaa, niin jutut siellä vahvistavat sosiaalista hyvinvointia. Etätyössä tavallaan sosiaalinen puoli on heikompia, koska siellä on kuitenkin niin yksin ja kaikki kommunikointi on paljon suunnitellumpaa.”* (5) Digitaalisessa vuorovaikutuksessa häiriöt liittyivät myös nonverbaalisen viestinnän puutteeseen ja viestintäkanavien rajoitteisiin. Kameran puute ja ääneen perustuva vuorovaikutus heikensivät ymmärryksen rakentumista:

*”Teams-palavereissa olen pyytänyt pitämään kamerat auki, niin nähdään toisten kasvot ja ilmeet.”* (1)

*”Ihmisten välisessä keskustelussa voi olla niin, että toinen ei ymmärrä sitä, mitä kerrot ja varsinkin, jos ei ole kameraa ja on vain ääni, ja toinen selittää ja selittää, ja toinen kuuntelee eikä siltikään se asia aukea.”* (6)

Vuorovaikutuksen häiriintyminen kytkeytyi myös viestinnän laadullisiin tekijöihin. Esimerkiksi viestinnän sävy lisäsi vuorovaikutuksen kuormittavuutta: *”Yhteinen työkieli ei ole äidinkieli. Puhetaito ja viestintä silloin voi olla tönkköä.”* (11). Tällöin vuorovaikutuksen ongelmat eivät koskeneet ainoastaan tiedon välittymistä, vaan myös sen

emotionaalista ulottuvuutta. Tämä laajensi vuorovaikutuksen häiriöitä kognitiivisista ongelmista myös affektiiviseen kuormitukseen.

Lisäksi hybridityön rakenteet vaikuttivat siihen, miten nopeasti vuorovaikutuksen katkosiin voitiin reagoida. Lähityössä ongelmat voitiin ratkaista välittömästi, kun taas etätyössä yhteydenotto vaati aktiivista toimintaa. Tämä pidensi tiedon korjaamisen viivettä ja korosti vuorovaikutuksen koordinoinnin merkitystä hajautuneessa työssä.

#### **Resurssien epätasainen jakautuminen (2.4)**

Aineiston perusteella resurssien epätasainen jakautuminen näyttäytyi hybridityössä keskeisenä vuorovaikutuksen epätasapainoa tuottavana ja ylläpitävänä tekijänä. Epätasapaino ilmeni tiedollisten, sosiaalisten, rakenteellisten ja emotionaalisten resurssien epätasaisena jakautumisena, jolloin esimerkiksi tiedon saavutettavuus, osallistumismahdollisuudet, ajankäyttö ja vuorovaikutuksen kuormitus eivät jakautuneet tasaisesti työntekijöiden välillä, vaan kasaantuivat osin eri tavoin eri työskentelytilanteisiin ja -muotoihin. Tämä heijastui vuorovaikutuksen sujuvuuteen, työn organisointiin sekä yksilöiden kokemaan kuormitukseen.

Tiedollisten resurssien epätasainen jakautuminen korostui erityisesti etävuorovaikutuksessa, jossa relevantin tiedon saavuttaminen edellytti aktiivista tiedonhakua ja kollegoiden tavoittamista. Puutteellinen tieto aiheutti epävarmuutta ja lisätyötä: *”Haastavaksi tilanteen tekee se, jos jaettava tieto on puutteellista ... aiheuttaa hämmennystä.”* (4) Etäympäristössä tiedon täydentämisen mahdollisuudet rakentuivat rajatummiksi, koska spontaani vuorovaikutus ei samalla tavoin mahdollistanut nopeaa tarkentamista: *”... jos työskentelet etänä, et pääse fyysisesti kysymään asiasta viestin kirjoittaneelta henkilöltä.”* (4) Tiedon hajautuminen yksittäisille työntekijöille näkyi myös tilanteissa, joissa asiantuntijatietoa jouduttiin erikseen pyytämään: *”Laitan viestin, että muistatko kun teit tätä. Sitten kysyn tarkemmin infoa...”* (8). Samalla tiedon löytäminen saattoi edellyttää ylimääräistä ajallista panostusta: *”Se kaiveli omia muistiinpanoja ja löysi sieltä...”* (8).

Tiedollinen epätasapaino ei ainoastaan hidastanut vuorovaikutusta, vaan muutti sen luonnetta kohti reaktiivista, katkonaista ja yksilöllisesti kuormittavaa tiedonvaihtoa.

Sosiaalisten resurssien epätasapaino liittyi vuorovaikutuksen saavutettavuuteen ja osallistumisen mahdollisuuksiin. Lähityössä vuorovaikutus näyttäytyi spontaanina ja helposti saavutettavana: *”Lähityössä huikataan ja kysytään asioista ja jutellaan, pohditaan ehkä jotain keissejä ja tulee monesti ääneen ajateltua ja voi kysyä toisen mielipidettä.”* (5) Etätyössä vuorovaikutus puolestaan rakentui rajatummin ja tehtäväkeskeisemmin: *”Ei meidän Teams ole pulinaboksi.”* (6) Epätasapaino konkretisoitui erityisesti suurissa etäkokouksissa, joissa osallistujien roolit eriytyivät passiivisiin ja aktiivisiin toimijoihin: *”Jos on koko yhtiön tasoinen iso Teams, missä roolinani on vain kuunnella. Itse koen sen kuormittavana.”* (7) Osallistumisen epätasapaino johti myös vuorovaikutuksen säätelyyn, jossa työntekijä voi rajoittaa osallistumistaan kuormituksen hallitsemiseksi: *”Olen ratkaissut tilanteen kuormittavuuden sillä tavalla, että en osallistu.”* (7) Näin vuorovaikutus ei näyttäytynyt pelkästään mahdollisuutena vaan myös resurssina, jota säädeltiin. Tämä osoitti, että sosiaalinen saavutettavuus ei hybridityössä ole neutraali, vaan sidoksissa työskentelymuotoon ja fyysiseen läsnäoloon.

Rakenteellisten resurssien epätasapaino ilmeni työn organisointiin, viestintäkäytäntöihin ja työmäärään liittyvinä haasteina. Aineistossa kuvattiin resurssien riittämättömyyttä suhteessa työn vaatimuksiin: *”Meidän työssämme vaikuttaa paljon se, että on liian vähän resursseja työmäärään nähden ja keskustellaan, mitä asialle voi tehdä silloin, kun kuormitus lisääntyy valtavasti.”* (5) Kiire ja monitehtäväisyys heijastuivat myös virheiden lisääntymiseen ja keskeneräisyyden kokemuksiin, mikä vaikutti epäsuorasti vuorovaikutuksen sujuvuuteen: *”Huolimattomuusvirheet lisääntyvät... ei ole saanut mitään valmiiksi.”* (4) Viestintävälineiden hallinta näyttäytyi kuormittavana: *”jos se viestintäväline on väärä, niin se on kuormittavaa, kun et saa niitä asioita hoidettua.”* (11) Viestinnän pirstaleisuus puolestaan vaikeutti tiedon jäsentämistä: *”jos sulla on joku sähköpostiketju, joka on kaksi viikkoa pitkä ja sinne tulee aina joku uusi juttu.”* (11) Näin rakenteelliset ratkaisut tuottivat vuorovaikutuksesta hajanaista ja tulkinnanvaraista.

Epätasapaino ilmeni myös asiantuntijuuden ja emotionaalisten resurssien jakautumisessa. Aineiston perusteella tämä epätasapaino kytkeytyi vuorovaikutuksen rakenteisiin ja siihen, kenelle tukea ja asiantuntijuutta työyhteisössä suunnattiin. Asiantuntijuus kasaantui tietyille työntekijöille, mikä lisäsi kuormitusta: *”Hoidan oman työni ohella asioita, mitkä eivät minulle kuuluisi ja joskus se turhauttaa, koska tavallaan asiat ei minua koske, mutta minulta pyydetään vastauksia.”* (4) Samanaikaisesti hybridityössä korostui oletus yksilön jatkuvasta itseohjautuvuudesta ja aktiivisesta tuen hakemisesta: *”sinä teet itse niitä hommia, ratkaisuja ja kyselet neuvoja ja ihan samalla lailla niin kuin muutkin”* (2).

Emotionaalinen kuormitus korostui erityisesti asiantuntija- ja asiakastyössä, jossa empatialla oli keskeinen rooli: *”Tässä saa olla psykologina ja melkein lääkärinäkin välillä, ja käyttää sitä empatiaa.”* (5) Digitaalisten ja kasvokkaisten kohtaamisten limittyminen sekä jatkuva tavoitettavuus lisäsivät vuorovaikutuksen intensiteettiä, mikä ilmeni kokemuksina uupumisesta: *”päivän päätteeksi tyhjä olo”* (5). Lisäksi vuorovaikutuksen laatu vaikutti kuormitukseen, sillä epäasialliseksi koettu viestintä lisäsi emotionaalista kuormitusta: *”jos kollegalla ei ole kohteliaan ja hyvien tapojen mukaista viestintää, niin se on tosi kuormittavaa.”* (11) Näin vuorovaikutuksen laatu näyttäytyi keskeisenä tekijänä sosiaalisen hyvinvoinnin heikkenemisessä.

Aineiston perusteella työntekijät pyrkivät myös aktiivisesti säätelemään tätä kuormitusta ja suojaamaan omia resurssejaan. Tämä viittaa siihen, että sosiaalinen hyvinvointi ei rakentunut pelkästään yhteisöllisesti, vaan jäi osin yksilön vastuulle. Tämä ilmeni esimerkiksi viestintäkanavien hallintana: *”Joskus ei laita Teamsia päälle ollenkaan.”* (6) sekä työn ajallisena rytmittämisenä: *”Aukaisen Teamsin vasta joskus puoli yhdeksältä.”* (6). Lisäksi kuormitusta pyrittiin hallitsemaan keskittymällä yhteen tehtävään kerrallaan: *”Tärkeää on vaikka keskittyä yhteen asiaan kerrallaan.”* (4) Nämä käytännöt voitiin tulkita strategioiksi, joilla työntekijät säätelivät hybridityön jatkuvaa vuorovaikutusvirtaa ja pyrkivät palauttamaan hallinnan tunnetta omiin resursseihinsa.

Aineisto osoitti, että resurssien epätasainen jakautuminen rakensi hybridityössä vuorovaikutuksen, joka oli luonteeltaan epäsymmetrinen, hajautunut ja osin henkilöitynyt. Tiedon, osallistumisen, rakenteiden ja emotionaalisen työn epätasainen jakautuminen muutti vuorovaikutusta kohti tilannetta, jossa yhteinen ymmärrys, osallistumisen mahdollisuudet ja kuormituksen hallinta eivät toteutuneet tasaisesti, vaan riippuivat yksilöllisistä asemista, rooleista ja käytännöistä. Kokonaisuudessaan resurssien epätasainen jakautuminen näyttäytyi hybridityössä vuorovaikutuksen rakenteellisena piirteenä, joka sekä mahdollisti että rajoitti sosiaalisen hyvinvoinnin rakentumista. Se muovasi sitä, kuka oli tavoitettavissa, keneltä pyydettiin tukea ja millaisin ehdoin vuorovaikutukseen osallistuttiin, tehden sosiaalisesta hyvinvoinnista jatkuvasti neuvoteltavan ja yksilöllisesti säädellyn prosessin.

#### **4.1.3 Sosiaalisen kiinnittymisen kokemukset**

Vuorovaikutuksen epäsymmetria ja siihen liittyvät katkokset eivät rajoittuneet toiminnan tasolle, vaan heijastuivat suoraan tiimin jäsenten välisiin suhteisiin ja yksilöiden kokemuksiin. TMX-teorian valossa epätasaisesti jakautuneet vuorovaikutusmahdollisuudet tuottivat eritasoisia vaihtosuhteita: osa työntekijöistä toimi tiiviissä, vastavuoroisissa suhteissa, kun taas toiset jäivät ohuempien vuorovaikutussuhteiden varaan. COR-teorian näkökulmasta tämä näyttäytyi resurssien epätasaisena saatavuutena, mikä saattoi käynnistää resurssivajeen ja heikentää sosiaalista hyvinvointia. Aineisto osoitti, että nämä erot heijastuivat suoraan yhteenkuuluvuuden ja ulkopuolisuuden kokemuksiin sekä psykologiseen turvallisuuteen. Seuraavaksi tarkastelemme, miten TMX-suhteiden laatu ja resurssien jakautuminen kytkeytyivät sosiaalisen kiinnittymisen rakentumiseen hybridityössä.

#### **Kuulumisen kokemukset (3.1)**

Aineiston perusteella kuulumisen kokemukset rakentuivat hybridityössä monikanavaisesti sekä fyysisissä että virtuaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Toisin kuin pelkässä lähi-työssä, kuulumisen ei näyttäytynyt staattisena tilana, vaan jatkuvasti rakentuvana ja tilanteisena ilmiönä, joka syntyi työn arjen sosiaalisissa ja ammatillisissa kohtaamisissa.

Tämä viittasi siihen, että hybridityössä kuulumisen ei kiinnittynyt yhteen pysyvään vuorovaikutusympäristöön, vaan rakentui hajautuneesti eri kanavien ja tilanteiden välillä. Kuulumisen kokemus ei hybridityössä muodostunut itsestään, vaan edellytti jatkuvaa vuorovaikutuksellista ylläpitoa eri ympäristöissä.

Erityisesti fyysisellä läsnäololla oli keskeinen merkitys kuulumisen tunteen vahvistumisessa. Haastateltava kuvasi yhteenkuuluvuuden tunnetta konkreettisena kokemuksena: *”Kyllä se tulee konkreettisesti silloin kun astuu toimiston kynnyksen yli. Tulee se tunne, että kuulun tänne.”* (7) Kuulumisen kokemusta vahvistivat yhteiset kohtaamiset, yhdessä tekeminen ja jaetut tavoitteet. Sekä kasvokkaiset että virtuaaliset kokoontumiset toimivat tilanteina, joissa yhteisöllisyys konkretisoitui: *”Ehkä vähän eri lailla etänä tai lähi-työssä, mutta molemmissa tuntee kuuluvansa siihen.”* (7) Tämä osoitti, että kuulumisen kokemus ei ollut sidottu yksinomaan yhteen työskentelymuotoon, vaan rakentui erilais-ten vuorovaikutustilanteiden yhteisvaikutuksena.

Kuulumisen kokemukset vahvistuivat tilanteissa, joissa työtä tehtiin konkreettisesti yhdessä ja jaettiin sama ammatillinen konteksti:

*”Onnistuminen on kummankin suuntaista yhdessä koettua ja siinä on vahva yhteenkuuluvuuden tunne.”* (4)

*”Täällä meidän omalla toimiston porukalla, jos ollaan oltu töissä ja sitten tehdään sitä samaa hommaa. Tulee fiilis, että me tehdään kaikki tämän saman asian eteen töitä täällä.”* (10)

Fyysisen läsnäolon ja etätyön välinen jännite oli keskeinen kuulumisen kokemuksia muovaava tekijä hybridityössä. Haastateltava kuvasi, kuinka jatkuva etätyö voi heikentää yhteisöllisyyden kokemusta. *”Mulla ei ollut tervettä työpistettä mihin mennä niin kyllä se rupeesi jo siinä loppuvaiheessa tuntumaan siltä, että kun sä oot koko ajan yksin ja työka-verit on vaan tuolla Teamsin tai puhelimen päässä.”* (10) Tämä viittasi siihen, että

teknologisesti välittynyt vuorovaikutus ei tavoittanut kaikkia kuulumisen kannalta keskeisiä ulottuvuuksia, kuten epämuodollisuutta, spontaaniutta ja jaettua osallisuutta, jotka rakentuivat luontevammin kasvokkaisissa tilanteissa.

Kuulumisen kokemuksia vahvistivat erityisesti yhteiset lähityöpäivät, workshopit ja epämuodolliset kohtaamiset, joissa vuorovaikutus oli vapaamuotoisempaa. Haastateltava kuvasi näitä hetkiä merkityksellisinä:

*”Yhdessä tehtävät asiat. Aiemmin mainitut lähiworkshopit ja tällaisia, mitä mietitään isommalla porukalla, se tuo oman kontribuution siihen lopputulokseen. Tai myös se, että semmoiset vähän isommalla porukalla mutta agenda ja se asia mitä käydään läpi, on löyhä ja on vaan ihan tällaista, että jutellaan kuulumisia ja soitellaan, miten menee. Se yhteisöllisyys ja kuulumisen tunne ja yhteiset kiinnostuksen kohteet ja tällaiset siihen vaikuttaa.” (11)*

Kasvokkaiset kohtaamiset tuottivat syvempää sosiaalista yhteyttä kuin pelkkä teknologisesti välittynyt vuorovaikutus, mikä viittasi siihen, että kehollinen läsnäolo ja epämuodollinen vuorovaikutus mahdollistivat monipuolisemman sosiaalisen kiinnittymisen kuin pelkkä digitaalinen viestintä.

