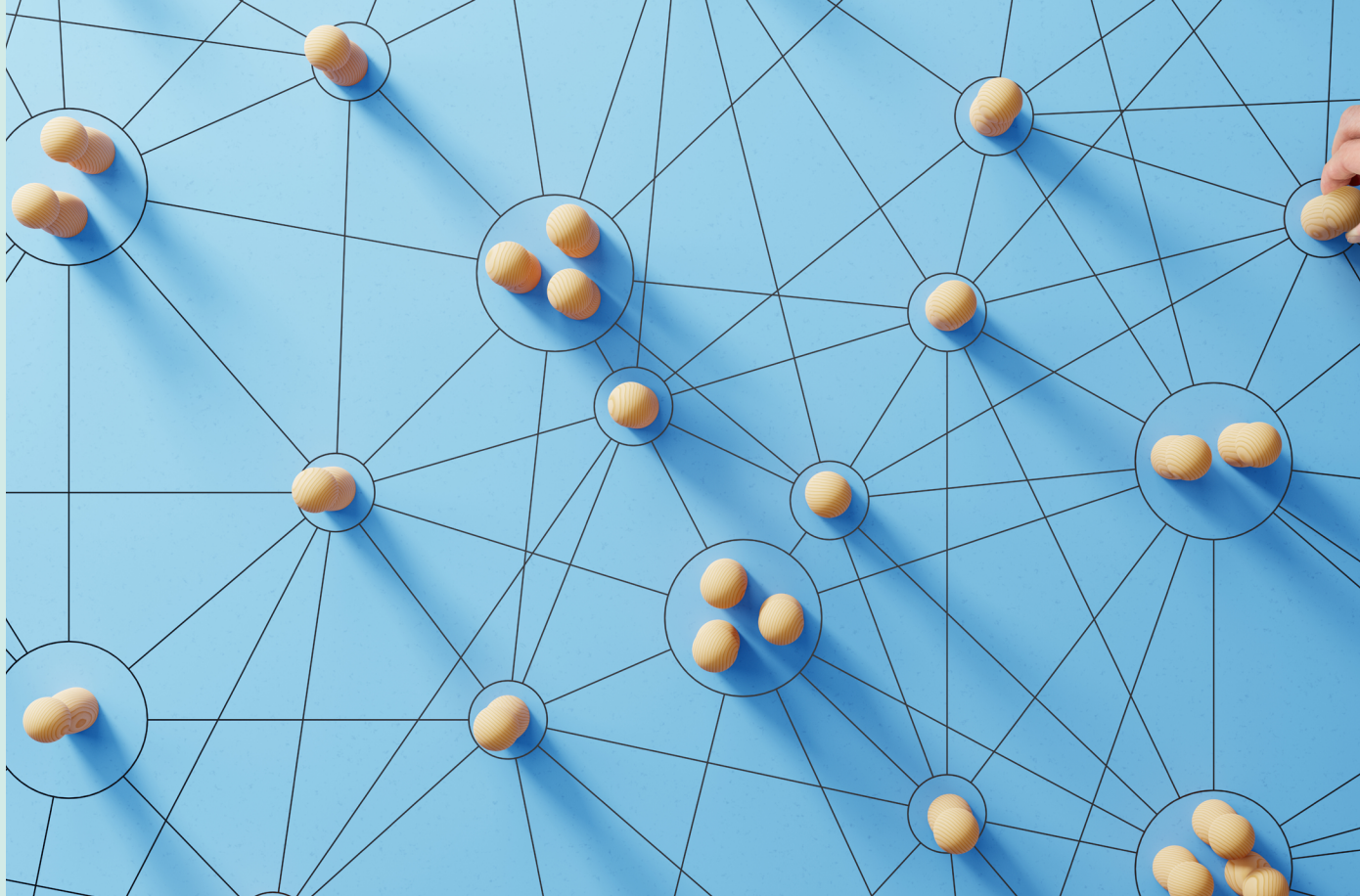




Moninaiset suhteet hybridisti toimivissa työyhteisöissä

JUSSI TANSKANEN | SAMU KEMPPINEN | LAURA URRILA |
LIISA MÄKELÄ



VAASAN YLIOPISTON RAPORTTEJA 63



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Julkaisija Vaasan yliopisto
Johtamisen yksikkö, Henkilöstöjohtaminen.

Authors Jussi Tanskanen  <https://orcid.org/0000-0003-3619-6191>
Samu Kemppinen  <https://orcid.org/0000-0001-8870-1546>
Laura Urrila  <https://orcid.org/0000-0001-7400-7393>
Liisa Mäkelä  <https://orcid.org/0000-0002-7761-3767>

Loppuraportti

ISBN 978-952-395-289-8 (pdf)

URN <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-289-8>

ISSN 2489-2580 (Vaasan yliopiston raportteja 63, verkkoaineisto)

Julkaisun nimi

Moninaiset suhteet hybridisti toimivissa työyhteisöissä

Asiasanat työyhteisöt, työntekijät sosiaaliset suhteet, organisaatiot, etätyö, hybridityö

Rahoittaja Työsuojelurahasto



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Tämä teos on jaettu Nimeä-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä.

Tiivistelmä

Julkaisu toimii loppuraporttina Työsuojelurahaston rahoittamalle tutkimushankkeelle ”Moninaiset suhteet hybridisti toimivissa työyhteisöissä”, jonka Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmän LEADIS-tiimin tutkijat toteuttivat vuosina 2025–2026. Tutkimushanke tuotti uutta tietoa erilaatuisista sosiaalisista suhteista sekä niiden ennustajista ja seurauksista hybridityössä. Tutkimuksessa hyödynnetään olemassa olevia tilastollisia ja laadullisia aineistoja. Hankkeessa kehitettiin ja pilotoitiin tutkimustulosten avulla toimintamalli erilaatuisten sosiaalisten suhteiden tunnistamiseksi ja kehittämiseksi hybridityöyhteisöissä.