*”Kyllä oman jaksamiseni kannalta äärimmäisen tärkeätä on, että saan olla kotona välillä, mutta taas äärimmäisen tärkeätä on, että olen välillä työpaikalla, koska ne sosiaaliset kahvittelut ja spontaanit keskustelut työasioista, (mitä sä oot mieltä tässä, että voiko tehdä näin ja jutellaan keskenämme, että no voisi tehdä niin tai näin), lisäävät sosiaalista hyvinvointia.” (5)*

Kuulumisen kokemus rakentui lisäksi työyhteisön sosiaalisen läheisyyden ja keskinäisen avunannon kautta. Tämä viittasi siihen, että hybridityössä kuulumisen kokemukset eivät perustuneet pelkästään fyysiseen yhdessäoloon, vaan myös jatkuvaan yhteydenpitoon

ja sosiaalisen suhteen ylläpitämiseen eri vuorovaikutuskanavien kautta. Työyhteisö näyttöä tiiviinä ja ystävällisenä ympäristönä, jossa vuorovaikutus oli luontevaa:

*“Hirveän mukavaa työyhteisö. Melkein mistä asiasta vaan voi puhua ja kertoa.”*  
(12)

*“Aina on ihanasti kysytty kaikkia mukaan, tai joutunut mukaan ja ihanaa ollut, ja aina on löytynyt niitä kavereita, joiden kanssa chillailta.”* (5)

Havaintojemme perusteella kuulumisen kokemukset rakentuivat hybridityössä dynaamisena sosiaalisen kiinnittymisen prosessina, jossa fyysiset ja virtuaaliset vuorovaikutustilanteet täydensivät toisiaan. Kuulumisen tunnetta vahvistivat erityisesti yhteiset tavoitteet, yhdessä tekeminen, epämuodolliset kohtaamiset sekä työyhteisön tarjoama sosiaalinen tuki. Haastateltavien kokemuksissa korostui kasvokkaisten kohtaamisten merkitys yhteisöllisyyden ja sosiaalisen kiinnittymisen syventäjinä, mutta samalla se osoitti, että kuulumisen kokemusta ylläpidettiin myös etäympäristöissä jatkuvan yhteydenpidon ja vastavuoroisen vuorovaikutuksen kautta. Aineistossa kuulumisen näyttäytyi hybridityössä jatkuvasti neuvoteltavana ja tilanteisesti rakentuvana kokemuksena, joka oli riippuvainen sekä vuorovaikutusmahdollisuuksista että yksilön aktiivisuudesta niiden hyödyntämisessä.

### **Ulkopuolisuuden kokemukset (3.2)**

Aineiston perusteella ulkopuolisuuden kokemukset eivät näyttäytyneet keskeisenä tai toistuvana ilmiönä hybridityössä. Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut, etteikö ulkopuolisuuden kokemuksia olisi esiintynyt, vaan pikemminkin sitä, että ne olivat tilanteisia ja usein hienovaraisia. Useat haastateltavat kuvasivat, etteivät he tunnistanee tilanteita, joissa olisivat jääneet vuorovaikutuksen ulkopuolelle, vaan korostivat omaa valinnanvapautaan osallistumisen suhteen:

*“En kyllä pysty nimeämään semmoista tilannetta.”* (7)

*”En oikeasti nyt keksi, että milloin olisi tullut tilanne, jossa olisin kokenut itseni ulkopuoliseksi, koska päinvastoin en minä halua olla ihan joka vuorovaikutustilanteessa.” (5)*

*”Katselee tuon jakson, kun olin poiskin, niin ei silloinkaan. Välillä ei tippunut siitä ulos. Ei oikeastaan ollut tilanteita aikaisemminkaan.” (6)*

*”Ei ole tällaisia tilanteita. Olen just siinä toisessa porukassa, olen aina mukana.” (10)*

Nämä kuvaukset viittasivat siihen, että hybridityö mahdollisti riittävän osallistumisen ilman jatkuvaa ulkopuolisuuden kokemusta, mutta samalla osallistuminen näyttäytyi osittain yksilön omiin valintoihin perustuvana.

Vaikka ulkopuolisuus ei näyttäytynyt hallitsevana kokemuksena, aineistossa tunnistettiin tilanteita, joissa se voi hetkellisesti rakentua. Erityisesti hybriditilanteet, joissa osa työntekijöistä oli fyysisesti samassa tilassa ja osa etänä, synnyttivät kokemuksia ulkopuolelle jäämisestä. Haastateltava havainnollisti tätä konkreettisella esimerkillä: *”Jos on joku tuonut kakkukahvit viikkopalaveriin... siellä on kakkua ja kahvia ja oot kotona.” (8)* Tämä viittasi siihen, että ulkopuolisuuden kokemukset eivät hybridityössä rakentuneet pelkästään viestinnällisinä puutteina, vaan liittyivät myös jaettujen sosiaalisten tilanteiden epätasaiseen saavutettavuuteen.

Lisäksi ulkopuolisuus kytkeytyi tiedolliseen epäsymmetriaan, joka syntyi teknologisesti välittyneessä vuorovaikutuksessa. Etäosallistuminen saattoi vaikeuttaa keskustelun seuraamista ja heikentää mahdollisuuksia osallistua täysipainoisesti: *”Ei oikein itse pysy kärryllä, mistä nämä puhuu. (8)* Tämä osoitti, että ulkopuolisuus rakentui hybridityössä paitsi sosiaalisena myös tiedollisena ilmiönä, jossa pääsy yhteiseen ymmärrykseen ei ollut kaikille yhtä saavutettavaa.

Osallistujien kokemuksissa ulkopuolisuus liittyi vahvasti epävirallisiin vuorovaikutustilanteisiin ja niiden sisältöihin. Samankaltaisesti kahvipöytäkeskustelut rajasivat osallistumista:

*“Kahvipöydässä toiset puhuvat eri asioista, joista minä en ole innostunut. Sitten minä vain kuuntelen.”* (9)

*“Pieniä kuppikuntia, mihin tietää, ettei oikein kuulu.”* (2)

*“Kahvipöytäkeskusteluissa ei välttämättä löydy samoja ajatuksia.”* (4)

*“Jos kaikki naiset on etätöissä ja olen vain miesten kanssa kahvilla ja ne puhuu jostain NHL jääkiekosta... en ehkä kauheasti ota itse osaa siihen keskusteluun.”* (12)

Näissä tilanteissa ulkopuolisuus ilmeni rajallisenä osallisuutena, ei täydellisenä poissulkemisena. Keskeistä kuitenkin oli, että näitä tilanteita ei tulkittu vahvaksi ulkopuolisuudeksi, vaan pikemminkin osittaisena osallistumisena tilanteisiin, jotka eivät täysin vastanneet omia kiinnostuksen kohteita: *“en mää nyt millään lailla koe itseäni ulkopuoliseksi”*. (12) Tämä viittasi siihen, että ulkopuolisuus ei hybridityössä ilmennyt niinkään poissulkemisena, vaan eriasteisena osallisuutena, jossa yksilön suhde tilanteeseen vaihteli.

Myös työyhteisön yhteiset, työstä irralliset käytännöt tuottivat ulkopuolisuuden kokemuksia, mikäli ne eivät vastanneet yksilön kiinnostuksia: *“Virkistyspäivässä, koska mä en tarvitse sellaista virkistystä, mistä toiset on kiinnostuneet.”* (9) Tällöin ulkopuolisuus kytkeytyi yhteisöllisten käytäntöjen yhdenmukaisuuteen ja siihen, miten ne tavoittivat erilaiset työntekijät.

Ulkopuolisuuden kokemukset näyttäytyivät hybridityössä pääosin hetkellisinä ja kontekstidonnaisina. Ne liittyivät erityisesti epävirallisiin vuorovaikutustilanteisiin sekä etä- ja

lähityön väliseen epäsymmetriaan. Ulkopuolisuus ei kuitenkaan ilmennyt pysyvänä tai voimakkaasti kuulumisen kokemusta heikentävänä ilmiönä, vaan rinnalla säilyi vahva kokemus osallisuudesta ja työyhteisöön kuulumisesta. Tämä viittasi siihen, että hybridityössä ulkopuolisuus rakentui hienovaraisina ja tilanteisina sävyinä, ei selkeinä rajoina kuulumisen ja ulkopuolisuuden välillä.

### **Psykologinen turvallisuus vuorovaikutuksessa (3.3)**

Osallistujien kokemusten perusteella psykologinen turvallisuus näyttäytyi keskeisenä sosiaalisen kiinnittymisen mahdollistavana tekijänä hybridityön vuorovaikutuksessa. Se rakentui vuorovaikutuksessa ja ilmeni työyhteisön jaettuna toimintatapana, joka mahdollisti osaamisen rajojen esiin tuomisen, avun pyytämisen sekä omien näkemysten ilmaisemisen ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Näin psykologinen turvallisuus näyttäytyi vuorovaikutusta ylläpitävänä ja mahdollistavana tekijänä, joka edisti tiedon ja tuen vastavuoroista kiertoa, vahvasti luottamusta ja yhteenkuuluvuutta sekä tuki työyhteisöön kiinnittymistä.

Avun pyytämisen näkökulmasta psykologinen turvallisuus ilmeni erityisesti matalana kynnyksenä kääntyä kollegoiden puoleen, myös pitkän työkokemuksen jälkeen.

*”Uskallan kysyä, vaikka olen ollut kauan töissä.” (2)*

*”Voi kyllä ihan matalalla kynnyksellä kysyä apua.” (7)*

*”Meidän tiimissä on niin, jos ei jotakin tiedä tai osaa niin on matala kynnys kysyä.” (10)*

Kuvaukset viittasivat vuorovaikutuskulttuuriin, jossa keskeneräisyys ja osaamisen rajat olivat hyväksytty osa työn arkea. Hybridityön kontekstissa tämä sai erityisen merkityksen, sillä teknologisesti välittynyt vuorovaikutus korosti helposti saavutettavia ja luottamukseen perustuvia toimintatapoja. Psykologinen turvallisuus ei tällöin rajoittunut

yksilölliseksi kokemukseksi, vaan se rakentui myös rakenteellisena vuorovaikutuksen eh-  
tona, joka mahdollisti avun pyytämisen eri kanavien kautta: *“Laittaa viestiä tai soittaa,  
jos tarvitsee apua.”* (7) Tämä viittasi siihen, että psykologinen turvallisuus ei rakentunut  
pelkästään yksilön kokemuksena, vaan jaettuna normina, joka ohjasi vuorovaikutusta ja  
teki avun pyytämisestä sosiaalisesti hyväksyttävää.

Erityisesti pienissä asiantuntijatiimeissä psykologinen turvallisuus rakentui jaetun ym-  
märryksen ja tilanteiden yhteisen tulkinnan varaan, mikä vahvisti keskinäistä luotta-  
musta: *“Tuossa tuo tietääkin ihan tasan tarkkaan, miten tämä tilanne menee.”* (3) Tämä  
viittasi siihen, että sosiaalinen kiinnittyminen ei perustunut vain eksplisiittiseen viestin-  
tään, vaan myös hiljaiseen jaettuun kontekstitietoon, joka vähensi vuorovaikutuksen  
epävarmuutta. Hybridityössä, jossa kasvokkaisen vuorovaikutuksen mahdollisuudet ovat  
rajatumpia, jaettu tilannetulkinta korostui ja sujuvoitti vuorovaikutusta ilman jatkuvaa  
tarkentamista. Samalla tällainen vahva kontekstisidonnaisuus kuitenkin rajasi osallistu-  
mista, mikäli kaikki toimijat eivät jakaneet samaa tulkintakehystä. Tämä osoitti, että psy-  
kologinen turvallisuus ei hybridityössä perustunut ainoastaan avoimuuteen, vaan myös  
yhteisesti jaettuun kontekstiin, joka mahdollisti sujuvan ja ennakoitavan vuorovaikutuk-  
sen.

Keskeiseksi ulottuvuudeksi nousi myös mahdollisuus esittää erilaisia näkökulmia ilman  
sosiaalista riskiä. Psykologinen turvallisuus ei tällöin tarkoittanut vain osallistumisen  
mahdollisuutta, vaan vuorovaikutuksen laadullista avoimuutta ja hyväksyttävän erimieli-  
syyden rajoja. Aineistossa tämä ilmeni kokemuksina siitä, että omia ajatuksia ja mielipi-  
teitä uskalsi tuoda esiin ilman pelkoa sosiaalisista seuraamuksista: *“uskaltaa sanoa niitä  
omia ajatuksia, mielipiteitä ... voi olla vähän erilainen [mielipide], mutta hoksauttaa”* (5)  
Tässä erilaisuus näyttäytyi osana hyväksyttyä vuorovaikutuksen dynamiikkaa, jossa poik-  
keavat näkemykset voitiin käsitellä rakentavasti. Tämä viittasi konstruktiviseen erimieli-  
syyteen, jossa erimielisyyys ei katkaissut sosiaalista kiinnittymistä vaan toimi yhteistä ym-  
märrystä syventävänä elementtinä. Psykologinen turvallisuus siis mahdollisti

hybridityössä myös kognitiivisesti haastavan vuorovaikutuksen, jossa erilaiset näkemykset voitiin integroida osaksi yhteistä ajattelua.

Samalla sosiaalinen kiinnittyminen rakentui erityisesti tilanteissa, joissa yksilö koki olevansa riittävän turvassa tuodakseen esiin keskeneräisiä, tarkentamattomia tai valtavirrasta poikkeavia ajatuksia. Tällöin yhteenkuuluvuus ei perustunut samanmielisyyteen, vaan luottamukseen siitä, että erilaiset näkemykset voitiin sisällyttää yhteiseen vuorovaikutustilaan ilman sosiaalisen aseman heikkenemistä. Tämä osoitti, että psykologinen turvallisuus muodosti keskeisen perustan sosiaaliselle kiinnittymiselle hybridityössä, sillä se mahdollisti sekä osallistumisen että autenttisen itsensä ilmaisemisen ilman sosiaalista riskiä.

## **4.2 Miten etätyöntekijät rakentavat sosiaalista hyvinvointia hybridityön kontekstissa?**

Tässä luvussa tarkastelemme etätyöntekijöiden keinoja rakentaa sosiaalista hyvinvointia. Aineiston perusteella sosiaalisen hyvinvoinnin rakentuminen hybridityössä ei näyttäytynyt yksinomaan työympäristön tai organisatoristen rakenteiden seurauksena, vaan aktiivisena sosiaalisena prosessina, jossa työntekijät hyödynsivät erilaisia vuorovaikutuksellisia käytäntöjä ylläpitääkseen yhteyttä työyhteisöön ja vahvistaakseen käytettävissään olevia sosiaalisia voimavaroja. TMX-teorian näkökulmasta sosiaalinen hyvinvointi rakentui erityisesti laadukkaiden tiimisuhteiden, vastavuoroisen tuen ja asiantuntijuuden jakamisen kautta. COR-teorian näkökulmasta nämä vuorovaikutussuhteet toimivat keskeisinä sosiaalisten voimavarojen lähteinä, joiden avulla työntekijät pyrkivät säilyttämään, vahvistamaan ja täydentämään hyvinvointinsa kannalta merkityksellisiä resursseja hybridityön arjessa.

Aineiston perusteella etätyöntekijöiden sosiaalisen hyvinvoinnin rakentuminen jäsentyi kahden toisiaan täydentävän pääteeman kautta. Nämä teemat olivat sosiaalisen yhteenkuuluvuuden rakentaminen sekä tiedon ja tuen vastavuoroinen jakaminen. Näiden

teemojen perusteella tarkastelemme tämän tutkimuksen tuloksia ja pyrimme syventämään ymmärrystä siitä, miten etätyöntekijät rakentavat ja ylläpitävät sosiaalista hyvinvointiaan.

#### **4.2.1 Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden rakentaminen**

Edellä tarkastellut hybridityön vuorovaikutuksen erityispiirteet kuvasivat niitä rakenteellisia ehtoja ja relationaalisia dynamiikkoja, joissa tiimin jäsenten väliset vaihtosuhteet muodostuivat. TMX-teorian näkökulmasta hybridityö tuotti vaihtelevan laatuista vuorovaikutussuhteita, kun taas COR-teorian mukaan resurssit, kuten sosiaalinen tuki, tieto ja yhteenkuuluvuuden kokemus, jakautuivat epätasaisesti. Aineisto kuitenkin osoitti, ettei sosiaalinen hyvinvointi ollut pelkästään näiden rakenteiden seurausta, vaan työntekijät pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan omiin vuorovaikutussuhteisiinsa ja resurssien saatavuuteen. Seuraavaksi tarkastellaan, millaisin keinoin hybridityötä tekevät rakensivat ja vahvistivat TMX-suhteitaan sekä pyrkivät ylläpitämään ja palauttamaan keskeisiä sosiaalisia resursseja hybridityössä. Tämä viittasi siihen, että sosiaalinen hyvinvointi hybridityössä rakentui aktiivisena, toimijuuteen perustuvana prosessina, ei pelkästään rakenteellisten ehtojen seurauksena.

#### **Kasvokkaisen vuorovaikutuksen tavoitteellinen hyödyntäminen (4.1)**

Lähityössä vuorovaikutuksen luonne laajeni kohti avoimempaa ja moniulotteisempaa vuorovaikutusta. Toimistoympäristö mahdollisti spontaanit kohtaamiset, epävirallisen keskustelun sekä laajemman ideoinnin, jotka eivät rajoittuneet yksittäisiin työtehtäviin: *”Toimistolla tulee juteltua ja monestikin ideoitua silleen vähän laajemminkin eikä pelkää sitä yksittäistä työtehtävää.”* (7)

Tällainen epävirallinen ja tehtävärajoja ylittävä vuorovaikutus rakensi kokemusta sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta vahvistamalla työntekijöiden välistä tuttavuutta, luottamusta ja keskinäistä ymmärrystä. Havaintojen perusteella spontaanisuus madalsi vuorovaikutuksen kynnystä ja mahdollisti sosiaalisten suhteiden rakentumisen ilman ennalta määriteltyä tavoitetta, mikä näyttäytyi hybridityössä keskeisenä mekanismina

sosiaalisen hyvinvoinnin rakentumiselle. Samalla tällainen vuorovaikutus tuki jaetun ymmärryksen muodostumista, sillä epämuodolliset kohtaamiset mahdollistivat hiljaisen tiedon, kontekstin ja merkitysten välittymisen tavalla, joka ei ollut saavutettavissa muodollisissa etävuorovaikutustilanteissa.

Kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkitys korostui erityisesti hybridityön jaksottuneessa arjessa, jossa fyysiset kohtaamiset jäsentyivät harvinaisempina mutta sitäkin merkityksellisempinä hetkinä: *“Ne huiput on kun koko tiimi ympäri Suomen kokoonnutaan yhteen kerran tai kaksi vuodessa.”* (7) Tämä kuvaus viittasi siihen, että kasvokkaiset kohtaamiset toimivat eräänlaisina sosiaalisina “huippuhetkinä”, jotka rytmittivät hajautunutta työarkea ja vahvistivat yhteenkuuluvuuden kokemusta erityisesti kontrastissa etätöiden arjen erillisyyteen. Kohtaamisten harvinaisuus lisäsi niiden emotionaalista, sosiaalista ja symbolista merkitystä, jolloin ne eivät ainoastaan ylläpitäneet vaan myös vahvistivat yhteenkuuluvuuden kokemusta ja työyhteisön sosiaalista sidettä. Kohtaamisen harvinaisuus loi myös perustaa jaetulle ymmärrykselle, joka kannatteli vuorovaikutusta myös etätöjaksosten aikana.

Lisäksi lähityö kytkeytyi tilanteisiin, joissa tarvittiin syvällisempää yhteistä ajattelua:

*“Jos jotain pitää esimerkiksi suunnitella, lähitekeminen on huomattavasti tuottavampi asia.”* (8)

*“Meillä oli just tällainen haastavampi asia, investointeja ja sen tyyppisiä asioita. Ensimmäisenä otetaan sillä tietyllä porukalla Teams palaveria ja käydään läpi vähän jotain runkoa, ketä sinne osallistuu ynnä muuta ei niin innovatiivista. Tämmöstä, ketä tulee ja milloin ja tän tyyppistä agendaakin niin siinä on tosi hyvä, että sen voi käydä etänä. Ja siitä sitten sen lopputuloksena varataan tällainen lähitapaaminen workshop tiettyyn paikkaan tiettyyn aikaan. Kaikki tulee sinne ja se aihepiiri on tällainen haastavampi innovaatiotyyppinen. Silloin siinä on se*

*innovointi tosi hyvää, sitä on huonompi tehdä etänä ja monesti se on vähän raskasta tehdä.” (11)*

Näissä kuvauksissa korostui työn tarkoituksenmukainen jäsentäminen etä- ja lähityön välillä: etäympäristö mahdollisti valmisteluluonteisen ja rakenteellisen työskentelyn, kun taas kasvokkainen vuorovaikutus kohdennettiin vaativaan yhteiseen ajatteluun ja ideointiin. Tämä osoitti, että etätyöntekijät eivät ainoastaan sopeutuneet hybridityön rakenteisiin, vaan aktiivisesti rakensivat sosiaalista hyvinvointia jäsentämällä vuorovaikutusta tilanteen mukaan. Tiedollinen epätasapaino ei ainoastaan hidastanut vuorovaikutusta, vaan muutti sen luonnetta kohti reaktiivista, katkonaista ja yksilöllisesti kuormittavaa tiedonvaihtoa. Tämä korosti tarvetta kohdentaa kasvokkainen vuorovaikutus tilanteisiin, joissa jaettua ymmärrystä voitiin rakentaa tehokkaammin. Kasvokkaiset kohtaamiset näyttäytyivät tällöin strategisesti hyödynnettynä resurssina, joka kompensoi etätyön vuorovaikutuksellisia rajoitteita, ja jonka avulla vahvistettiin jaettua ymmärrystä, vuorovaikutuksen sujuvuutta ja kokemusta merkityksellisestä yhdessä tekemisestä.

Aineiston perusteella etätyöntekijät rakensivat sosiaalista hyvinvointia hybridityössä kohdentamalla kasvokkaisen vuorovaikutuksen tarkoituksellisesti tilanteisiin, joissa se tuotti eniten sosiaalista arvoa. Spontaanit kohtaamiset, yhteiset kokoontumiset ja vaativaa yhteistä ajattelua edellyttävät tilanteet muodostivat keskeisiä vuorovaikutuksen solmukohtia, joissa luottamus, jaettu ymmärrys ja yhteenkuuluvuuden kokemus vahvistuivat. Näin sosiaalinen hyvinvointi ei rakentunut jatkuvassa vuorovaikutuksessa, vaan rytmittyneissä ja merkityksellistetyissä kohtaamisissa, joissa vuorovaikutuksen laadulliset ulottuvuudet korostuivat määrällisen jatkuvuuden sijaan. Tämä osoitti, että hybridityössä vuorovaikutuksen arvo ei perustunut sen määrään, vaan sen kykyyn tuottaa jaettua ymmärrystä, luottamusta ja sosiaalista kiinnittymistä tukevia kokemuksia.

#### **Sosiaalisen läsnäolon rakentaminen (4.2)**

Osallistujien kokemusten perusteella sosiaalinen läsnäolo jäsenyi keskeiseksi mekanismiksi, jonka avulla etätyöntekijät rakensivat ja ylläpitivät sosiaalista hyvinvointia

hybridityön kontekstissa. Sosiaalinen läsnäolo ei näyttäytynyt hybridityöhön automaattisesti sisältyvänä piirteenä, vaan aktiivisesti tuotettuna ja ylläpidettävänä ilmiönä, joka rakentui arjen vuorovaikutustilanteissa. Tämä ilmensi hybridityöhön sisältyvää rakenteellista muutosta, jossa sosiaalisten kohtaamisten syntymistä ei voitu olettaa itsestään, vaan niiden toteutuminen oli yksittäisen työntekijän ja työyhteisön tietoisien toiminnan varassa. Näin sosiaalinen läsnäolo näyttäytyi hybridityössä ehdollisena resurssina, jonka toteutuminen riippui vuorovaikutuksen aktiivisesta rakentamisesta.

Sosiaalinen läsnäolo rakentui erityisesti lähityössä, jossa fyysinen samanaikainen läsnäolo mahdollisti vuorovaikutuksen spontaaniuden, epämuodollisuuden ja matalan kynnyksen saavutettavuuden. Näissä tilanteissa syntyvä vuorovaikutus näyttäytyi keskeisenä sosiaalisen hyvinvoinnin lähteenä, koska se laajensi työrooleja inhimillisen kanssakäymisen suuntaan ja vahvisti kokemusta toisten tavoitettavuudesta: *”Nykyisessä työpaikassa tämmönen rento jutustelu kahvipöydän ääressä siitä, mitä on tehnyt viikonloppuna ja miten kaverilla menee niin se onnistuu vain läsnä.”* (8)

Tällaiset kahvipöytäkeskustelut ja kuulumisten vaihtaminen eivät olleet vain epävirallista puhetta, vaan ne tuottivat työyhteisöön sosiaalista ymmärrystä ja toisten persoonallisuuden tuntemusta, mikä tuki yhteistyön sujuvuutta ja madalsi vuorovaikutuksen kynnystä. Samalla ne rakensivat jaettua ymmärrystä, joka helpotti yhteistyötä myös tilanteissa, joissa vuorovaikutus siirtyi etäympäristöön. Sosiaalinen läsnäolo rakensi siten luottamusta ja ennakoitavuutta: *”Mielestäni tosi tärkeää, että me välillä kohtaamme ja silloinhan nimenomaan ei puhuta välttämättä työasioista niinkään vaan kaikesta muusta.”* (6) Tämä ilmeni myös kokemuksina kollegoiden paremmasta ymmärtämisestä: *”kyllä minusta on ainakin tärkeää se, että minkälainen persoona siinä on kyseessä, jonka kanssa tekee niitä töitä.”* (8)

Lähityössä fyysinen läheisyys mahdollisti myös matalan kynnyksen tuen ja nopean reagoinnin arjen tilanteisiin, mikä vahvisti kokemusta työn sujuvuudesta ja

yhteisöllisyydestä. Näin sosiaalinen läsnäolo ei ollut vain vuorovaikutuksen määrä, vaan sen koettu saavutettavuus ja helppous.

*“Ne on siinä lähellä ja jos on vaikka jotain kysyttävää niin mä koen, että se on se antoisa homma. Mieluummin kuitenkin olen toisten kanssa kuin olisin etänä. Kun pääsi tavallaan ihmisten ilmoille tommoiseen toimistoon missä on useampi samaan aikaan töissä niin kyllä sen eron huomasin heti. Että kyllä se hyvinvointi siinä lisääntyi.” (10)*

Aineiston perusteella sosiaalinen hyvinvointi ei syntynyt pelkästään vuorovaikutuksen sisällöstä, vaan myös sen tilallisesta ja ajallisesta saavutettavuudesta. Fyysinen läsnäolo mahdollisti jatkuvan, ennakoimattoman ja helposti lähestyttävän vuorovaikutuksen, joka rakensi kokemusta sosiaalisesta tuesta ja yhteydestä.

Etätyössä sosiaalinen läsnäolo jäi aineiston perusteella usein heikommaksi ja vuorovaikutus muuttui enemmän suunnitelluksi ja tehtäväkeskeiseksi. Tämä heikensi kokemusta sosiaalisesta yhteydestä ja lisäsi yksinäisyyden tunnetta: *“Kun sä olit koko ajan yksin... ei se ollut enää ainakaan mulle hyväksi, kun mä oon suhteellisen sosiaalinen.” (10)* Tämä viittasi siihen, että etäympäristö ei tukenut sosiaalisen läsnäolon spontaania rakentamista, vaan edellytti vuorovaikutuksen tietoista organisointia, joka samalla kavensi sen epämuodollista ja suhdetta rakentavaa ulottuvuutta. Tällöin vuorovaikutus painottui helpommin tiedonvaihtoon, jolloin sosiaalista läsnäoloa ylläpitävät epämuodolliset elementit jäivät vähemmälle.

Keskeisenä teemana nousi esiin se, että sosiaalinen läsnäolo ei ollut pysyvä tila, vaan dynaaminen ja jatkuvaa ylläpitoa edellyttävä prosessi. Tämä korosti sosiaalisen hyvinvoinnin prosessiluonnetta hybridityössä, jossa se ei säilynyt ilman aktiivista ylläpitoa. Hybridityön kontekstissa yhteenkuuluvuus vahvistui kasvokkaisissa kohtaamisissa, mutta samalla etätyön jaksot heikensivät sitä, mikä teki sosiaalisesta yhteydestä haavoittuvan ja jatkuvasti uudelleen rakennettavan ilmiön: *“se on lähentää... mutta sitten sitä*

*pikkuisen ehkä voi jo tulla taas etäisyyttä ja sitten pitää aina... se on semmoinen huolehdittava asia.” (11)*

Tämä korosti hybridityön keskeistä jännitettä: sosiaalinen hyvinvointi ei ollut rakenteellisesti turvattu, vaan se edellytti tietoista toimintaa, kuten kohtaamisten järjestämistä ja vuorovaikutuksen ylläpitämistä. Merkittävänä huomiona nousi esiin, että vastuu sosiaalisen läsnäolon tuottamisesta siirtyi yksilöille ja työyhteisöille itselleen: *”kyllä se pitää tavallaan... pitää pitää huoli siitä, että niitä tulee.” (11)* Tämä merkitsi siirtymää rakenteellisesti tuotetusta yhteisöllisyydestä kohti yksilöllisesti ylläpidettyä sosiaalista hyvinvointia, mikä lisäsi eroja työntekijöiden välillä heidän vuorovaikutusaktiivisuutensa mukaan.

Osallistujien kokemukset osoittivat, että sosiaalinen läsnäolo toimi hybridityössä keskeisenä sosiaalisen hyvinvoinnin rakennuspalikkana, mutta samalla sen toteutuminen oli ehdollista ja vaati aktiivista ylläpitoa. Hybridityön malli ei ainoastaan muuttanut työn tekemisen paikkaa, vaan myös siirsi vastuuta sosiaalisten suhteiden rakentamisesta entistä enemmän työntekijöille itselleen. Tämä osoitti, että sosiaalinen läsnäolo ei hybridityössä ollut itsestään syntyvä tila, vaan keskeinen, mutta haavoittuva sosiaalisen hyvinvoinnin edellytys.

### **Epävirallisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen (4.3)**

Havaitsimme, että epävirallinen vuorovaikutus näyttäytyi keskeisenä mekanismina, jonka kautta etätyöntekijät rakensivat sosiaalista hyvinvointia hybridityössä. Se toimi aktiivisena ja osin tilanteisesti tuotettuna prosessina, jossa yhteenkuuluvuutta rakennettiin arjen vuorovaikutuksessa. Samalla epävirallinen vuorovaikutus toimi keskeisenä sosiaalisten resurssien, kuten tuen, luottamuksen ja jaetun ymmärryksen, rakentumisen välineenä. Epävirallinen vuorovaikutus ilmeni erityisesti spontaanina keskusteluna, huumorina ja yhteisinä hetkinä, jotka mahdollistivat myös tunnetilojen ja arjen kokemusten jakamisen. Näin sosiaalinen hyvinvointi rakentui sekä tiedollisen että emotionaalisen vuorovaikutuksen kautta:

*”Jos ajatellaan, että meillä on tällä hetkellä puheluita 700 jonossa, niin siinä saa kyllä olla aika lailla huumoria siellä välissä, että niitä jaksaa!” (2)*

*”Ainakin semmoisella huumorilla on iso merkitys, että osataan oikeasti vähän hölätä ja nauraa myös itselleen.” (1)*

*”Pystyn jakamaan sitä päivittäistä sellaista virettä ja suhtautumista niihin työtehtäviin.” (7)*

Epävirallinen vuorovaikutus näytti toimivan työhyvinvointia tukevana resurssina keventäen työkuormaa, tukien jaksamista ja vahvistaen myönteistä työilmapiiriä. Se ei ainoastaan reagoinut kuormitukseen, vaan myös ennaltaehkäisi sitä vahvistamalla myönteisiä vuorovaikutuskokemuksia. Tämä korosti sen roolia arjen kuormitustilanteita tasapainottavana mekanismina hybridityössä:

*”Kyllähän se luo sellaista hyvää henkeä, kun pystyy höpötellä. Jos sitä ei olisi niin välttämättä siellä toimistolla ei olisi niin mukava olla... Jos jatkuvasti vain jutellaan siitä asiasta niin se jää hyvin pinnalliseksi sitten niiden kollegoiden kanssa.” (10)*

Epävirallinen vuorovaikutus vaikutti rakentuvan ensisijaisesti kasvokkaisissa kohtaamisissa, joissa spontaanit ja tehtäväkeskeisyydestä irtautuvat vuorovaikutustilanteet olivat mahdollisia. Etäympäristössä vuorovaikutus puolestaan jäsenyi teknologisesti välittyneeksi ja tehtäväorientoituneeksi, mikä rajoitti epävirallisten kohtaamisten syntymistä. Tämä viittasi siihen, että epävirallinen vuorovaikutus toimi hybridityössä osin kompensoivana mekanismina suhteessa etätöön vuorovaikutuksellisiin rajoitteisiin ja auttoi ylläpitämään sosiaalista jatkuvuutta tilanteissa, joissa arjen spontaani vuorovaikutus oli rajoittunutta: *”Teams on se pääasiallinen kanava. Se toimii ihan hyvin, mutta ei se sitä kasvotusten kohtaamista korvaa, ei mitenkään.” (6)*