Tutkimustulokset osoittavat, että valtaosa työntekijöistä pitää hyviä työkaverisuhteita tärkeinä ja enemmistöllä on ainakin yksi läheinen ystävyssuhde työssä. Työpaikkojen sosiaaliset suhteet eivät kuitenkaan ole yksinomaan myönteisiä, vaan työyhteisöissä voi esiintyä myös muun muassa ulossulkemista tai konflikteja. Tutkimuksen keskeinen lähtökohta on, että ihmisillä on erilaisia sosiaalisia tarpeita, ja työssä muodostuvien suhteiden merkitys vaihtelee yksilöittäin. Tärkeää onkin, että työssä olevat sosiaaliset suhteet vastaisivat henkilön omia sosiaalisia tarpeita. Osa työntekijöistä kaipaava paljon vuorovaikutusta ja läheisiä kollegasuhteita, kun taas toisille vähäisempikin riittää. Työyksinäisyys syntyy tilanteissa, joissa työntekijän sosiaaliset tarpeet eivät täyty, kun taas liiallinen vuorovaikutus voi johtaa sosiaaliseen ylikuormittumiseen. Tulokset osoittavat, että sosiaaliset suhteet ovat suomalaisessa työelämässä merkittävä voimavara niin työntekijöille itselleen kuin organisaatioillekin.

Hybridityö vaikuttaa merkittävästi sosiaalisten suhteiden muodostumiseen ja ylläpitämiseen. Tutkimuksen mukaan epämuodollinen ja spontaani vuorovaikutus on vähäisempää etätyössä verrattuna lähityöhön. Samalla tutkimustulokset osoittavat, ettei etätyö ole automaattisesti työyksinäisyyden riskitekijä. Suurimmalla osalla työntekijöistä etätyön määrä ei ollut yhteydessä työyksinäisyyteen, ja joillekin runsas etätyö näyttäytyi jopa suojaavana tekijänä. Etäpalaveritutkimus taas osoittaa vuorovaikutuksen ja tiimiä nostattavan käyttäytymisen olevan tärkeää.

Tutkimuksen pohjalta kehitettiin toimintamalli hybridityöyhteisöjen sosiaalisten suhteiden tukemiseksi. Mallin pääajatus on tunnistaa työntekijöiden erilaiset sosiaaliset tarpeet ja mahdollistaa riittävä, mutta yksilöä kuormittamaton vuorovaikutus. Organisaatioiden suositellaan lisäävän tietoisuutta sosiaalisten suhteiden merkityksestä, tukevan epävirallisia kohtaamisia sekä tarjoavan joustavuutta työn tekemisen tavoissa. Erityisen tärkeää on luoda työympäristöjä ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat sekä yhteistyön että yksilölliset tarpeet huomioivan työskentelyn hybridityössä. Näin voidaan ehkäistä työyksinäisyyttä, vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja rakentaa toimivia hybridityöyhteisöjä.

Sisällys

TIIVISTELMÄ.....	III
1 JOHDANTO.....	3
1.1 Taustoitus	3
1.2 Tutkimushankkeen tavoitteet.....	5
2 TYÖYHTEISÖN MONINAISET SOSIAALISET SUHTEET HYBRIDITYÖSSÄ	6
2.1 Yksilölliset työhön liittyvät sosiaaliset tarpeet	6
2.2 Työntekijöiden väliset sosiaaliset suhteet työyhteisöissä.....	6
2.2.1 Myönteiset suhteet työyhteisöissä	7
2.2.2 Haitalliset suhteet ja sosiaaliset teot työyhteisöissä.....	9
2.3 Sosiaalisten suhteiden ja tarpeiden tasapaino työssä	10
3 TUTKIMUSTULOKSIA	13
3.1 Sosiaalisten suhteiden moninaisuus työyhteisöissä	13
3.1.1 Johdanto.....	13
3.1.2 Tutkimuksen löydöksiä	14
3.1.3 Johtopäätökset ja käytännön merkitys	16
3.2 Fyysisen ja sosiaalisen läsnäolon merkitys sosiaalisten suhteiden kehittämisessä siirryttäessä pakotetusta etätyöstä hybridityöhön	17
3.2.1 Johdanto.....	17
3.2.2 Tutkimuksen löydöksiä	18
3.2.3 Johtopäätökset ja käytännön merkitys	22
3.3 Erilaiset yhteydet etätyön määrän ja työyksinäisyyden välillä.....	23
3.3.1 Johdanto.....	23
3.3.2 Tutkimuksen löydöksiä	23
3.3.3 Johtopäätökset ja käytännön merkitys	24
3.4 Vuorovaikutussuhteen kehittyminen etäpalaverissa	25
3.4.1 Johdanto.....	25
3.4.2 Tutkimuksen löydöksiä	26
3.4.3 Johtopäätökset ja käytännön merkitys	26
4 TOIMINTAMALLI KÄYTÄNNÖN TYÖELÄMÄN TARPEISIIN	28
4.1 Toimintamallin kuvaus	28
4.2 Toimintamallin pilotoinnin antia	29
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	31
LÄHTEET	33

Kuviot

Kuvio 1.	Yksilölliset sosiaaliset tarpeet työssä	6
Kuvio 2.	Erilaatuiset sosiaaliset suhteet työyhteisöissä	7
Kuvio 3.	Myönteisiä ja haitallisia sosiaalisia tekoja työyhteisöissä...	10
Kuvio 4.	Sosiaalisten suhteiden ja tarpeiden tasapaino.....	11
Kuvio 5.	Sosiaalisten suhteiden tarpeen ja niiden määrän/laadun nelikenttä	11
Kuvio 6.	Toimintamalli erilaatuisten sosiaalisten suhteiden kehittämisen tueksi	28