Kasvokkaiset kohtaamiset näyttäytyivät investointina tulevaan yhteistyöhön, sillä ne vahvistivat luottamusta ja madalsivat yhteydenoton kynnyistä myös myöhemmässä, teknologisesti välittyneessä vuorovaikutuksessa. Tämä korosti kasvokkaisuuden merkitystä hybridityössä sosiaalisen pääoman rakentumisessa sekä loi perustaa vuorovaikutuksen sujuvuudelle ja matalan kynnyksen yhteydenpidolle myös etäympäristössä:

*”Kyllä mielestäni silloin on tosi tärkeää, että oikeasti nähdään kasvotusten, koska kyllähän se lisää sitä yhteisöllisyyttä ja kuin myös se, että sehän madaltaa sitä kynnyistä sitten olla yhteyksissä jatkossakin ja myös sitten sen Teamsin kautta.”*

(5)

Epävirallinen vuorovaikutus vaikutti rakentuvan erityisesti arjen pienissä hetkissä, kuten kahvipöytäkeskusteluissa, kuulumisten vaihdossa ja toisen huomioimisessa. Nämä tilanteet mahdollistivat keskinäisen tuntemisen ja inhimillisen kohtaamisen rakentumisen, mikä tuntui vahvistavan yhteenkuuluvuutta sekä tuki jaetun ymmärryksen muodostumista työn arjesta ja kollegoiden toimintatavoista erityisesti hybridityössä, jossa vuorovaikutus muutoin jäi helposti tehtäväkeskeiseksi:

*”No kyllä se lähtee sieltä kahvipöytäkeskusteluista ja spontaanista juttelusta.”* (5)

*”Tykkään kahvihuoneen ruokapaussihetkistä... siinä on isompi porukkin paikalla.”*

(2)

*”On mukava, kun toinen kysyy jostakin muusta kuin työstä. Näkee, että on kiinnostunut toisesta ihmisestä.”* (9)

*”Toivotetaan puolin ja toisin hyvät huomenet ja jos on jotain kuulumisia niin niitä voi sitten puhua.”* (12)

Samalla aineisto toi esiin, että epävirallinen vuorovaikutus ei ollut kaikille työntekijöille yhtä helposti saavutettavaa. Yksilölliset erot, kuten persoonallisuuspiirteet ja kuormitus-tekijät, selvästi vaikuttivat osallistumiseen: *”Meillä on introvertteja kaksi, sitten on yksi ekstrovertti ja yksi semi, niin monesti ne introvertit ovat hyvin vähäsanaisia siellä.”* (6) Tämä osoitti, että sosiaalinen hyvinvointi ja yhteenkuuluvuuden kokemukset voivat rakentua epätasaisesti, mikä saattoi korostaa tarvetta tietoiselle tilan antamiselle ja myönteisen vuorovaikutuksen vahvistamiselle: *”Annettaisiin tilaa toisillemme ja sanottaisiin positiivisia juttuja.”* (1)

Haastateltavien kokemusten perusteella voitiin todeta, että epävirallinen vuorovaikutus ulottui myös työyhteisön ja henkilökohtaisten suhteiden rajapintaan, mikä korosti työyhteisön merkitystä sosiaalisen hyvinvoinnin keskeisenä kontekstina hybridityössä: *”Ei sitä kauheasti kerkiä ystäviä tavata arkena, sitten ne työkaverit on oikeastaan ne ystävät ketä näkee.”* (12)

Tulokset osoittivat, että epävirallinen vuorovaikutus ei ollut hybridityössä pelkkä vuorovaikutuksen sivutuote, vaan keskeinen sosiaalisen hyvinvoinnin rakentamisen käytäntö. Sen merkitys korostui erityisesti tilanteissa, joissa työn rakenteet ja teknologiset välineet rajasivat vuorovaikutusta, jolloin epäviralliset kohtaamiset toimivat yhteenkuuluvuuden ja inhimillisen yhteyden keskeisinä rakentajina.

#### **4.2.2 Tiedon ja tuen vastavuoroinen jakaminen**

Yhteenkuuluvuuden aktiivinen rakentaminen muodosti perustan tiimin jäsenten välisille vuorovaikutussuhteille. TMX-teorian näkökulmasta nämä toimet voitiin tulkita pyrkimykseksi vahvistaa vaihtosuhteiden laatua ja siirtyä kohti tiiviimpiä, vastavuoroisempia suhteita. Pelkkä yhteenkuuluvuuden kokemus ei kuitenkaan riittänyt ylläpitämään toimivaa vuorovaikutusta, vaan edellytti jatkuvaa resurssien vaihtoa. COR-teorian näkökulmasta tämä tarkoitti tiedon, tuen ja tunnustuksen kiertokulkua, joka ylläpiti ja vahvisti yksilöiden resurssivarantoja. Seuraavassa alaluvussa tarkastelemme, miten tämä

vastavuoroinen kiertokulku rakentui käytännössä ja millaiset normit ohjasivat sen toteutumista hybridityössä.

### **Vastavuoroisen tuen rakentaminen (5.1)**

Vastavuoroisen tuen rakentaminen näyttäytyi aineistossa keskeisenä mekanismina, jonka kautta työn sujuvuus ja sosiaalinen hyvinvointi rakentuivat hybridityössä. Tuki ei ollut yksisuuntaista, vaan perustui jatkuvaan vastavuoroiseen vaihtoon, joka ylläpiti sekä työn tekemistä että yhteenkuuluvuuden kokemusta. Tämä osoitti, että sosiaalinen hyvinvointi rakentui kollektiivisesti vuorovaikutuksen normeihin perustuvana käytäntönä, jossa avun antaminen ja vastaanottaminen olivat keskeisiä työn organisoinnin periaatteita. Tämä viittasi siihen, että hyvinvointi ei ollut yksilöllinen ominaisuus, vaan työyhteisön vuorovaikutuksessa jatkuvasti tuotettu ilmiö.

Johtajuus kytkeytyi vastavuoroisen tuen rakentumiseen erityisesti vuorovaikutuksen mahdollistamisen ja psykologisen turvallisuuden kautta. Esihenkilön rooli oli keskeinen osallistumisen edellytysten luomisessa: *”Esihenkilön rooli on äärettömän tärkeä.”* (3) Tämä osoitti, että vastavuoroinen tuki ei syntynyt spontaanisti, vaan edellytti rakenteellista mahdollistamista ja loi puitteet, joissa vastavuoroinen vuorovaikutus voitiin kokea turvalliseksi ja hyväksyttäväksi. Johtajuus näyttäytyi tällöin fasilitoivana rakenteena, joka teki vastavuoroisen tuen mahdolliseksi, mutta ei yksin tuottanut sitä.

Kollegiaalinen tuki muodostui hajautuneeksi toimintalogiikaksi, jossa jokainen toimi sekä tuen antajana että vastaanottajana. Tuki oli usein ennakoivaa ja perustui jaettuun ymmärrykseen työn vaatimuksista: *”Toinen on ehkä saattanut pohtia ja miettiä, että miten tämä näin, jos pystyy siinä auttamaan.”* (5) Tämä viittasi siihen, että asiantuntijuus rakentui kollektiivisesti ja liikkui työyhteisössä, mikä vahvisti oppimista ja työn joustavuutta.

Vastavuoroisuus ilmeni myös normina, joka ohjasi toimintaa kiireen ja tehtävien yli. Kollegat priorisoivat auttamista: *”Hän vastasi kyllä on [kiire], mutta hän tuli kuitenkin.”* (9) Tämä kertoi sisäistyneestä toimintatavasta, jossa avunanto nähtiin työn sujuvuuden

edellytyksenä eikä erillisenä tehtävänä ja jossa vastavuoroisuus toimi implisiittisenä normina ohjaten toimintaa myös kiiretilanteissa.

Vastavuoroisuus kytkeytyi yhteisölliseen vastuuseen ja ammatillisen roolin joustavuuteen. Tukea annettiin myös oman tehtäväalueen ulkopuolelle: *”katselen sellaisiakin materiaaleja, mikkä ei kyllä minun työhön kuulu.”* (12) Tämä osoitti roolirajojen joustavuutta ja yhteistä vastuullistumista sekä vahvasti kokemusta yhteisestä tavoitteesta ja keskinäisestä riippuvuudesta, jossa osaaminen ylitti muodolliset tehtävärajat: *”Meillä kaikki auttavat toista mahdollisuuksien mukaan.”* (9).

Positiivinen palaute toimi vastavuoroisen tuen symbolisena vahvistajana, joka ylläpiti luottamusta ja kuulumisen kokemusta. Kiitollisuuden ilmaiset vahvistivat vuorovaikutuksen kiertoa mikrotasolla: *”kiitän avun saamisen jälkeen.”* (12) Palaute ei ollut erillinen käytäntö, vaan osa arjen vastavuoroisuutta, jossa arvostus ja tuki kietoutuivat toisiinsa. Palaute toimi näin sosiaalisen vaihtosuhteen vahvistusmekanismina, joka ylläpiti vuorovaikutuksen jatkuvuutta. Palautteen kautta yksilö koki olevansa arvokas osa organisaatiota ja sai vahvistusta omalle toiminnalleen ja roolilleen työyhteisössä: *”Sanoilla on tosi paljon merkitystä... ‘kiitos kun olet’.”* (1) Samalla palaute oli osa arjen jatkuvaa vuorovaikutusta: *”Aina tulee hyvää ja mukavaa palautetta.”* (3)

Positiivinen palaute ilmeni myös laajempänä yhteisöllisenä toimintakulttuurina, jossa toisten tekemistä tuettiin ja arvostettiin. Haastateltava kuvasi työyhteisön ilmapiiriä erittäin myönteiseksi ja avoimeksi: *”kollega auttaa aina... melkein mistä asiasta vaan voi puhua ja kertoa.”* (12) Sosiaalinen hyvinvointi jäsentyi näin vuorovaikutuksen mikrokäytännöissä rakentuvaksi ilmiöksi, jossa vastavuoroinen tuki, palaute ja normit ylläpitivät työyhteisön toimivuutta ja kuulumisen kokemusta.

## **Asiantuntijuuden jakaminen (5.2)**

Asiantuntijuuden jakaminen näyttäytyi keskeisenä alateemana, jonka kautta vastavuoroinen tiedon ja tuen kiertokulku konkretisoitui arjen työssä. Aineistossa

asiantuntijuuden jakaminen ilmeni aktiivisena ja aloitteellisena toimintana, jossa työntekijät tarjosivat osaamistaan muiden käyttöön: *“...annan hyvin usein neuvoja...”* (6) ja *“Aina pyrin auttamaan ja olen saanut palautettakin siitä, että neuvon ja opastan tarvittaessa... olen yhteydessä, kysyn, selvitän ja autan.”* (5)

Asiantuntijuus rakentui aineistossa yhteisesti tuotettuna ja liikkuvana resurssina, joka mahdollisti avun antamisen ja vastaanottamisen ilman, että osaaminen rajautui yksittäisiin toimijoihin. Tämä ei ainoastaan madaltanut avun pyytämisen kynnystä, vaan viittasi siihen, että työyhteisössä muodostui oletus vastavuoroisesta auttamisesta, jossa auttaminen ja osaamisen jakaminen näyttäytyivät tavanomaisena toimintana. Tämä jatkuva vastavuoroisuuden kierto vahvisti kokemusta tuen saatavuudesta, koska se vähensi epävarmuutta siitä, saiko apua tarvittaessa.

Hierarkkisuuden puuttumista ei tullut ymmärtää vain rakenteellisena piirteenä, vaan vuorovaikutuksellisenä käytäntönä, jossa asiantuntijuus neuvoteltiin tilanteisesti eikä se asemoitunut pysyvästi yksittäisille toimijoille. Tämä teki avun pyytämisestä sosiaalisesti turvallisempaa, koska osaaminen ei näyttäytynyt vallan tai statuksen kautta määrittyvänä: *“Ei tulla sillä lailla neuvomaan ketään, vaan enemmän ohjeistetaan ja opastetaan.”* (2).

Asiantuntijuuden jakaminen ilmeni myös kokemustasojen välisenä vuorovaikutuksena, jossa hiljainen tieto siirtyi työntekijältä toiselle ja hyödynnettiin edelleen uusissa työtilanteissa. Tämä teki asiantuntijuudesta prosessoituvan ja tilanteissa uudelleen muotoutuvan:

*“Seniори sihteeri opetti mulle semmoisen uuden asian mitä mä en ollut aikaisemmin tehnyt liittyen potilastietojärjestelmään. Hän omaa tietämystään jakoi minulle nuoremmalle kokemattomalle. Kollega on hyvin myönteinen näissä, koska varmasti itsekkin kokee, että kohta jäämässä eläkkeelle, että nyt hiljaisen tiedon on*

*siirryttävä seuraavalle, niin tykkää kyllä jakaa. Minä olen käyttänyt omassa työssäsi sitä uutta tietoa ja tietämystä. Ja sitten tietenkin mä jaa sitä eteenpäin.” (10).*

Tällaisessa tilanteessa asiantuntijuus eteni ketjumaisesti työntekijältä toiselle: tieto ei ai-noastaan siirtynyt, vaan myös välittyi edelleen eteenpäin uusissa konteksteissa.

Asiantuntijuuden jakaminen oli tilannesidonnaista ja kytkeytyi työn konkreettisiin tarpeisiin, jolloin osaamista hyödynnettiin juuri silloin, kun se tuki työn etenemistä: *”Pyysin kollegan mukaan. Tiesin, että hän on kiinnostunut ja tietää AI työskentelystä meidän alalla.” (7).* Tämä osoitti, että asiantuntijuus ei ollut pysyvä ominaisuus yksilössä vaan aktivoitui tilanteisesti tarpeen, osaamisen tunnistamisen ja vuorovaikutuksellisen luot-tamuksen kautta. Näin asiantuntijuus näyttäytyi tilanteisesti aktivoituvana ja vuorovai-kutuksessa rakentuvana.

Yksilölliset vahvuudet ohjasivat sitä, miten asiantuntijuutta jaettiin työyhteisössä: *”Yksi on hyvä tietokoneiden kanssa ja hän sitten auttaa niissä.” (9).* Asiantuntijuuden jakami-nen muodosti rakenteen, jossa osaaminen jakautui useiden toimijoiden välille eikä si-jainnut yksilöissä vaan heidän välisissään suhteissa. Tässä rakenteessa sosiaalinen hy-vinvointi kytkeytyi siihen, että työntekijät saattoivat sekä tukeutua toisiinsa että tarjota omaa osaamistaan muille: työntekijät voivat tukeutua toisiinsa, mutta samalla he myös ylläpitivät toisten osaamista omalla toiminnallaan. Tämä korosti sosiaalisen hyvinvoinnin rakentumista vuorovaikutuksessa ja keskinäisessä riippuvuudessa.

## 5 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa tutkittiin hybridityön erityispiirteitä sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta silloin, kun sosiaalinen hyvinvointi rakentui sekä fyysisissä että digitaalisissa kohtaamisissa. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin, miten etätyötä tekevät työntekijät rakensivat ja ylläpitivät sosiaalista hyvinvointiaan hybridityön arjessa. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä hybridityön vaikutuksista sosiaalisiin suhteisiin ja hyvinvointiin työelämässä. Tässä luvussa tulkitaan tutkimustuloksia suhteessa aiempaan kirjallisuuteen ja teoreettiseen viitekehykseen, joka muodostui Hobfollin (1989) COR-teoriasta ja Seersin (1989) TMX-teoriasta.

Tutkimuksen keskeinen havainto oli, että hybridityö muutti vuorovaikutuksen luonnetta siirtämällä vastuuta epävirallisen vuorovaikutuksen ylläpitämisestä yhä enemmän yksilölle. Tulos viittasi paitsi rakenteelliseen muutokseen työn sosiaalisessa dynamiikassa myös haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin ja tulkintoihin vuorovaikutuksen riittävyydestä. Sosiaalinen hyvinvointi ei perustunut ensisijaisesti organisaation luomiin vuorovaikutusmahdollisuuksiin, vaan edellytti työntekijöiltä aktiivista panosta, mikä voi samalla lisätä yksilötason kuormitusta. Havainto oli merkityksellinen, sillä se osaltaan tarkoitti COR- ja TMX-teorioiden soveltamista hybridityön kontekstissa tuomalla esiin sen, että sosiaalisten voimavarojen rakentuminen ja tiimin jäsenten väliset vaihtosuhteet eivät olleet pelkästään rakenteellisesti määräytyneitä, vaan rakentuivat dynaamisesti yksilöiden aktiivisessa vuorovaikutuksessa.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tarkasteltiin hybridityön erityispiirteitä sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Analyysin tuloksena tunnistettiin kolme keskeistä pääteemaa: vuorovaikutuksen organisatorinen jäsentäminen, vuorovaikutuksen epätasapaino ja kuormittavuus sekä sosiaalisen kiinnittymisen kokemukset.