1 JOHDANTO

1.1 Taustoitus

Yhteenkuuluvuuden tunne on ihmisen perustarve (Baumeister & Leary, 1995) ja myös työelämä on ihmisyhteisöissä toimimista. Erilaiset suhteet, joita yksilöiden välille ja erilaisten ryhmien sisällä työn kontekstissa muodostuu, luovat keskeisen osan työympäristöä. Sosiaaliset suhteet työssä voivat olla inspiraation, oppimisen ja ilon lähde, mutta toisaalta aiheuttaa turhautumista ja sosiaalista kipua (Gersick ja muut, 2000; Merritt ja muut, 2025; Olekalns & Caza, 2024). Työntekijöiden välisten sosiaalisten suhteiden laadun onkin havaittu olevan yhteydessä muun muassa työhyvinvointiin, työasenteisiin, suoriutumiseen sekä organisaatioon sitoutumiseen (Chiaburu & Harrison, 2008; Koch & Denner, 2022).

Työntekijöiden välisiä, laadultaan erilaisia, henkilökohtaisia sosiaalisia suhteita on usein tarkasteltu jatkumona työtuttavuussuhteista työystävyyteen (Kram & Isabella, 1985; Sias & Shin, 2019). Näiden erilaatuisten suhteiden nähdään eroavan läheisyyden, henkilökohtaisten asioiden käsittelyn, emotionaalisen tuen ja luottamuksen suhteen. Suurin osa työntekijöiden välisistä suhteista pysyy tuttavuuden tasolla (Kram & Isabella, 1985; Sias & Shin, 2019) ja on oletettavaa, etteivät kaikki edes halua muodostaa syvempiä ja henkilökohtaisia sosiaalisia suhteita työkavereiden kanssa. Selkeyden vuoksi tässä raportissa termiä 'työkaveri' käytetään sen arkimerkityksessä viittaamaan yleisesti työyhteisön jäseneseen tai kollegaan eikä sen ajatella indikoivan suhteen syvyyttä tai laatua kuten termin 'työystävä' kohdalla.

Vaikka sosiaaliset suhteet työyhteisössä ajatellaan usein lähtökohtaisesti myönteisiksi, voivat ne olla myös haitallisia, jolloin niitä voidaan tarkastella esimerkiksi ulossulkemisen, kiusaamisen, konfliktien ja riitaantumisen kautta (Sias & Shin, 2019; Fritz & Omdahl, 2006; Hood ja muut, 2017). Työyhteisön sosiaalisten suhteiden tutkimusta tulisikin laajentaa tarkastelemaan suhteiden laadun jatkumoa sekä haitallisena että myönteisenä ilmiönä. Tämän lisäksi huomiota tulisi myös kiinnittää enemmän työntekijöiden yksilöllisiin sosiaalisiin tarpeisiin ja siihen millaisia sosiaalisia suhteita ihmiset haluavat ylipäättään työn kontekstissa muodostaa.

Työyhteisöjen sosiaalisten suhteiden dynamiikka ja rooli on muutoksessa. Työn muuttuminen kuten tiimityön ja keskinäisen riippuvuuden lisääntyminen, organisaatorakenteiden madaltuminen ja työtehtävien monimutkaistuminen ovat tehneet työn sosiaalisista suhteista tärkeämpiä, joka vaikuttaa sosiaalisten suhteiden solmimiseen ja ylläpitoon työyhteisöissä samalla kun ero työkavereiden ja "vain" kavereiden välillä häviää (Chiaburu & Harrison, 2008; Pillemer & Rothbard, 2018). Tämän lisäksi myös erilaiset muutosprosessit organisaatioissa (Karasvirta &

Teerikangas, 2022) ja yhteiskunnalliset ilmiöt, kuten nuorten lisääntynyt sosiaalisten tilanteiden pelko (Jokela-Vahteristo, 2024) voivat vaikuttaa siihen, miten sosiaaliset suhteet työssä kehittyvät ja millaisia vaikutuksia niillä on niin organisaatioille kuin työntekijöille itselleen. Näiden muiden seikkojen rinnalla yksi eniten työyhteisöiden sosiaalista kontekstia muovannut tekijä on kuitenkin viime aikoina ollut etä- ja hybridityön lisääntyminen (Urrila ja muut, 2025), johon tässä tutkimushankkeessa keskityttiin.

Hybridityö tarkoittaa sellaista työnteon muotoa, jossa työtä tehdään osin työpaikalla ja osin sen ulkopuolella työntekijän valitsemassa paikassa etätyönä (Carrasco-Garrido ja muut, 2023). Hybridityöstä on usealla alalla muodostunut nopeasti normaali työnteon muoto (Allen ja muut, 2024) ja näillä aloilla työn tekeminen täysin työpaikalta käsin voi olla jo harvinaista. Vuoden 2024 Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan lähes puolet työllisistä Suomessa työskenteli edes jonkin verran etänä ja noin 7 % työllisistä työskenteli koko työaikansa etänä (Leskinen, 2025). Etä- ja hybridityön tekemisessä on kuitenkin nähty riskejä muun muassa työyksinäisyyden, sitoutumisen ja innovoinnin kannalta ja etätyötä tekeviä onkin alettu suomalaisissa ja kansainvälisissä organisaatioissa patistella lähitöihin erilaisia rajoituksia ja houkutusia käyttäen (Korhonen, 2025; Lehti, 2026). Tästä huolimatta kuitenkin yleisesti ajatellaan etä- ja varsinkin hybridityön tulleen jäädäkseen sille soveltuville aloille, koska sen edut esimerkiksi keskittymistä vaativissa työtehtävissä sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen kannalta on koettu suuriksi (Alasoini, 2026; Vartiainen & Vanharanta, 2024). Hybridityö ajatellaan usein hyväksi kompromissiksi, jossa toteutuu hyviä puolia niin etä- kuin lähityöstäkin (Alasoini, 2026). Siirtymä hybridityön tekemiseen on kuitenkin ollut nopeaa ja jokseenkin hallitsematontakin, jonka takia tarvitaan yhä paljon tieteellistä tutkimusta tukemaan kestävää etä- ja hybridityön tekemistä.

Etä- ja hybridityössä vuorovaikutus on suurelta osin teknologiavälitteistä ja usein asynkronista, mikä luo haasteita kommunikaatiolle ja sosiaalisten suhteiden rakentamiselle sekä ylläpitämiselle. Etäkommunikaation on todettu olevan muun muassa rajatumpaa (Grant ja muut, 2013; Jämsen ja muut, 2022), virallisempaa (Kantola ja muut, 2025; Šmite ja muut, 2023), alttiimpaa väärinymmärryksille (Kruger ja muut, 2005) ja se koetaan ylipäättään vähemmän tyydyttäväksi (Sias ja muut, 2012). Tämän lisäksi etätyössä on koettu saavan vähemmän palautetta ja sosiaalista tukea verrattuna lähityöhön (George ja muut, 2022; Sardeshmukh ja muut, 2012). Organisaatioissa, joissa etä- ja hybridityötä tehdään yleisesti paljon, myös suurimmaksi osaksi työpaikalla työskentelevät voivat olla pitkälti digitaalisen vuorovaikutuksen varassa, mikäli heidän työkaverinsa työskentelevät paljon etänä. Laadukkaiden ja myönteisten työkaverisuhteiden syntyminen ja ylläpito vaativat mahdollisuuksia toistuvaan vuorovaikutukseen ja varsinkin suhteiden syventymisen kannalta spontaanit ja

epäviralliset keskustelut ovat tärkeitä (Dietz & Fasbender, 2022; Horan ja muut, 2021; Sias & Shin, 2019). Tämän vuoksi mielekkäiden sosiaalisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen hybridityöyhteisöissä voi olla haastavaa.

1.2 Tutkimushankkeen tavoitteet

Tämä tutkimushanke kontribuoi liiketaloustieteen ja työpsykologian kentässä tehtävään tutkimukseen, erityisesti henkilöstöjohtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen alueille. Tutkimus tuottaa tietoa erilaatuisista sosiaalisista suhteista, esimerkiksi työystävyydestä ja työyksinäisyyden kokemisesta, joiden tutkimus on vielä kansainvälisestikin hyvin vähäistä varsinkin hybridityön kontekstissa. Hankkeen tavoite on tuottaa suomalaiselle työelämälle uutta tietoa työyhteisöjen erilaatuisista sosiaalisista suhteista, niiden muodostumisesta, dynamiikasta ja seurauksista, sekä kehittää konkreettinen toimintamalli erilaatuisten sosiaalisten suhteiden kartoittamiseen ja kehittämiseen hybridityöyhteisöissä. Tämä edistää työntekijöiden hyvinvointia ja sitouttamista sekä avaisi mahdollisuuksia ymmärtää sosiaalisten suhteiden dynamiikkaa muuttuvassa suomalaisessa työelämässä.

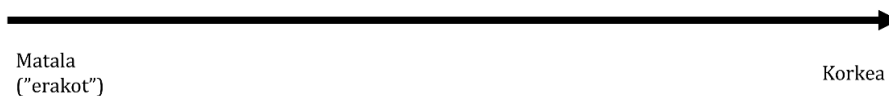
Tutkimushankkeessa pyrimme löytämään empiiristä tukea seuraaville ennakkoletuksille:

- 1) Sosiaalisia tarpeita tyydyttävät työssä muodostuvat suhteet vahvistavat työntekijöiden työhyvinvointia, motivaatiota sekä organisaatioon sitoutumista.
- 2) Työntekijöiden sosiaaliset tarpeet ovat erilaisia ja ihmiset pyrkivät omalla aktiivisella toiminnallaan muodostamaan heidän tarpeitaan tyydyttäviä työsuhteita.
- 3) Hybridityö ja suurikin määrä etätyötä soveltuu työsuhteiden näkökulmasta suurelle osalle työntekijöitä, mutta osalla etätyö on yhteydessä työyksinäisyyden kokemuksiin.
- 4) Hybridityölle tyypillisessä kommunikaation muodossa, eli etäpalavereissa osallistujien tiimiä nostattava käyttäytyminen on yhteydessä tiiminvetäjän välittömiin tunnereaktioihin.

2 TYÖYHTEISÖN MONINAISET SOSIAALISET SUHTEET HYBRIDITYÖSSÄ

2.1 Yksilölliset työhön liittyvät sosiaaliset tarpeet

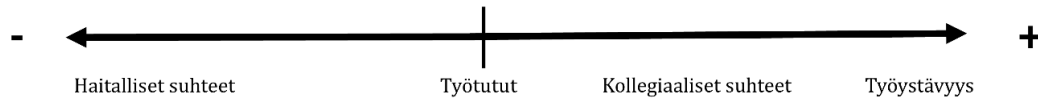
Ihmisillä on sosiaalisia perustarpeita kuten tarve yhteenkuuluvuudelle (Baumeister & Leary, 1995). Sosiaaliset tarpeet vaihtelevat yksilöllisesti matalan ja korkean tason välillä (ks. Kuvio 1). Joillain tarve voi olla vähäinen, mutta vain patologisissa tapauksissa olematon. Sosiaalisia tarpeita voi tyydyttää usealla eri elämän osa-alueella kuten perheen, ystävien tai työn kautta. Täten esimerkiksi työhön liittyvät sosiaaliset tarpeet voivat yksilöllä olla pienet, jos sosiaaliset tarpeet tulevat yleisesti tyydytetyiksi muilla elämän osa-alueilla (Horan ja muut, 2021). Odotukset ja sosiaalisten suhteiden mahdollisuudet sekä kulttuuriset normit voivat myös vaikuttaa työhön liittyvien sosiaalisten suhteiden tarpeeseen. Koska sosiaaliset tarpeet ja halut vaihtelevat yksilöittäin, yksinkertaiset strategiat, joissa esimerkiksi sosiaalisen vuorovaikutuksen määrää ja syvyyttä pyritään lisäämään aivan kaikilla työyhteisön jäsenillä, eivät ole optimaalisia kaikkien sosiaalisen hyvinvoinnin parantamisessa.