Vuorovaikutuksen organisatorisen jäsentämisen osalta hybridityön vuorovaikutus ei rakentunut pelkästään yksilöiden spontaanin toiminnan varaan, vaan organisaation luomien rakenteiden, käytänteiden ja johtamiskäytäntöjen puitteissa. Haastateltavien

kokemukset viittasivat siihen, että nämä rakenteet toimivat samanaikaisesti vuorovaikutusta mahdollistavina ja rajoittavina tekijöinä, mikä siirsi vastuuta vuorovaikutuksen ylläpitämisestä yksilöille ja kavensi epävirallisen vuorovaikutuksen tilaa. Aineistossa tämä näkyi konkreettisesti tilanteina, joissa epävirallinen vuorovaikutus jäi rajalliseksi ja aiemmat spontaanit kohtaamiset vähenivät, mikä heikensi yhteisöllisyyden kokemusta. Näin vuorovaikutus ei ollut täysin itseohjautuvaa, vaan edellytti organisatorista ohjausta sosiaalisten resurssien turvaamiseksi. Tulkinta oli linjassa Marozvan ja Pelserin (2025b) esittämien näkemysten kanssa, joiden mukaan sosiaalinen hyvinvointi rakentui organisaation yhdistäessä tuki-, kasvu-, suhde- ja palkitsemisstrategioita. Tässä tutkimuksessa tarkentui, että strategiat konkretisoituivat vuorovaikutuksen arjen käytännöissä, jotka määrittivät tiedon, tuen ja yhteisöllisyyden saavutettavuutta.

Tutkimus osoitti COR-teorian (Hobfoll, 1989; Halbesleben ja muut, 2014) näkökulmasta, että työyhteisö, jonka osana yksilö toimii, ei ainoastaan tarjonnut voimavaroja, vaan myös säätelöi niiden jakautumista vuorovaikutuksen rakenteiden kautta. Haastateltavien kokemukset osoittivat, että resurssien saavutettavuus kytkeytyi vuorovaikutuksen käytäntöjen selkeyteen ja käytettyihin viestintäkanaviin. Lisäksi tiimin hajautuneisuus, koko ja työn erikoistuneisuus vaikuttivat resurssien saavutettavuuteen ja työn ymmärrettävyyteen. Tulokset olivat linjassa Deepan ja Dharshinin (2024) kanssa organisaation käytäntöiden roolista sosiaalisina voimavaroina, sekä Halbeslebenin ja muiden (2014) näkemysten kanssa resurssien merkityksen muotoutumisesta organisatoristen käytäntöjen ja normien kautta. Tämä tutkimus laajensi aiempaa kirjallisuutta osoittamalla, että hybridityössä resurssien saavutettavuus ei riipu pelkästään niiden olemassaolosta, vaan rakentuu vuorovaikutuksen organisatorisessa jäsentämisessä. Tulokset kuitenkin viittasivat myös siihen, että COR-teoria ei täysin tavoittanut vuorovaikutuksen rakenteellista monimutkaisuutta hybridityössä.

TMX-teorian (Seers, 1989) näkökulmasta tiimin jäsenten välisten vaihtosuhteiden laatu oli riippuvainen niistä mahdollistavista organisatorisista rakenteista. Vuorovaikutuksen laatu rakentui pitkälti sen mukaan, millaisissa tilanteissa ja kanavissa vuorovaikutus

tapahtui: etäympäristössä vuorovaikutus näyttäytyi usein tehtäväkeskeisenä ja tavoitteellisenä, kun taas lähityössä korostuivat epäviralliset ja relationaaliset kohtaamiset. Näin vuorovaikutuksen määrää keskeisemmäksi muodostui sen kontekstisidonnainen jäsentäminen. Samalla esihenkilön rooli näyttäytyi keskeisenä vuorovaikutuksen tukijana erityisesti palautteen, kuulluksi tulemisen ja työhyvinvointiin liittyvän keskustelun kautta. Tulokset olivat yhteneväisiä Kimin ja muiden (2021) kanssa, jotka korostivat tukevan johtajuuden ja myönteisen työilmapiirin merkitystä TMX-suhteiden rakentumisessa, sekä Luqmanin ja muiden (2023) sekä Venkateshin ja muiden (2023) havaintojen kanssa TMX korostumisesta hajautetuissa ja virtuaalisissa työympäristöissä. Tämä tutkimus tarkensi TMX-teorian ymmärrystä hybridityössä osoittamalla, että ratkaisevaa ei ollut vuorovaikutuksen määrä, vaan sen rakenteellinen organisointi eri työskentelykontekstien välillä.

Yhdistämällä COR- ja TMX-näkökulmat havaitsimme vuorovaikutuksen organisatorisen jäsentämisen toimivan mekanismina, joka mahdollisti laadukkaiden vaihtosuhteiden rakentumisen ja säätelä resurssien jakautumista. Aineiston perusteella tämä ilmeni suunniteltujen yhteisten käytäntöjen tukena yhteisöllisyydelle ja tiedon jakamiselle, kun taas hajanaiset käytännöt vaikeuttivat vuorovaikutusta. Havainto oli linjassa Urrilan ja muiden (2025) kanssa ja osoitti, että vuorovaikutuksen rakenteellinen organisointi, kuten viestintäkanavien käyttö, ajallinen rytmitys ja kohtaamisten suunnittelu, määrittä keskeisesti työntekijöiden kokemuksia kuulumisen tunteesta ja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Tämä tutkimus syvensi ymmärrystä osoittamalla, että organisatoriset ja yksilölliset voimavarat eivät ainoastaan vaikuttaneet rinnakkain, vaan niiden välinen yhteys rakentui vuorovaikutuksen käytännöissä (Marozva & Pelsner (2025b)). Samalla jäi avoimeksi, missä määrin organisaatiot pystyivät tasapainottamaan rakenteellisen ohjauksen ja yksilöllisen joustavuuden vaatimukset hybridityössä.

Vuorovaikutuksen epätasapainoa ja kuormittavuutta koskevat tulokset viittasivat siihen, että COR-teoria tarjosi käyttökelpoisen tulkintakehyksen, jossa vuorovaikutus toimi samanaikaisesti sekä voimavarojen lähteenä että niiden menettämisen riskinä. Arjen

työtilanteissa korostuivat kiire, monitehtäväisyys ja viestinnän pirstaleisuus. Haastateltavat kuvasivat tilanteita, joissa viestintäkanavat, pitkät viestiketjut ja epäselvät käytännöt vaikeuttivat kokonaisuuksien hallintaa ja lisäsivät virheiden mahdollisuutta, minkä seurauksena vuorovaikutus näyttäytyi kuormittavana. Kuormitus ilmeni erityisesti tilanteissa, joissa tiedon saatavuus, vertaistuki ja osallistumismahdollisuudet jakautuivat epätasaisesti. Etätyössä tiedon saaminen näyttäytyi katkonaisena, viivästyneenä ja hajautuneena eri kanaviin, jolloin työntekijät joutuivat aktiivisesti etsimään tietoa, palaamaan aiempiin viesteihin tai odottamaan vastauksia. Tämä lisäsi epävarmuutta ja hidasti työtä lähityöhön verrattuna. Tulkinta oli yhdenmukainen COR- ja TMX-teorioita yhdistävän näkemyksen kanssa vuorovaikutuksesta voimavarojen tuottamisen ja kuluttamisen mekanismina (Seers ja muut., 1995; Chiaburu & Harrison, 2008). Tutkimus osoitti, että hybridityössä kuormitusta lisäsi paitsi voimavarojen niukkuus myös niiden epätasainen jakautuminen ja saavutettavuus.

TMX-teorian (Seers, 1989) näkökulmasta tiimin jäsenten väliset vaihtosuhteet eivät olleet tasalaatuisia, vaan niiden laatu vaihteli vuorovaikutuksen mahdollisuuksien mukaan. Haastateltavat kuvasivat tilanteita, joissa vuorovaikutukseen osallistuminen ei jakautunut tasaisesti. Erityisesti etäkokouksissa osa osallistujista jäi passiiviseen rooliin. Tämä johti osallistumisen tietoiseen rajaamiseen kuormituksen hallitsemiseksi, mikä havainnollisti vuorovaikutuksen resurssiluonnetta ja sen rajallisuutta. Tämä oli linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa TMX-suhteiden oli osoitettu voivan lisätä ulkopuolisuuden kokemuksia ja eriarvoisuutta (Chiaburu & Harrison, 2008; Ford & Seers, 2006; Meng ja muut, 2019). Lisäksi tulokset viittasivat siihen, että hybridityössä vaihtosuhteet olivat vahvasti kontekstisidonnaisia ja työjärjestelyjen muovaamia.

Tulokset olivat yhteneväisiä myös hybridityötä koskevan aiemman tutkimuksen kanssa, jossa kasvokkaisen vuorovaikutuksen oli todettu tukevan yhteisöllisyyttä ja luottamustavalla, jota digitaaliset välineet eivät täysin korvanneet (Tkalac Verčič & Verčič, 2025; Ziegler & Lütge, 2025). Haastateltavien kokemusten perusteella tämä näyttäytyi erityisesti siinä, että etävälitteinen vuorovaikutus kavensi vuorovaikutuksen kontekstuaalista

rikkautta ja heikensi sen sosiaalista syvyyttä, mikä voi heikentää yhteisöllisyyden rakentumista. Näin ollen kasvokkaiset kohtaamiset korostuivat hybridityössä keskeisinä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen vahvistajina. Samoin havainnot etä- ja lähi-työn erilaisista vuorovaikutusmuodoista olivat linjassa Peijenin ja muiden (2025) kanssa, mutta tämä tutkimus laajensi ymmärrystä osoittamalla, että näiden työmuotojen välinen jännite tuotti vuorovaikutuksen epätasapainoa. Lisäksi tulokset resonoivat Bookerin ja muiden (2025) havaintoja teknologian käytön kuormittavuudesta ja työn rajattomuudesta. Näissä tilanteissa työntekijät kuvasivat kehittäneensä erilaisia keinoja hallita vuorovaikutuksen kuormitusta. Tämä osoitti, että vuorovaikutuksen hallinta ja sosiaalisen hyvinvoinnin ylläpitäminen näyttäytyivät osin yksilön vastuulla olevina prosesseina. Työntekijät säätelivät vuorovaikutustaan suojellakseen voimavarojaan, mikä siirsi vastuuta osin yksilöille. Samalla havainto voitiin tulkita myös työntekijöiden toimijuuden ja autonomian ilmentymänä, eikä yksinomaan vastuun siirtymisenä organisaatiolta yksilöille.

COR-teorian näkökulmasta havainnot sosiaalisen kiinnittymisen kokemuksista olivat pitkälti yhdenmukaisia Hobfollin (1989) esittämän voimavarojen säilyttämisteorian kanssa, jonka mukaan sosiaaliset voimavarat vahvistuivat vuorovaikutuksessa. Haastateltavat kuvasivat hybridityössä kuulumisen kokemusten rakentuneen monikanavaisesti sosiaalisissa ja ammatillisissa kohtaamisissa, ja niiden muodostuminen edellytti jatkuvaa vuorovaikutuksellista ylläpitoa eri ympäristöissä. Havainnot tukivat COR-teorian jäsentävää tulkintakehystä osoittamalla, että ratkaisevaa ei ollut yksinomaan sosiaalisten voimavarojen olemassaolo, vaan niiden saavutettavuus erilaisissa vuorovaikutusympäristöissä sekä työntekijöiden mahdollisuus mobilisoida niitä osaksi päivittäistä työskentelyä. Tämän perusteella epämuodolliset kohtaamiset ja yhteinen työskentely näyttivät muodostavan keskeisiä sosiaalisten voimavarojen karttumisen tilanteita, kun taas vähäiset kasvokkaiset kohtaamiset saattoivat heikentää niiden saavutettavuutta.

TMX-teorian näkökulmasta tutkimuksen havainnot olivat pääosin yhdenmukaisia aieman tutkimuksen kanssa, sillä aiemmassa tutkimuksessa laadukkaiden tiimin jäsenten

välisen vaihtosuhteen, psykologisen turvallisuuden ja keskinäisen luottamuksen oli todettu vahvistavan sosiaalista kiinnittymistä (Rutishauser & Sender, 2019; Tan ja muut, 2022; Farmer ja muut, 2015; Young Seong & Nam Choi, 2019; Chiaburu & Harrison, 2008). Haastateltavien kokemusten perusteella psykologinen turvallisuus näyttäytyi keskeisenä sosiaalisen kiinnittymisen mahdollistavana tekijänä hybridityön vuorovaikutuksessa. Se rakentui vuorovaikutuksessa ja ilmeni työyhteisön jaettuna toimintatapana, joka mahdollisti osaamisen rajojen esiin tuomisen, avun pyytämisen sekä omien näkemysten ilmaisemisen ilman pelkoa kielteisistä seurauksista.

Tutkimuksen havainnot kuitenkin tarkensivat TMX-teorian soveltuvuutta hybridityöhön osoittamalla, ettei vaihtosuhteen laatu yksin riittänyt selittämään sosiaalista kiinnittymistä. Keskeiseksi muodostui myös työntekijöiden mahdollisuus osallistua vuorovaikutukseen ja päästä osallisiksi vastavuoroisista vaihtosuhteista. Psykologinen turvallisuus näyttäytyi tässä yhteydessä vaihtosuhteen keskeisenä ominaisuutena, sillä se mahdollisti avun pyytämisen, osaamisen rajojen tunnistamisen ja omien näkemysten esittämisen ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Näin TMX-teorian kuvaamat vaihtosuhteet ja COR-teorian korostama sosiaalisten voimavarojen saavutettavuus muodostivat toisiaan täydentävän selityksen sosiaalisen kiinnittymisen rakentumiselle hybridityössä.

Etä- ja lähityön yhdistelmän oli aiemmissa tutkimuksissa todettu tukevan samanaikaisesti autonomiaa ja yhteisöllisyyttä (Lorca & Belli, 2023; Teng-Calleja ja muut, 2024), mutta samalla aiheuttavan haasteita sosiaaliselle hyvinvoinnille ja vuorovaikutukselle (Hopkins & Bardoel, 2023; Lindeberg ja muut, 2023; Tackett & Lemon, 2025). Tämän tutkimuksen perusteella erityisesti epämuodollinen vuorovaikutus näyttäytyi keskeisenä sosiaalista kiinnittymistä ylläpitävänä mekanismina, mikä oli yhdenmukaista Sporsemin ja muiden (2023) sekä Lütjensin ja Felfen (2025) havaintojen kanssa. Havainnot tarkensivat kuitenkin aiempaa käsitystä osoittamalla, ettei sosiaalinen läheisyys rakentunut yksinomaan fyysisen etäisyyden perusteella, vaan fyysisten ja virtuaalisten vuorovaikutustilanteiden tarkoituksenmukaisesta yhdistämisestä, mikä tuki Petittan ja Ghezzin (2025) havaintoja. Haastateltavat kuvasivat, kuinka kuulumisen kokemukset rakentuivat

hybridityössä dynaamisena sosiaalisen kiinnittymisen prosessina, jossa fyysiset ja virtuaaliset vuorovaikutustilanteet täydensivät toisiaan. Lisäksi haastateltavien kokemukset siitä, kuinka kasvokkaiset kohtaamiset tuottivat syvempää sosiaalista yhteyttä kuin pelkkä teknologisesti välittynyt vuorovaikutus, vahvistivat Zieglerin ja Lütgen (2025) esittämää näkemystä siitä, että kasvokkaiset kohtaamiset syvensivät sosiaalista kiinnittymistä tavalla, jota teknologisesti välittynyt vuorovaikutus ei täysin korvannut.

Tämä tutkimus tarkensi COR- ja TMX-teorioiden soveltuvuutta hybridityön sosiaalisen hyvinvoinnin tarkasteluun. COR-teoria selitti sosiaalisten voimavarojen muodostumista ja niiden saavutettavuutta, kun taas TMX-teoria auttoi ymmärtämään, millaiset vaihtosuhteet mahdollistivat näiden voimavarojen hyödyntämisen työyhteisössä. Havainnot osoittivat, että hybridityössä sosiaalinen kiinnittyminen rakentui sosiaalisten voimavarojen saavutettavuuden ja laadukkaiden vaihtosuhteiden yhteisvaikutuksesta. Näin sosiaalinen hyvinvointi ei rakentunut yksinomaan fyysisestä läsnäolosta tai toimivista tiimisuhteista, vaan työyhteisön kyvystä ylläpitää merkityksellistä vuorovaikutusta erilaisissa työympäristöissä.

Toisena tarkastelukohteena tutkimuksessa oli se, miten etätyöntekijät rakensivat sosiaalista hyvinvointia hybridityön kontekstissa. Tulokset viittasivat siihen, että sosiaalinen hyvinvointi rakentui erityisesti laadullisesti merkityksellisissä vuorovaikutustilanteissa, ei niinkään vuorovaikutuksen määrän kautta. Havainto kytkeytyi COR-teorian resurssidynamiikkaan ja TMX-teorian vaihtosuhteiden laatuun tarjoten yhden tulkinnan siitä, että yhteenkuuluvuus rakentui jatkuvasti uudelleen vuorovaikutuksessa ja edellytti aktiivista ylläpitoa. Analyysin tuloksena tunnistettiin kaksi teemaa: sosiaalisen yhteenkuuluvuuden rakentaminen sekä tiedon ja tuen vastavuoroinen jakaminen.