Kuvio 1. Yksilölliset sosiaaliset tarpeet työssä

2.2 Työntekijöiden väliset sosiaaliset suhteet työyhteisöissä

Sosiaalisilla suhteilla työssä viittaamme työntekijöiden positiivisiin ja negatiivisiin tunteisiin, asenteisiin ja käsityksiin työpaikan muista ihmisistä, joiden kanssa he suoraan tai epäsuorasti työskentelevät (Madsen ja muut, 2005; Mastroianni ja muut, 2021). Työntekijöiden väliset sosiaaliset suhteet ovat laadultaan ja syvyydeltään erilaisia (ks. Kuvio 2). Suurin osa suhteista on neutraaleja, tuttavuussuhteita, kun taas osa suhteista syvenee ja joistain tulee jopa työystävyyssuhteita (Kram & Isabella, 1985; Sias & Shin, 2019). Toisaalta työsuhteet voivat olla myös haitallisia, jolloin niitä on tarkasteltu esimerkiksi ulossulkemisen, kiusaamisen, konfliktien ja riitaantumisen kautta.



Kuvio 2. Erilaatuiset sosiaaliset suhteet työyhteisöissä

Sosiaalisten suhteiden laadussa työkavereiden kanssa on todennäköisesti enemmän vaihtelua kuin esimerkiksi suhteissa esihenkilöiden kanssa (Chiaburu & Harrison, 2008). Työkaverisuhteet perustuvat hierarkkisuuden sijaan vastavuoroisuuteen. Työkaverisuhteita on myös ylipäättään määrältään enemmän ja niissä tapahtuu enemmän erilaista vaihtoa. Työntekijät voivat esimerkiksi tarjota toisilleen sosiaalista tukea, joka on ollut yleisin tarkastelun kohde työhön liittyvien sosiaalisten suhteiden tutkimuksessa (Chiaburu & Harrison, 2008; Jolly ja muut, 2021). Sosiaalinen tuki työkavereilta sisältää tarpeen mukaan avun ja tuen sekä muiden tärkeiden resurssien saamista työkavereilta (Jolly ja muut, 2021). Sosiaalinen tuki voidaan jaotella instrumentaaliseksi (työtehtävissä auttaminen), informaationaaliseksi (neuvominen, tiedon jakaminen), emotionaaliseksi (empatia, kuunteleminen, välittäminen) tai arvioivaksi (palaute, vahvistus) tueksi (House, 1981). Erilaatuiset työkaverisuhteet tarjoavat erilaista sosiaalista tukea. Informaatiota ja käytännön apua voi saada työtutuilta tai jopa haitallisista suhteista, mutta emotionaalista tukea saa lähinnä vain läheisistä työystävyyssuhteista, joista muutenkin saa eniten kaikenlaista sosiaalista tukea (House, 1981; Sias & Shin, 2019).

Sosiaalisen tuen tutkimus on perinteisesti keskittynyt tutkimaan miten sosiaalinen tuki voi auttaa selviämään hankalista ja stressaavista tilanteista, kuten esimerkiksi suuresta työmäärästä tai työn emotionaalisista vaatimuksista. Mutta stressiltä suojaaminen on vain osa kokonaisuutta ja uudempi tutkimus onkin alkanut yhä enemmän keskittyä siihen miten sosiaalisella tuella ja ylipäättään positiivisilla työsuhteilla on itseisarvoa ja myönteisiä seurauksia myös tilanteissa, jotka eivät suoraan liity stressaavista tilanteista selviämiseen (Ehrhardt & Ragins, 2019).

2.2.1 Myönteiset suhteet työyhteisöissä

Myönteiset suhteet voidaan määritellä energiaa, elinvoimaa ja myönteisiä tunteita herättäviksi ihmissuhteiksi, jotka tarjoavat erilaisia tarpeellisia resursseja ja rakentavat yksilön kyvykkyyttä, joiden kautta ne monikertaistavat yksilöiden potentiaalin ja parantavat heidän hyvinvointiaan (Ehrhardt & Ragins, 2019). Työntekijöiden väliset myönteiset suhteet voidaan jaotella karkeasti työtuttavuus, kollegiaalisiin, työystävyyssuhteisiin.

sekä romanttisiin suhteisiin, joista jälkimmäiset tosin rajaamme tarkastelumme ulkopuolelle (Kram & Isabella, 1985; Sias & Shin, 2019). Suurin osa työntekijöiden välisistä suhteista pysyy tuttavuuden tasolla (Kram & Isabella, 1985; Sias & Shin, 2019) eikä moni edes halua muodostaa sen syvempiä suhteita työkavereidensa kanssa.

Työtuttujen kesken vaihdetaan lähinnä työhön liittyvää informaatiota. Osa työtuttavuussuhteista voi kehittyä kollegiaalisiksi suhteiksi, jotka sisältävät enemmän luottamusta (Sias & Shin, 2019). Niissä tapahtuu myös selvästi enemmän epävirallista vuorovaikutusta, ja suhteen osapuolet tarjoavat toisilleen emotionaalista tukea, kannustusta ja palautetta. Muutama näistä suhteista voi syventyä työystävyyssuhteeksi, jotka ovat läheisimpiä työntekijöiden välisiä suhteita ja sisältävät yhä enemmän vuorovaikutusta, luottamusta, emotionaalista ja muuta tukea, paljon henkilökohtaisista asioista puhumista ja siirtyvät usein myös osaksi työn ulkopuolista elämää (Kram & Isabella, 1985; Sias & Shin, 2019). Työystävyyssuhteita määrittää muun muassa niiden vapaaehtoisuus, epäformaalisuus, ystävyyssuhteiden normeihin pohjautuminen, luottamuksellisuus ja toisesta välittäminen (Dietz & Fasbender, 2022; Pillemer & Rothbard, 2018; Sias & Shin, 2019).

Sosiaaliset suhteet työssä kehittyvät pikkuhiljaa vuorovaikutuksen seurauksena (Horan ja muut, 2021). Työkaverisuhteiden kehitystä voidaan tarkastella esimerkiksi sosiaalisen vaihdannan teorian kautta, jonka mukaan sosiaaliset suhteet sisältävät resurssien vaihdantaa ja vaihdannan osapuolet arvioivat ovatko saadut resurssit oman panoksen kanssa tasapainossa (Blau, 1964; Yamao, 2024). Myönteisen kohtelun odotetaan siis synnyttävän myönteistä kohtelua (Chiaburu ja muut, 2022; Gouldner, 1960). Täten esimerkiksi sosiaalisen tuen saaminen ja sen antaminen mahdollistaa syvempien kollegiaalisten ja työystävyyssuhteiden kehittymisen ja samalla työystävien kesken myös tuetaan enemmän toisia (Sias & Shin, 2019).

Yleisesti ajatellaan, että myönteisten työkaverisuhteiden syntyyn ja kehittymiseen vaikuttavat niin yksilölliset kuin kontekstuaalisetkin syyt (Sias & Cahill, 1998). Yksilöllisiä työntekijäkohtaisia tekijöitä ovat esimerkiksi persoonallisuus, koettu samankaltaisuus, ikä ja sukupuoli, kun taas työnteon kontekstiin liittyviä tekijöitä ovat muun muassa kommunikaation ja jaettujen tehtävien määrä, fyysinen läheisyys, riippuvuus toisista, yhteiset työhön liittyvät ongelmat ja kulttuuriset normit (Sias & Cahill, 1998; Sias ja muut, 2012; Yakubovich & Burg, 2019). Suhteiden syntyyn vaikuttaa varsinkin työnteon organisoinnista seuraavat mahdollisuudet vuorovaikutukseen, kun taas suhteen syveneminen perustuu ennen kaikkea kommunikaation muuttumisen intiimimmäksi (Dietz & Fasbender, 2022; Sias & Cahill, 1998; Sias & Shin, 2019). Esimerkiksi työssä tai yksityiselämässä kohdattujen ongelmien jakaminen voi syventää suhdetta.

Myönteiset suhteet työssä luovat energiaa, elinvoimaa, positiivisia tunteita ja tyydyttävät ihmisten sosiaalisia tarpeita (Ehrhardt & Ragins, 2019). Laadukkaat työsuhteet tuottavat

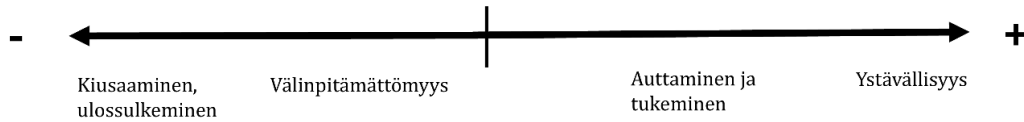
myös paljon erilaisia resursseja ja tuen muotoja. Suhteiden luoma luottamus ja tuki toimivat öljynä organisaatioissa ja edesauttavat työntekoa, yhteistyötä, tavoitteiden saavuttamista sekä luovuutta ja innovointia (Birmingham ja muut, 2024; Pillemer & Rothbard, 2018). Korkealaatuiset suhteet työssä onkin yhdistetty useaan myönteiseen yksilölliseen ja organisatoriseen seuraukseen kuten vähäisempään määrään työstressiä, työn ja muun elämän yhdistämisen ongelmia ja työpaikan vaihdoksia, sekä korkeamman tason työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, ryhmäsuoriutumiseen ja psykologisen turvallisuuden kokemiseen (Birmingham ja muut, 2024; Caillier ja muut, 2017; Chung ja muut, 2018; Nurmi & Hinds, 2020).

Lukuisten positiivisten seurausten lisäksi myönteisilläkin työystävyyssuhteilla voi kuitenkin olla myös varjopuolia. Pillemer ja Rothbard (2018) argumentoivat, että työystävyyssuhteiden ominaisuudet kuten niiden vapaaehtoisuus, epäformaalisuus ja niiden asettamat sosioemotionaaliset vaatimukset voivat olla lähtökohtaisesti ristiriidassa työorganisaatioiden toimintalogiikan kanssa aiheuttaen jännitteitä, tilanteiden monimutkaistumista ja roolikonflikteja. Esimerkiksi työystävälle voi tulla vastaan tilanne, jossa työn vaatimukset ja läheisten työystäväsuhteiden sosioemotionaaliset vaatimukset ovat ristiriidassa (Pillemer & Rothbard, 2018). Eli jos työystävää tulisi esimerkiksi tukea paljon hänen ongelmiansa ja murheiden kanssa, mutta suuret työkiireet painavat yhtä aikaa päälle. Työkaverisuhteet voivat toki muunkinlaisissa tilanteissa tuoda toivottuja ja ei niin toivottuja häiriöitä työn suorittamiseen. Läheiset työystävyyssuhteet voivat johtaa myös yleisempiin ongelmiin organisaatioissa. Läheisten työkavereiden ryhmät voivat esimerkiksi lämmitä vahvasti sisäänpäin ja klikkiytyä (Birmingham ja muut, 2024; Pillemer & Rothbard, 2018). Näistä ryhmistä ulosjäävät voivat taas kokea ostrakismia ja muodostaa omia ryhmiä, joka siilouttaa yhteisöä ja voi haitata kommunikaatiota. Työystävät voivat myös riitautua ja koska työystävyyssuhteet ovat läheisiä, niiden purkautuminen voi aiheuttaa suurta emotionaalista stressiä, haitata työskentelyä ja johtaa jopa irtisanoutumiseen (Birmingham ja muut, 2024; Sias & Shin, 2019)