Sosiaalinen yhteenkuuluvuus näyttäytyi keskeisenä sosiaalisena voimavarana hybridityössä. Hybridityössä kasvokkainen ja etävälitteinen vuorovaikutus täydensivät toisiaan, mutta erosivat laadullisesti sosiaaliselta merkitykseltään. Kasvokkaiset kohtaamiset korostuivat tilanteina, joissa vuorovaikutus laajeni tehtäväkeskeisyydestä kohti

epämuodollista, spontaania ja moniulotteista kanssakäymistä. Niissä rakennettiin luotamusta ja jaettua ymmärrystä yli tehtävärajojen. Erityisesti arjen epämuodolliset hetket (esim. huumori ja kuulumisten vaihto) tukivat sekä emotionaalista että tiedollista vuorovaikutusta, kevensivät koettua kuormitusta ja madalsivat yhteydenoton kynnyistä myös etäympäristössä. Epävirallisen vuorovaikutuksen vahvistuminen oli yhteydessä lisääntyneeseen hyvinvointiin, kun taas heikkeneminen kytkeytyi lisääntyneeseen kuormitukseen, mikä oli linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (Chen ja muut, 2015; Hopkins & Bardoel, 2023). Tulokset tarkensivat COR-teorian perustella muodostettua tulkintaa hybridityön kontekstissa osoittamalla, että ratkaisevaa oli vuorovaikutuksen laatu. Erityisesti epävirallisen ja spontaanin vuorovaikutuksen vähentyminen heikensi yhteenkuuluvuutta korostuneesti. Lisäksi tulokset tukivat Chenin ja muiden (2015) näkemystä siitä, että vahvemmat sosiaaliset voimavarat suojasivat työntekijöitä vuorovaikutuksen vähenemisen kielteisiltä vaikutuksilta sekä osoittivat COR-teorian mukaisesti voimavarojen rakentuvan ja uusiutuvan vuorovaikutuksessa.

TMX-teorian näkökulmasta sosiaalinen yhteenkuuluvuus rakentui laadukkaiden tiimin jäsenten välisten vaihtosuhteiden varaan. Tulokset olivat linjassa aiemman TMX-tutkimuksen kanssa, jonka mukaan laadukas vuorovaikutus loi psykologisesti turvallisen ilmapiirin ja vahvisti yhteenkuuluvuutta (Hawkes & Neale, 2020). Epävirallinen vuorovaikutus ja kasvokkaiset kohtaamiset korostuivat keskeisinä luottamuksen ja arvostuksen rakentumisen paikkoina. Tällainen vuorovaikutus ilmeni myös halukkuutena toimia tiimin hyväksi yli muodollisten roolien (Tan ja muut, 2022). Samalla tulokset täydensivät aiempaa tutkimusta: hybridityössä nämä vuorovaikutussuhteet eivät rakentuneet itsestään, vaan edellyttivät aktiivista ja tilanteisesti kohdennettua vuorovaikutusta. Etätyössä vuorovaikutus jäi useammin tehtäväkeskeiseksi, mikä heikensi sosiaalista läsnäoloa. Näin TMX-suhteiden laatu näyttäytyi hybridityössä aiempaa ehdollisempana ja riippuvaisempana yksilöiden aktiivisuudesta.

Tulokset osoittivat, että sosiaalisen yhteenkuuluvuuden rakentuminen edellytti hybridityössä sekä organisatorisia että yksilöllisiä edellytyksiä. Organisaatio loi puitteet, mutta

sen ylläpito edellytti yksilöiden aktiivista osallistumista ja vastavuoroisuutta. Sosiaalinen läsnäolo ei muodostunut itsestään, vaan vaihteli kasvokkaisten kohtaamisten ja etäjaksojen välillä. Näin sosiaalinen hyvinvointi jäsentyi prosessina, joka rakentui ja uusiutui jatkuvasti työn arjessa. Havainto tarkensi COR- ja TMX-teorioiden soveltamista osoittamalla, että hybridityössä yhteenkuuluvuus rakentui erityisesti merkityksellisissä kohtaamisissa, mikä korosti sekä organisaation roolia vuorovaikutuksen mahdollistajana että yksilön vastuuta sosiaalisten voimavarojen ylläpitämisessä.

Tiedon ja tuen vastavuoroinen jakaminen ilmeni aineiston perusteella keskeisenä sosiaalisen hyvinvoinnin mekanismina hybridityössä. Vastavuoroisuus ylitti muodollisten työtehtävien rajat, ja asiantuntijuus näyttäytyi yhteisenä, kiertävänä resurssina, joka tuki työn sujuvuutta ja työyhteisön hyvinvointia. Haastateltavien kokemusten perusteella vastavuoroisuus kytkeytyi yhteisölliseen vastuuseen ja ammatillisten roolien joustavuuteen, sillä tukea tarjottiin myös oman tehtäväalueen ulkopuolella. Samalla tulokset viittasivat siihen, ettei asiantuntijuuden jakautuminen ollut kaikissa tilanteissa tasapuolista, vaan osa työntekijöistä saattoi kantaa suuremman vastuun tiedon, osaamisen ja tuen jakamisesta. Tämä havainto oli linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan hajautetussa työympäristössä sosiaaliset resurssit edellyttivät toimivia TMX-suhteita ja aktiivista resurssien investointia (Deepa & Dharshini, 2024; Luqman ja muut, 2023). Tämän tutkimuksen havainnot kuitenkin tarkensivat aiempaa ymmärrystä osoittamalla, että hybridityössä resurssien investointi konkretisoitui arjen vastavuoroisina käytäntöinä, kuten tiedon jakamisena, avun tarjoamisena ja kollegiaalisena tukena. Vaihtoehtoisesti tuloksia voitiin tulkita myös siten, että nämä käytännöt eivät heijastaneet yksinomaan yksilöiden välisiä vastavuoroisia vaihtosuhteita, vaan olivat osittain seurausta työyhteisön toimintakulttuurista ja organisatorisista käytännöistä, jotka ohjasivat yhteistyötä ja tiedon jakamista.

COR-teorian näkökulmasta tulokset osoittivat, että sosiaalinen hyvinvointi rakentui kollektiivisesti vuorovaikutuksen normeihin perustuvana käytäntönä, jossa avun antaminen ja vastaanottaminen muodostivat keskeisen työn organisoinnin periaatteen.

Haastateltavien kuvaukset myönteisestä palautteesta, kollegiaalisesta tuesta sekä osaamisen jakamisesta viittasivat siihen, että tiedon, tuen ja tunnustuksen vastavuoroinen vaihtaminen vahvisti työntekijöiden sosiaalisia voimavaroja ja vähensi epävarmuutta avun saatavuudesta. Havainto oli yhdenmukainen Rivkinin ja muiden (2024) näkemyksen kanssa, jonka mukaan voimavarojen investointi saattoi käynnistää hyvinvointia vahvistavan resurssien karttumisen kehän. Tämän tutkimuksen tulokset tarkensivat tätä näkemystä osoittamalla, että hybridityössä voimavarojen investointi ilmeni ennen kaikkea arjen vuorovaikutuskäytäntöinä, joissa työntekijät toimivat samanaikaisesti sekä tiedon ja tuen vastaanottajina, että niiden tarjoajina. Näin sosiaaliset voimavarat eivät rakentuneet yksinomaan yksilöiden ominaisuuksina, vaan työyhteisön vuorovaikutuksessa jatkuvasti uusiutuvina resursseina. Toisaalta tulokset herättivät kysymyksen tällaisen toimintatavan pitkäaikaisesta kestävyydestä tilanteissa, joissa organisaatio ei tarjonnut riittäviä rakenteellisia edellytyksiä voimavarojen tasapainoiselle jakautumiselle. Tämä viittasi siihen, että sosiaalisten voimavarojen uusiutuminen edellytti työntekijöiden aktiivisen toiminnan lisäksi organisatorisia käytäntöjä, jotka tukivat vastavuoroisuutta ja ehkäisivät resurssien kasautumista samoille henkilöille.

TMX-teorian näkökulmasta tulokset osoittivat, että tiedon ja tuen jakaminen perustui laadukkaisiin tiimin jäsenten välisiin vaihtosuhteisiin, joita luonnehtivat avoin vuorovaikutus, keskinäinen luottamus ja matala avun pyytämisen kynnys. Haastateltavien kokemusten perusteella asiantuntijuuden jakaminen ulottui yksittäisten tiedonsiirtotilanteiden ulkopuolelle ja rakentui myös kokemustasojen välisenä vuorovaikutuksena, jossa hiljainen tieto siirtyi työntekijältä toiselle, muokkautui uusissa työtilanteissa ja välittyi edelleen työyhteisön käyttöön. Tämä havainto oli yhdenmukainen aiemman tutkimuksen kanssa, jossa avoimen tiedon jakamisen, keskinäisen auttamisen ja luottamuksen oli todettu vahvistavan laadukkaita TMX-suhteita (Tse & Dasborough, 2002; Banks ja muut, 2014; Rutishauser & Sender, 2019; Tan ja muut, 2022). Tulokset kuitenkin syvensivät aiempaa ymmärrystä osoittamalla, että hybridityössä asiantuntijuus ei ainoastaan siirtynyt työntekijältä toiselle, vaan toimi kiertävänä sosiaalisena resurssina, joka muokkautui vuorovaikutuksessa ja sai uusia merkityksiä erilaisissa työtilanteissa. Tiedon jakaminen

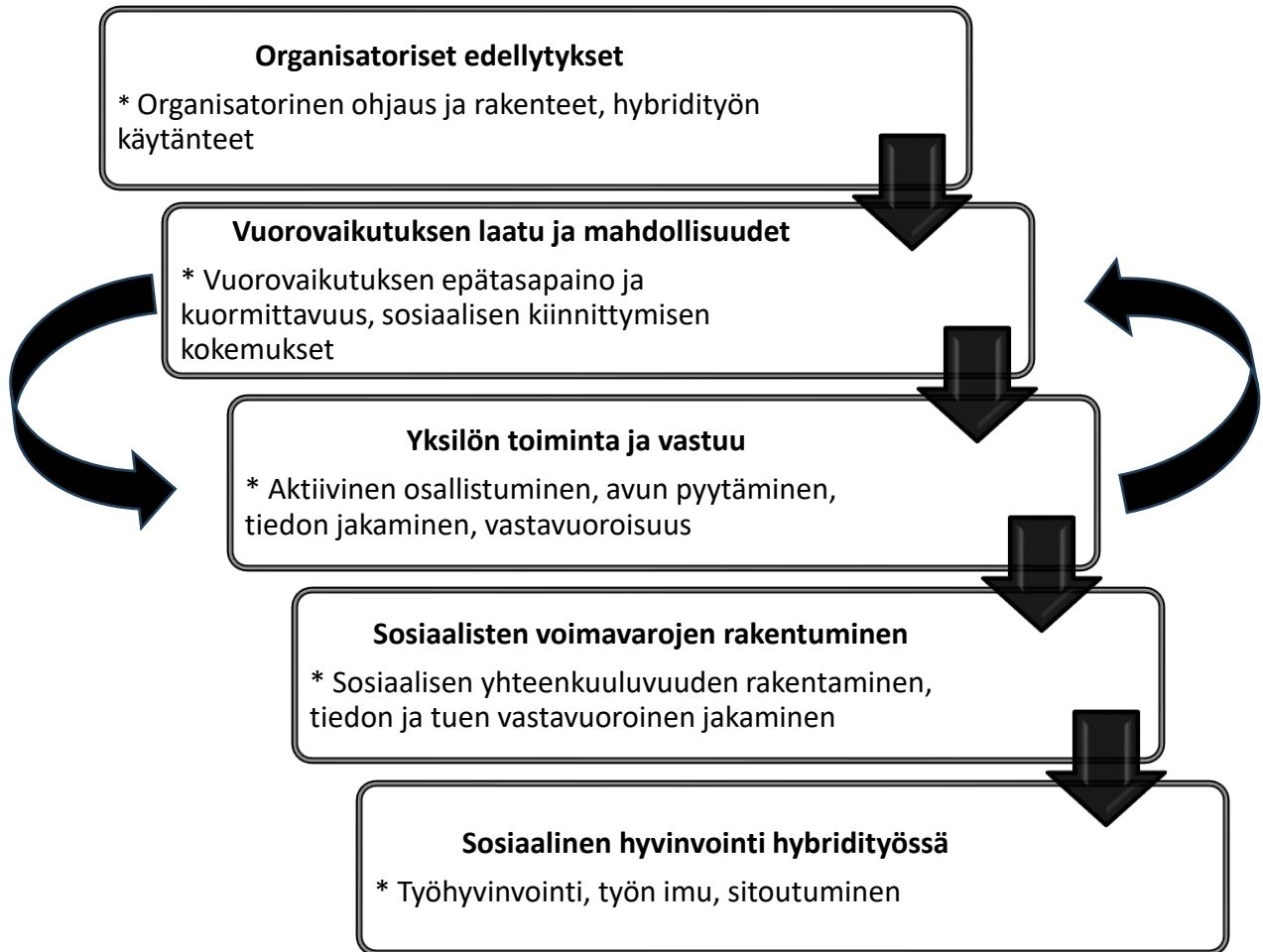
näyttäytyi siten jatkuvana yhteisen oppimisen prosessina, jossa laadukkaat vaihtosuhteet tukivat samanaikaisesti työn sujuvuutta, osaamisen kollektiivista kehittymistä ja sosiaalista hyvinvointia.

Tuloksia voidaan tarkastella myös teoreettisena synteessinä COR- ja TMX-teorioiden näkökulmasta. Tulokset osoittivat, että tiedon ja tuen vastavuoroinen jakaminen rakentui hybridityössä sekä yksilöiden välisissä vaihtosuhteissa että työyhteisön yhteisesti omaksumissa toimintanormeissa. COR-teoria selitti, kuinka vastavuoroinen vuorovaikutus mahdollisti sosiaalisten voimavarojen karttumisen ja uusiutumisen, kun taas TMX-teoria auttoi ymmärtämään, millaiset vaihtosuhteet mahdollistivat näiden voimavarojen liikkumisen työyhteisössä. Tutkimus tarkensi aiempaa ymmärrystä osoittamalla, että hybridityössä sosiaalinen hyvinvointi ei rakentunut pelkästään yksilöiden välisestä tiedonvaihdesta, vaan työyhteisön yhteisesti ylläpitämistä vastavuoroisuuden normeista, jotka mahdollistivat sosiaalisten voimavarojen systemaattisen kiertämisen ja ylläpitämisen työyhteisössä.

Tämä tutkimus toi esiin hybridityön erityispiirteitä sekä yksilön sosiaalisen hyvinvoinnin rakentumisen keinoja, joita kuvio 3 pyrki havainnollistamaan analyttisenä jäsenyyksenä. Jäsenyys korosti ilmiön rakentumista moniportaisena prosessina, jossa organisatoriset edellytykset, vuorovaikutuksen laatu ja yksilön aktiivinen toiminta muodostivat tulkinnallisesti toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Prosessimalli kuitenkin yksinkertaisti ilmiötä, eikä välttämättä kattanut kaikkia sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tai niiden keskinäisiä suhteita. Tämän tutkimuksen perusteella sosiaalinen hyvinvointi ei näyttäytynyt yksittäisen tekijän seurauksena, vaan organisaation, työyhteisön ja yksilön yhteisvaikutuksena.

Kuvion 3 keskiöön nostettiin yksilön toiminta ja vastuu, koska tutkimuksen tulokset viittasivat työntekijän aktiivisuuden keskeiseen rooliin prosessissa. Tulkintaa oli kuitenkin mahdollista tarkastella kriittisesti, sillä yksilön aktiivisuuden korostaminen saattoi heijastaa tutkimusaineiston näkökulmaa ja jättää vähemmälle huomiolle toiminnan

mahdollisuuksia rajaavat rakenteelliset tekijät. Näin ollen yksilön rooli voitiin nähdä keskeisenä, mutta samalla organisatorisista puitteista ja vuorovaikutuskäytännöistä riippuvaisena. Sosiaalinen hyvinvointi rakentui prosessin lopputuloksena, mutta prosessi ei välttämättä ollut lineaarinen tai päätynyt yksiselitteiseen lopputulokseen, vaan ilmeni dynaamisena ja tilannesidonnaisena ilmiönä.