2.2.2 Haitalliset suhteet ja sosiaaliset teot työyhteisöissä

Työyhteisöjen jäsenet tekevät erilaisia sosiaalisia tekoja työyhteisöissään (ks. Kuvio 3). Osa teoista on positiivisia kuten toisten auttaminen ja tukeminen tai ylipäättään muiden ystävällinen kohtelu, mutta aina työskentely työyhteisöissä ei kuitenkaan ole sopuisaa, toisia tukevaa ja harmonista vaan jotkut työsuhteet voivat olla valitettavasti konfliktisia ja haitallisia (Birmingham ja muut, 2024). Tällaiset haitalliset suhteet työyhteisöissä sisältävät ei-toivottuja ja epämiellyttäviä tekoja kuten epäkohteliaisuutta, syrjintää, seksuaalista häirintää, kiusaamista ja ulossulkemista (Chiaburu & Harrison, 2008), jotka

voivat aiheuttaa suurta henkistä kuormitusta, ahdistusta, stressiä, uupumusta ja masennusta (Birmingham ja muut, 2024).

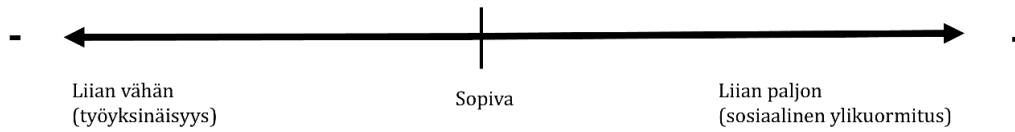


Kuvio 3. Myönteisiä ja haitallisia sosiaalisia tekoja työyhteisöissä

Mikään työsuhte ei kuitenkaan välttämättä ole aina vain pelkästään myönteinen tai haitallinen vaan voi pitää sisällään kumpaakin. Joidenkin kanssa konfliktit voivat nousta aina välillä pintaan ja läheisempikin työkaveri voi välillä toimia sosiaalisesti kömpelösti. Semmoista suhdetta, jossa on usein ja selvästi niin myönteisiä kuin haitallisiakin piirteitä kutsutaan ambivalentiksi suhteeksi (Birmingham ja muut, 2024). Esimerkiksi työkaveri voi tarjota paljon apua työtehtävien tekemisessä, mutta toimia myös paikoin täysin asiattomasti. Puhtaasti haitallisten suhteiden lisäksi myös ambivalentit tai ristiriitaiset suhteet ovat terveysriski (Birmingham ja muut, 2024).

2.3 Sosiaalisten suhteiden ja tarpeiden tasapaino työssä

Aiempi tutkimus kuitenkin ehdottaa, että oleellista ei ole työystävyyssuhteiden tai niistä saadun suuren sosiaalisen tuen määrä, vaan se että sosiaaliset suhteet työssä riittävät tyydyttämään työntekijöiden yksilölliset sosiaaliset tarpeet (Ehrhardt & Ragins, 2019). Mikäli laadukkaita sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta on työssä vähemmän kuin yksilö haluaisi tai tarvitsisi, niin riskinä on työyksinäisyyden kokemus (Wright & Silard, 2021). Mutta toisaalta sosiaalisia suhteita, kanssakäymistä ja tukea voi olla jopa liikaa ja se voi kuormittaa (Ehrhardt & Ragins, 2019). Täten tasapaino työntekijän yksilöllisten sosiaalisten tarpeiden ja työssä tosiasiaassa olevien sosiaalisten suhteiden ja niistä saadun tuen välillä on tärkeä (ks. Kuvio 4).



Kuvio 4. Sosiaalisten suhteiden ja tarpeiden tasapaino

Kuvio 5 havainnollistaa työhön liittyvien sosiaalisten suhteiden tarpeiden ja suhteiden määrän/laadun välisiä tasapaino- ja epätasapainotiloja. Kutsumme sosiaalisesti aliravituiksi heitä, joiden tarve sosiaalisille suhteille työssä on korkea, mutta he kokevat riittämättömyyttä nykyisissä työhön liittyvissä sosiaalisissa suhteissa. Työyksinäisyyden prosessimallin (Wright & Silard, 2021) mukaisesti työyksinäisyys kumpuaa juuri tällaisesta tilanteesta, jossa työntekijä kaipaa määrältään enemmän ja varsinkin laadukkaimpia sosiaalisia suhteita työssään kuin hänellä sillä hetkellä on. Työyksinäisyys on yhdistetty työhyvinvointiongelmiin, kuten stressiin ja työuupumukseen (Wright, 2005; Becker ja muut, 2022; Kemppinen & Tanskanen, 2023) ja se on riski myös organisaatioon sitoutumiselle sekä työssä suoriutumiselle (Harpaz, 2002; Jung ja muut, 2021; Kemppinen & Tanskanen, 2023; Ozcelik & Barsade, 2018).