**Kuvio 3.** Sosiaalisen hyvinvoinnin rakentuminen hybridityössä.

## 5.1 Tutkimuksen tuottama hyöty

Tutkimus tarjoaa laadullisen, kokemuksellisen näkökulman hybridityön erityispiirteisiin ja sosiaalisen hyvinvoinnin rakentumiseen. Aiemmissa tutkimuksissa (Deepa & Dharshini, 2024; Trevino Garcia & Christensen, 2025; Carmody ja muut, 2022) ilmiötä on tarkasteltu pääasiassa määrällisin menetelmin, kun taas tämä tutkimus tuo laadullisen, yksilöiden

omiin kokemuksiin perustuvan näkökulman. Näin tutkimus lisää ymmärrystä vuorovaikutuksen merkityksestä sosiaalisen hyvinvoinnin rakentumisessa.

Tutkimus syventää erityisesti COR- ja TMX-teorioiden yhteistä sovellettavuutta viittaamalla siihen, että sosiaaliset voimavarat rakentuvat, vahvistuvat ja uusiutuvat vuorovaikutuksessa, joka perustuu sekä organisaation luomiin edellytyksiin että työntekijöiden vastavuoroiseen toimintaan (Deepa & Dharshini, 2024; Luqman ja muut, 2023; Rivkin ja muut, 2024). Lisäksi tutkimus tuo teoreettiseen keskusteluun uuden näkökulman, jonka mukaan resurssien rakentuminen ja vuorovaikutussuhteiden laatu ovat hybridityössä keskinäisriippuvaisia ilmiöitä. Sosiaalinen hyvinvointi näyttäytyy moniulotteisena ja relationaalisena ilmiönä, joka rakentuu samanaikaisesti organisaation rakenteissa, tiimitason suhteissa ja yksilöiden toiminnassa.

Tutkimus antaa uutta empiiristä tietoa siitä, että sosiaalinen hyvinvointi rakentuu hybridityössä jatkuvana vuorovaikutuksellisenä prosessina. Organisatoriset rakenteet, laadukkaat tiimin jäsenten väliset vaihtosuhteet ja työntekijöiden aktiivinen toiminta täydentävät toisiaan. Tämä tarkoittaa COR-teorian resurssidynamiikkaa ja TMX-teorian vaihtosuhteita tuomalla esiin, että hyvinvointi edellyttää jatkuvaa vuorovaikutuksellista ylläpitoa.

Tutkimus laajentaa hybridityötä koskevaa aiempaa tutkimusta tarkastelemalla sosiaalista hyvinvointia vuorovaikutuksellisenä ja jatkuvasti rakentuvana ilmiönä. Aiemmassa tutkimuksessa hybridityön vaikutuksia on kuvattu pääasiassa työhyvinvoinnin, työn joustavuuden, organisaatiokulttuurin tai yksittäisten vuorovaikutuskäytäntöjen näkökulmasta (Hopkins & Bardoel, 2023; Tackett & Lemon, 2025; Lindeberg ja muut, 2023). Tässä tutkimuksessa sosiaalinen hyvinvointi rakentui kuitenkin useiden toisiinsa kytkeytyvien vuorovaikutusprosessien kautta, joissa organisatoriset rakenteet, vuorovaikutuksen tasapaino, sosiaalinen kiinnittyminen, yhteenkuuluvuus sekä tiedon ja tuen vastavuoroinen jakaminen muodostivat toisiaan vahvistavan kokonaisuuden.

Lisäksi tutkimus osoittaa, että vaikka hybridityö lisää autonomiaa ja joustavuutta, sosiaalisen hyvinvoinnin ylläpitäminen edellyttää tietoista vuorovaikutuksen johtamista ja tukemista (Charalampous ja muut, 2018; Becker ja muut, 2022; Marozva & Pelsner, 2025b). Samalla yksittäisillä työntekijöillä näyttää olevan keskeinen rooli luottamuksen rakentamisessa, tiedon jakamisessa ja yhteisöllisyyden ylläpitämisessä. Näin sosiaalinen hyvinvointi näyttäytyy yhteisesti rakennettavana voimavarana.

Tutkimuksen käytännön hyöty liittyy sen tarjoamaan tietoon hybridityön kehittämiseksi organisaatioissa. Tulokset nostavat esiin esihenkilöiden roolin vuorovaikutuksen mahdollistajina sekä tarpeen systemaattisille viestintä- ja yhteistyökäytännöille. Tutkimus osoittaa, että epämuodollisten kohtaamisten vähenemistä ei voida jättää yksilöiden vastuulle, vaan organisaatioiden on tarpeellista luoda aktiivisesti tilaa myös epäviralliselle vuorovaikutukselle. Tämä tukee aiempaa tutkimusta johtajuuden ja organisatorisen tuen merkityksestä keskeisinä hyvinvointia tukevinä resursseina (Deepa & Dharshini, 2024) sekä COR-teorian näkemystä organisatorisista resursseista hyvinvoinnin perustana.

Tutkimus tunnistaa myös hybridityöhön liittyviä riskejä. Ilman selkeitä rakenteita vuorovaikutus hajautuu ja muuttuu epätasaiseksi, mikä voi lisätä työntekijöiden kuormitusta ja heikentää resurssien kertymistä (Rivkin ja muut, 2024). Näitä havaintoja voidaan kuitenkin tarkastella aineistoon sidottuina tulkintoina. Havainnot korostavat COR-teorian mukaista voimavarojen menettämisen riskiä ja TMX-teorian näkökulmasta epätasaisten vaihtosuhteiden vaikutuksia sekä tarjoavat suuntaa hybridityön kestäväälle kehittämiselle.

## **5.2 Tutkimuksen rajallisuus ja ehdotukset jatkotutkimukselle**

Tähän tutkimukseen liittyy joitakin keskeisiä rajallisuuksia, jotka on huomioitava tulosten tulkinnassa. Ensinnäkin tutkimus perustuu pieneen otantaan. Aineisto kerättiin Suomessa, mikä rajaa tulosten kulttuurista ja institutionaalista yleistettävyyttä. Tulosten perusteella ei ole tarkoituksenmukaista tehdä laajoja yleistyksiä hybridityön erityispiirteistä tai sosiaalisen hyvinvoinnin rakentumisesta eri organisaatioissa tai toimialoilla, vaan tulokset tarjoavat syvällistä kontekstisidonnaista ymmärrystä ilmiöstä.

Tutkimus rajautuu työntekijöiden näkökulmaan, jolloin organisatorisia rakenteita ja johtamiskäytäntöjä koskevat havainnot perustuvat heidän tulkintoihinsa. Vaikka tutkimuksessa haastateltiin myös esihenkilöitä, organisaation ylimmän johdon näkökulmat jäävät tarkastelun ulkopuolelle, mikä heikentää kokonaisvaltaista ymmärrystä vuorovaikutuksesta organisaatiotasolla. Lisäksi aineisto perustuu itse raportoituun kokemustietoon, mikä voi sisältää tilannesidonnaisuutta ja subjektiivisia tulkintoja. Tämä rajoittaa erityisesti TMX-teorian mukaisten vuorovaikutussuhteiden laadun arviointia, sillä tarkastelu perustuu pääosin yksipuolisiin kokemuksiin eikä vastavuoroisesti tuotettuihin havaintoihin. Tutkimus oli myös poikkileikkaava eikä mahdollista muutosten tai kehityskulkujen tarkastelua pitkällä aikavälillä, vaikka tulokset viittaavat ilmiön dynaamiseen luonteeseen. Tämä rajoittaa COR-teorian mukaisten voimavarojen kertymisen ja menetyksen prosessien ajallista tarkastelua.

Näistä rajallisuuksista huolimatta tutkimus tarjoaa relevanttia tietoa hybridityön sosiaalisesta hyvinvoinnista ja luo perustaa jatkotutkimukselle. Jatkotutkimuksessa olisi tärkeää tarkastella, miten tässä tutkimuksessa tunnistetut vuorovaikutusprosessit, kuten tiedon ja tuen vastavuoroisuus, vuorovaikutuksen tasapaino ja sosiaalinen kiinnittyminen, ovat yhteydessä työhyvinvointiin, työssä suoriutumiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Tätä varten voitaisiin hyödyntää määrällistä tutkimusasetelmaa laajemmassa aineistossa. Tämä mahdollistaisi TMX- ja COR-teorioiden mukaisten yhteyksien empiirisen testaamisen.

Lisäksi, koska tämän tutkimuksen tulokset viittaavat sosiaalisen hyvinvoinnin dynaamiseen luonteeseen, jatkotutkimuksessa olisi perusteltua tarkastella ilmiötä ajallisena prosessina. Pitkittäistutkimuksen avulla olisi mahdollista analysoida, miten vuorovaikutussuhteet, luottamus ja sosiaaliset voimavarat kehittyvät ajan kuluessa hybridityössä sekä miten muutokset työjärjestelyissä tai organisaatiokäytännöissä vaikuttavat näihin prosesseihin. Tämä syventäisi COR-teorian mukaisten voimavaraprosessien ajallista ymmärtämistä sekä TMX-teorian mukaisten vuorovaikutussuhteiden kehittymistä hybridityössä.

### 5.3 Käytännön suositukset

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että sosiaalinen hyvinvointi rakentuu hybridityössä vuorovaikutuksellisenä, jatkuvasti ylläpidettävänä prosessina. Tämän perusteella organisaatioiden, esihenkilöiden ja työntekijöiden roolit voivat korostua sosiaalisten voimavarojen mahdollistajina ja ylläpitäjinä COR-teorian näkökulmasta voimavarojen rakentumisen tukijoina sekä TMX-teorian mukaisen vastavuoroisen vuorovaikutuksen mahdollistajina.

Tulosten perusteella organisaatioiden tulisi tarkastella vuorovaikutusta strategisena resurssina sen sijaan, että se jäisi yksilöiden spontaanin toiminnan varaan. Tämä edellyttää selkeitä ja systemaattisia vuorovaikutuskäytäntöjä, jotka tukevat sekä työn sujuvuutta että sosiaalista yhteyttä. Erityisesti hybridityössä on tärkeää varmistaa, että sekä muodollinen että epämuodollinen vuorovaikutus toteutuvat tasapainoisesti, eikä epävirallisten kohtaamisten puuttumista jätetä työntekijöiden vastuulle. Tämä voi tukea sosiaalisten voimavarojen tasaisempaa jakautumista (COR).

Esihenkilötyössä on tärkeää tunnistaa vuorovaikutuksen keskeinen merkitys sosiaalisen hyvinvoinnin rakentumisessa. Tulosten perusteella esihenkilöiden rooli ei rajoitu työn organisointiin, vaan he toimivat aktiivisina vuorovaikutuksen mahdollistajina. Tämä tarkoittaa, että esihenkilöiden tulee luoda tilaa vuorovaikutukselle, tukea luottamuksen rakentumista sekä varmistaa tiedon ja tuen tasapuolinen jakautuminen tiimeissä (TMX). Lisäksi esihenkilöiden on tärkeää tunnistaa vuorovaikutuksen epätasapainotilanteet, joissa kuormitus kasautuu yksittäisille työntekijöille ja puuttua niihin varhaisessa vaiheessa.

HR-toimintojen näkökulmasta on tarpeen kehittää hybridityöhön soveltuvia vuorovaikutus- ja yhteistyökäytäntöjä. Organisaatioiden tulee tarjota rakenteita ja työkaluja, jotka tukevat vuorovaikutuksen jatkuvuutta, kuten selkeitä viestintäkäytäntöjä, yhteisiä pelisääntöjä sekä tilaisuuksia epämuodolliseen kohtaamiseen. Lisäksi sosiaalista

hyvinvointia tulee seurata systemaattisesti osana organisaation hyvinvointityötä, jotta voidaan tunnistaa voimavarojen kertymistä ja heikkenemistä (COR).

Työntekijöiden näkökulmasta tulokset viittaavat siihen, että sosiaalinen hyvinvointi ei ole pelkästään organisaation tarjoama resurssi, vaan myös työntekijöiden aktiivisen toiminnan tulos. Tämä edellyttää työntekijöiltä aktiivista osallistumista vuorovaikutukseen, tiedon jakamista ja tuen tarjoamista kollegoilleen (TMX). Samalla on kuitenkin olennaista, että vastuu vuorovaikutuksesta ei muodostu yksilötasolla kuormittavaksi, vaan sitä tuetaan organisatorisesti.

Lisäksi tulokset osoittavat, että ilman selkeitä rakenteita vuorovaikutus hajautuu ja muuttuu epätasaiseksi. Siksi organisaatioiden tulee tunnistaa ja ennaltaehkäistä tilanteita, joissa vuorovaikutus kuormittaa epätasaisesti tai joissa osa työntekijöistä jää vuorovaikutuksen ulkopuolelle. Käytännössä tämä voi tarkoittaa vuorovaikutuksen tasapainon aktiivista seurantaakin sekä osallistavien käytäntöjen kehittämistä.

## **5.4 Johtopäätös**

Tässä tutkimuksessa nousi esiin se, että hybridityö muuttaa vuorovaikutuksen luonnetta siirtämällä vastuuta epävirallisen vuorovaikutuksen ylläpitämisestä yhä enemmän yksilölle. Tämä tutkimus osoittaa, että vaikka hybridityö lisää joustavuutta, se voi samanaikaisesti heikentää spontaania ja yhteisöllistä kanssakäymistä ilman tietoista rakenteellista tukea. Tulokset viittaavat siihen, että epävirallisen vuorovaikutuksen toteutuminen ei enää ole itsestäänselvyys, vaan edellyttää aktiivisuutta työntekijöiltä ja tukea organisaatiolta. Lisäksi esihenkilöiden rooli korostuu vuorovaikutuksen mahdollistajina hajautuneessa työympäristössä. Kokonaisuudessaan tutkimus osoittaa, että hybridityön onnistuminen edellyttää sekä yksilö- että organisaatiotason tietoista panostusta vuorovaikutuksen ylläpitämiseen ja voimavarojen tasapainoiseen rakentumiseen.

## Lähteet

- Aboobaker, N., & Shanujas, V. (2025). Towards a sustainable workplace: investigating workplace cyberbullying and its relationship with employee wellbeing and intention to stay in remote and hybrid work settings. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74 (2), 453–470. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2023-0662>
- Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44, 1–10. <https://doi.org/10.4102/SAJIP.V44I0.1503>
- Almeida, A. R., Rebelo, G., & Pedra, J. P. (2025). New Risks in Hybrid Work and Teleworking Contexts-Insights from a Study in Portugal. *Social Sciences (Basel)*, 14, 478. <https://doi.org/10.3390/socsci14080478>
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O’Boyle, 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>
- Becker, W. J., Liuba, J., Belkin, Y., Tuskey, S. E., & Conroy, S. A. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management*, 61 (4), 449–464. <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>
- Begemann, V., Handke, L., & Lehmann-Willenbrock, N. (2024). Enabling and constraining factors of remote informal communication: a socio-technical systems perspective. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 29 (5). <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmae008>
- Biswas, T., Mäkelä, L., & Andresen, M. (2022). Work and non-work-related antecedents of expatriates’ well-being: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100889. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2021.100889>
- Bjørn, P., Dunn, K., Shklovski, I., Dunn, K., Boulus-Rødje, N., Duckert, M., Barkhuus, L., Bødker, S., Hoggan, E., Mu, Q., Busboom, J., Duckert, M., Bødker, S., Shklovski, I., Hoggan, E., Mu, Q., Barkhuus, L., & Boulus-Rødje, N. (2024). Achieving Symmetry in

- Synchronous Inter-action in Hybrid Work is Impossible. *ACM Trans. Comput.-Hum. Interact.*, 31(4), 34. <https://doi.org/10.1145/3648617>
- Booker, L., Mowbray, P. K., Townsend, K., & Chan, C. (2025). Technology and Its Influence on Teleworker Well-Being: A Systematic Review. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 63(3). <https://doi.org/10.1111/1744-7941.70019>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). Can I use TA? Should I use TA? Should I not use TA? Comparing reflexive thematic analysis and other pattern-based qualitative analytic approaches. *Counselling and Psychotherapy Research*, 21(1), 37–47. <https://doi.org/10.1002/CAPR.12360>
- Brown, A., & Leite, A. C. (2023). The effects of social and organizational connectedness on employee well-being and remote working experiences during the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Social Psychology*, 53(2), 134–152. <https://doi.org/10.1111/JASP.12934>
- Bulti, A., & Vacchiano, M. (2026). Working from home and well-being: the mediating role of social interactions. *Community, Work & Family*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/13668803.2026.2668685>
- Buonomo, I., Ferrara, B., Pansini, M., & Benevene, P. (2023). Job Satisfaction and Perceived Structural Support in Remote Working Conditions-The Role of a Sense of Community at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20 (13), 6205. <https://doi.org/10.3390/ijerph20136205>
- Byrd, M. Y. (2022). Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. *Human Resource Development International*, 25(2), 145–162. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047252>
- Carmody, D., Mazzarello, M., Santi, P., Harris, T., Lehmann, S., Abbasov, T., Dunbar, R., & Ratti, C. (2022). The effect of co-location on human communication networks. *Nature Computational Science*, 2 (8), 494–503. <https://doi.org/10.1038/s43588-022-00296-z>

- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2018). 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, S., Westman, M., & Hobfoll, S. E. (2015). The Commerce and Crossover of Resources: Resource Conservation in the Service of Resilience. *Stress and Health, 31*(2), 95–105. <https://doi.org/10.1002/SMI.2574>
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology, 12*(3), 297–298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Colenberg, S., Appel-Meulenbroek, R., Herrera, N. R., & 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>
- Deepa, R., & Dharshini, J. J. (2024). Driving sustained work engagement: moderating role of leadership and organizational support for remote work. *Management Research Review, 47* (3), 464–482. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2022-0806>
- Farmer, S. M., Frank Barton, W., 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>
- Gilstrap, C. A., Srivastava, S., & Gilstrap, C. M. (2022). Making sense of teamwork in mobile hybrid teams: a lexical analysis. *Team Performance Management, 28* (5/6), 382–397. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2021-0080>

- Graham, M., Lambert, K. A., Weale, V., Stuckey, R., & Oakman, J. (2021). Working from home during the COVID 19 pandemic: a longitudinal examination of employees' sense of community and social support and impacts on self-rated health. *BMC Public Health*, 23 (1). <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14904-0>
- Gratton, L. (2021). Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work. *MIT Sloan Management Review*, 62 (2), 11A-16A. <https://www.proquest.com/docview/2471848716?parentSessionId=QRPJBCqEZ26CdZ%2BhIo1JFCnGjHLMTrSC7Q6Ecdqgbc8%3D&ac-countid=14797&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Hafermalz, E., & Riemer, K. (2020). Productive and connected while working from home: what client-facing remote workers can learn from telenurses about “belonging through technology.” *European Journal of Information Systems*, 30(1), 89–99. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1841572>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR.” *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Han, Y., Tang, B., Li, X.-M., Yang, G.-S.-R., & Yang, L. (2023). Research on the Relationship Between Informational Team Faultline and Team Resilience-Team Leader Member Exchange and Team Member Exchange as Mechanism. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 16, 3585–3597. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S436618>
- Hawkes, A. J., & Neale, C. M. (2020). Mindfulness beyond wellbeing: Emotion regulation and team-member exchange in the workplace. *Australian Journal of Psychology*, 72 (1), 20–30. <https://doi.org/10.1111/ajpy.12255>
- Hennicks, E. C., Heyns, M. M., Rothmann, S., & Heyns, M. (2025). Social well-being at work: The effect of job insecurity and different foci of trust. *SA Journal of Human Resource Management*, 23 (1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3064>
- Hill, N. S., Axtell, C., Raghuram, S., & Nurmi, N. (2024). Unpacking Virtual Work's Dual Effects on Employee Well-Being: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 50(2), 752–792. <https://doi.org/10.1177/01492063221131535>

- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelut: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uudistettu painos). Tammi.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Freedy, J., Lane, C., & Geller, P. (1990). Conservation of Social Resources: Social Support Resource Theory. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(4), 465–478. <https://doi.org/10.1177/0265407590074004>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(Volume 5, 2018), 103–128. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-032117-104640/CITE/REFWORKS>
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *Sustainability*, 15 (4), 3086. <https://doi.org/10.3390/su15043086>
- Jyväskylän yliopisto (n.d. -a). Menetelmäpolku. Konstruktivismi. Noudettu 27.9.2025 osoitteesta <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntauokset/konstruktivismi>
- Jyväskylän yliopisto (n.d. -b). Menetelmäpolku. *Haastattelut*. Noudettu 9.8.2025 osoitteesta <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>
- Keyton, J. (2017). Communication in Organizations. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 12, 501–527. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych>
- 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.jbusres.2021.06.011>

- Ko, M. C. (2021). An Examination of the Links Between Organizational Social Capital and Employee Well-Being: Focusing on the Mediating Role of Quality of Work Life. *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 163–193. <https://doi.org/10.1177/0734371X19865996>
- LaBella, M., & van Knippenberg, D. (2024). Workplace loneliness: Relationships with abstract entities as substitutes for peer relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 54(10), 628–643. <https://doi.org/10.1111/JASP.13062>
- Lai, F.-Y., Lin, C.-C., Lu, S.-C., & Chen, H.-L. (2021). The Role of Team-Member Exchange in Proactive Personality and Employees' Proactive Behaviors: The Moderating Effect of Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(4), 429–443. <https://doi.org/10.1177/15480518211034847>
- Lee, C., & Keyes, M. (1998). Social Well-Being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121–140. <https://doi.org/10.2307/2787065>
- Lee, K. (2020). The Joint Effects of Leader-Member Exchange and Team-Member Exchange in Predicting Job Crafting. *Sustainability*, 12(8), 3283. <https://doi.org/10.3390/su12083283>
- Leonardi, P. M. (2021). COVID-19 and the New Technologies of Organizing: Digital Exhaust, Digital Footprints, and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 247–251. <https://doi.org/10.1111/JOMS.12648>
- Leonardi, P. M., Parker, S. H., & Shen, R. (2024). How Remote Work Changes the World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 193–219. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-091922-015852/CITE/REFWORKS>
- Lindeberg, P., Saunila, M., Lappalainen, P., Ukko, J., & Rantanen, H. (2023). *The relationship between various social work environment elements and hybrid worker well-being*. <https://doi.org/10.1108/F-03-2023-0019>
- Liu, X., Zhang, Y., Chen, W., Li, W.-D., & Ni, D. (2022). Bringing contribution-receipt (im)balance to team-member exchange research: A moderated mediation model.

- Journal of Organizational Behavior*, 44 (4), 621–642.  
<https://doi.org/10.1002/job.2686>
- Lorca, J. G., & Belli, S. (2023). Towards a Funambulist Leadership in Researchers Well-Being: Managing Equilibriums and Tensions in the Hybrid Work Era. *Administrative Sciences*, 13 (2), 1–17. <https://doi.org/10.3390/admsci13020063>
- Luqman, A., Zhang, Q., & Hina, M. (2023). Employees' proactiveness on enterprise social media and social consequences: An integrated perspective of social network and social exchange theories. *Information & Management*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103843>
- Lütjens, D., & Felfe, J. (2025). How informal nonwork-related communication shapes transformational leadership in hybrid work environments. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2025.2560496>
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2025). *Työolobarometri 2024*. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/11111/8624>
- Marozva, R. R., & Pelser, A.-M. (2025a). Social employee well-being challenges of academics in the hybrid work environment. *Frontiers in Psychology*, 16, 1524804. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1524804>
- Marozva, R. R., & Pelser, A.-M. (2025b). Social Well-Being Strategies for Academics Working in a Hybrid Work Environment. *Administrative Sciences*, 15 (9), 347. <https://doi.org/10.3390/admsci15090347>
- McGloin, R., Coletti, A., Hamlin, E., & Denes, A. (2022). Communication Research Reports Required to work from home: examining transitions to digital communication channels during the COVID-19 pandemic. *Communication Research Reports*, 39, 44–55. <https://doi.org/10.1080/08824096.2021.2012757>
- Meng, H., Luo, Y., Huang, L., Wen, J., Ma, J., & Xi, J. (2019). On the relationships of resilience with organizational commitment and burnout: a social exchange perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 30 (15), 2231–2250. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1381136>

- Methot, J., Frank, E., & Shin, J. (2025). Talking Back Stage: A Review and Synthesis of Informal Social Communication in Organizations. *Academy of Management Annals*, 20(1), 1–41. <https://doi.org/10.5465/ANNALS.2024.0062>
- Mäkelä, L., Tanskanen, J., Kemppinen, S., Siiriäinen, A., & Urrila, L. (2024). Determinants of Work Loneliness in Hybrid Work: A Comparison Study Between Newcomers and More Experienced Employees. *Management Revue*, 35(4), 469–502. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2024-4-469/PDF>
- Omilion-Hodges, L. M., Ptacek, J. K., & Zerilli, D. H. (2016). A Comprehensive Review and Communication Research Agenda of the Contextualized Workgroup: The Evolution and Future of Leader-Member Exchange, Coworker Exchange, and Team-Member Exchange. *Communication Yearbook*, 40(1), 343–377. <https://doi.org/10.1080/23808985.2015.11735265>
- Oppong Peprah, E. (2024). Hybrid workplace: current status, positives, negatives, challenges, and team learning. *The Learning Organization: An International Journal*, 31(1), 88–103. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2022-0150>
- Parlami, J., & Dibble, R. (2019). Teaming: Are two communication modes better than one? *Team Performance Management*, 25 (5/6), 318–333. <https://doi.org/10.1108/TPM-10-2018-0065>
- Peijen, R., Niks, I. M. W., van Zwieten, M. H. J., Oude Hengel, K. M., & Wiezer, N. (2025). The role of work location in associations between need satisfaction and well-being at work: a daily diary design among Dutch office workers. *BMC Public Health*, 25 (1), 2611–2614. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-23794-x>
- Perez-Luño, A., Aguilar-Caro, R., & Muñoz-Doyague, M. F. (2024). The influence of personality and team-member exchange on creativity: a gendered approach. *An International Journal*, 39(1), 1754–2413. <https://doi.org/10.13039/501100011033>
- Petitta, L., & Ghezzi, V. (2025). Remote Work and Psychological Distance: Organizational Belongingness as a Resource Against Work Stressors and Employee Performance Impairment and Distress. *Sustainability*, 17 (4), 1342. <https://doi.org/10.3390/su17041342>
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen menetelmät*. Gaudeamus.

- Rivkin, W., Moser, K. S., Diestel, S., & Alshaikh, I. (2024). Getting into flow during virtual meetings: How virtual meetings can benefit employee functioning in the work- and home domain. *Journal of Vocational Behavior*, 150, 103984. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2024.103984>
- Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F., & Dumas, M. (2019). Team Performance Management. *An International Journal*, 25(2), 2–29. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0069>
- Rutishauser, L., & Sender, A. (2019). Effect of Team-Member Exchange on Turnover Intention: A Cross-Cultural Perspective on a Selected Aspect of Employee Engagement. *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 43–62. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565093>
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management. *Group & Organization Management*, 20 (1), 18. <https://www.proquest.com/docview/203370422?accountid=14797&source-type=Scholarly%20Journals>
- Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022). The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. *Challenges (Basel)*, 13 (1), 14. <https://doi.org/10.3390/challe13010014>
- Sporsem, T., Strand, A. F., & Kjetil Hanssen, G. (2023). Unscheduled Meetings in Hybrid Work. *IEEE Software*, 40 (2), 1–7. <https://doi.org/10.1109/MS.2022.3229554>
- Tackett, T., & Lemon, L. L. (2025). Moving toward a critical understanding of employee wellbeing in hybrid work settings. *Public Relations Inquiry*, 15 (2)(0), 129–152. <https://doi.org/10.1177/2046147X251360564>
- Tan, C., Zhang, J., & Zhang, Y. (2022). The mechanism of team-member exchange on knowledge hiding under the background of “Guanxi.” *Journal of Business Research*, 148, 304–314. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2022.04.063>
- Teng-Calleja, M., Tonirose De Guzman Mactal, M., & Caringal-Go, J. F. (2024). Examining employee experiences of hybrid work: an ecological approach. *Personnel Review*, 53 (6), 1408–1424. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0222>

- Tkalac Verčič, A., & Verčič, D. (2025). The internal communication paradox: Balancing digital convenience with face-to-face satisfaction. *Public Relations Review*, 51(3), 102587. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2025.102587>
- Trevino Garcia, L. E., & Christensen, J. O. (2025). Hybrid work and mental distress: a cross-sectional study of 24,763 office workers in the Norwegian public sector. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 98 (4), 399–407. <https://doi.org/10.1007/s00420-025-02136-9>
- Tröster, C., & Brosi, P. (2025). How Hybrid Work Shapes Communication Ties: The Role of Concern about Relationship Loss and Organizational Identification. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/JOMS.13277>
- Tse, H. H. M., & Dasborough, M. T. (2002). A Study of Exchange and Emotions in Team Member Relationships. *Group & Organization Management*, 33. <https://doi.org/10.1177/1059601106293779>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos)*. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. Noudettu 28.9.2025 osoitteesta [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakkoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf)
- Työterveyslaitos (n.d.). Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Noudettu 26.9.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Urien, B. (2023). Teleworkability, Preferences for Telework, and Well-Being: A Systematic Review. *Sustainability*, 15 (13), 10631. <https://doi.org/10.3390/su151310631>
- 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>
- Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. (2020). Tutkimus: Suomesta puuttuvat yhtenäiset indikaattorit sosiaalisen hyvinvoinnin arviointiin ja seurantaan. Noudettu 25.9.2025 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-037-0>

- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., Spohrer, K., Chan, F. K. Y., Arora, A., Hoehle, H., & Venkatraman, S. (2023). Equality Does Not Make You Happy: Effects of Differentiated Leader-Member Exchange and Team-Member Exchange on Developer Satisfaction in Agile Development Teams. *MIS Quarterly*, 47(3), 1239–1270. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2022/15358>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 2021(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Young Seong, J., & Nam Choi, J. (2019). Is Person-Organization Fit Beneficial for Employee Creativity? Moderating Roles of Leader-Member and Team-Member Exchange Quality. *Human Performance*, 32 (3-4), 129–144. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1639711>
- Ziegler, M. T., & Lütge, C. (2025). Advantages and disadvantages of video conferencing and direct interaction: a conceptual framework for evaluating hybrid work models. *International Journal of Ethics and Systems*, 41(1), 2514–9369. <https://doi.org/10.1108/IJOES-07-2023-0150>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukutsu

Hei.

Kiitos, että olet valmis osallistumaan pro gradu –tutkielmaamme, jonka tarkoituksena on tutkia työyhteisön vuorovaikutusta ja sen merkitystä työntekijöiden sosiaaliseen hyvinvointiin hybridityössä.

Haastattelu toteutetaan Teamsin välityksellä ja se kestää n. 60 min. Haastattelu nauhoitetaan myöhempää analysointia varten. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä osallistujia voida tunnistaa lopullisesta tutkimuksesta.

Pyydämme, että varaat haastattelua varten rauhallisen tilan, jossa voit keskustella keskeytyksettä.

Liitteenä on tietosuojalomake, jossa kerrotaan tarkemmin henkilötietojen käsittelystä ja tutkimukseen liittyvistä oikeuksistasi. Tutustuthan siihen ennen haastattelua.

Olethan yhteydessä, jos sinulla herää kysymyksiä.

Mielenkiinnolla keskusteluamme odottaen

Kirsi Venetjoki ja Mari Sorvisto

x9772506@student.uwasa.fi / Kirsi Venetjoki

x4119293@student.uwasa.fi / Mari Sorvisto

## Liite 2. Tietosuojalomake

TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n tietosuoja-asetus (106/679) art 12-14

Päiväys 15.2.2026

### Rekisterin nimi

Vuorovaikutuksen merkitys työntekijöiden sosiaaliselle hyvinvoinnille hybridityössä

### Rekisterinpitäjä(t)

Kirsi Venetjoki ja Mari Sorvisto

### Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste

Henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa, jonka tarkoituksena on tutkia työyhteisön vuorovaikutuksen vaikutusta työntekijöiden sosiaaliseen hyvinvointiin hybridityön kontekstissa. Henkilötunnusta tai yhteystietoja ei kerätä haastattelututkimuksessa. Tämä laadullinen tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluiden avulla.

Haastattelut toteutetaan Teams-työkalulla verkossa. Haastattelu tallennetaan Teamsiin, joka tuottaa haastattelusta litteroinnin. Haastattelu taltioidaan Vaasan yliopiston suojatulle verkkolevyllä. Äänitallennetta ei voi yhdistää henkilön yhteystietoihin. Litteroinnit taltioidaan anonyymina Vaasan yliopiston verkkolevyllä. Ainoastaan litteroituja materiaaleja käytetään tutkimuksessa. Anonyymeja litterointeja ei voi yhdistää haastatteluun osallistuneeseen henkilöön.

Tutkimuksen henkilötietojen käsittely perustuu tietosuojalainsäädännön mukaisesti osallistujan antamaan suostumukseen sekä tieteelliseen tutkimustarkoitukseen. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.

### Henkilötietojen säilytysaika

Äänitallio säilytetään 12 kuukautta Vaasan yliopiston suojatulla verkkolevyllä. Anonyymi litteroitu haastatteluaineisto säilytetään 10 vuotta. Haastattelua ei voida tämän jälkeen yhdistää haastateltavaan.

### Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet

Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin:

- Haastatteluaineisto

### Rekisteröidyn oikeudet

Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen

käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.

**Oikeus valittaa viranomaiselle**

Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä:

tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: [tietosuoja@om.fi](mailto:tietosuoja@om.fi)

**Henkilötietojen vastaanottajat**

Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille eli muille kuin Vaasan yliopiston Vaasan Yliopiston maisteriopiskelijoille Kirsi Venetjoelle ja Mari Sorvistolle sekä litterointikumppanille.

**Rekisterin suojauksen periaatteet**

Digitaalinen aineisto suojataan kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tiedonsiirto suojataan myös lain mukaisesti.