Sosiaalisten suhteiden tarve työssä	Korkea	Sosiaalisesti aliravittu: Esimerkiksi työyksinäisyyttä kokeva	Sosiaalisesti kylläinen: Esimerkiksi yhteenkuuluvuutta ja työystävyyttä kokeva
	Matala	Sosiaalisesti vähään tyytyvä: Esimerkiksi sosiaalisesti välinpitämätön	Sosiaalisesti ylikuormittunut: Esimerkiksi sosiaalista kuormitusta tai yksityisyyden rajojen rikkoutumista kokeva.
		Matala	Korkea
		Sosiaalisten suhteiden määrä/laatu työssä	

Kuvio 5. Sosiaalisten suhteiden tarpeen ja niiden määrän/laadun nelikenttä

Sosiaalisen aliravitsemuksen vastapoolina toimii sosiaalisen kylläisyyden tila, jota kuvaa tyydyttyneet korkeat sosiaaliset tarpeet työssä, jotka heijastuvat esimerkiksi yhteenkuuluvuuden kokemukseksi tai solmittuina työystävyyssuhteina. Ihminen on sosiaalinen eläin, joka voi hyvin ja menestyy kokiessaan yhteenkuuluvuutta ja yhteyttä muihin (Baumeister & Leary, 1995) ja työn sosiaaliset suhteet eivät muodosta poikkeusta. Yhteenkuuluvuuden kokeminen työssä onkin yhdistetty kukoistukseen (Gkorezis ja muut, 2013) ja hyvään suoriutumiseen (Baard ja muut, 2006). Korkealaatuiset työystävyyssuhteet suojaavat muun muassa stressiltä ja parantavat työtyytyväisyyttä (Caillier ja muut, 2017; Nurmi & Hinds, 2020). Tämän lisäksi tyydyttyneiden sosiaalisten tarpeiden on havaittu myös sitouttavan ja kiinnittävän työntekijöitä työyhteisöihinsä (Ehrhardt & Ragins, 2019).

Sosiaalisten suhteiden tapauksessa enemmän ei aina ole hyvästä, vaan se voi johtaa sosiaaliseen ylikuormitukseen. Tätä kuvaa epätasapainotila, jossa sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta on enemmän kuin työntekijä haluaisi hetkellisesti tai yleisesti ottaen. Esimerkiksi sosiaalisen tuen paradoksiksi kutsuttu ilmiö esittää, että yli omien halujen ja tarpeiden saatu sosiaalinen tuki voidaan kokea tungettelevaksi ja yksityiseen rajoja rikkovaksi ja se voi johtaa kontrolloinnin, tukahduttamisen, riittämättömyyden ja itsenäisyyden menettämisen tunteisiin (Ehrhardt & Ragins, 2019). Viimeistä nelikenttämme laatikkoa kutsumme sosiaalisesti vähään tyytyvien tilaksi. Heidän sosiaaliset tarpeensa ja halunsa ovat matalat ja ne tulevat tyydytetyksi suhteellisen pienelläkin määrällä sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta. Vaikka tila on heille riittävä ja sopiva, niin he saattavat toimia paikoin sosiaalisesti välinpitämättömästi työyhteisön muita jäseniä kohtaan.

Tämän teoreettisen taustoituksen jälkeen raportissa käydään läpi hankkeen empiiriset tutkimukset. Luvussa 3 kutakin neljää osatutkimusta taustoitetaan aluksi lyhyellä johdannolla, kerrotaan tutkimuksessa hyödynnetystä aineistosta ja menetelmistä, esitellään löydökset ja lopuksi johtopäätökset. Empiiristen tulosten jälkeen siirrytään kuvaamaan toimintamalli (luku 4), jonka olemme kehittäneet ja pilotoineet käytännön työelämän toimijoiden tueksi. Luvussa 5 esitetään lyhyt yhteenveto.

3 TUTKIMUSTULOKSIA

3.1 Sosiaalisten suhteiden moninaisuus työyhteisöissä

3.1.1 Johdanto

Työelämä on yhteisöissä toimimista ja niiden dynamiikan ymmärtäminen on tärkeää. Tässä tilastoaineistoihin perustuvassa tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten työyhteisöiden sosiaalisten suhteiden moninaisuutta ja sosiaalista vuorovaikutusta numeroiden valossa ja hahmotellaan myönteisten suhteiden syitä ja seurauksia.

Tutkimus ottaa lähtökohdakseen sen, että ihmisillä on sosiaalisia tarpeita (Baumeister & Leary, 1995) ja pyrkii selvittämään, että miten tärkeinä he pitävät työyhteisönsä sosiaalisia suhteita, jonka perusteella voidaan tehdä päätelmiä työntekijöiden työhön liittyvistä sosiaalisista tarpeista ja mieltymyksistä. Työntekijöiden suhteet organisaatioidensa jäseniin eroavat toisistaan muun muassa sen suhteen millaista vuorovaikutusta niissä käydään, kuinka läheisiä suhteet ovat ja tarjoavatko suhteet emotionaalista tukea (Kram & Isabella, 1985; Sias & Shin, 2019). Olettavasti suurin osa työntekijöiden välisistä suhteista on neutraaleja ns. työtuttavuussuhteita, mutta osa niistä syvenee läheisimmiksi suhteiksi ja jopa työystävyyssuhteiksi, mutta valitettavasti osassa suhteita voi alkaa ilmetä kielteisiä puolia. Tässä tutkimuksessa selvitetään työhön liittyvien suhteiden laatua keskittyen erityisesti siihen kuinka yleisiä myönteiset työystävyyssuhteet ovat ja miten hyvin ihmisten sosiaaliset tarpeet tyydyttyvät työyhteisöissä.

Aiemman kirjallisuuden perusteella työkaverisuhteiden syventymiseen vaikuttavat ennen kaikkea mahdollisuudet vuorovaikutukseen ja kommunikaation muuttuminen käsittelemään myös muita kuin työasioita (Dietz & Fasbender, 2022; Sias & Cahill, 1998; Sias & Shin, 2019). Tämän vuoksi tarkastelemme myös työyhteisöiden sosiaalista vuorovaikutusta. Lopuksi analysoimme myönteisten työhön liittyvien sosiaalisten suhteiden seurauksia. Tutkimus perustuu vuonna 2024 kerättyyn, suomalaista työelämää edustavaan Kohtaamisten voima -lomaketutkimukseen (n=1924), joka on toteutettu Compass Group Oy:n toimeksiannosta, sekä tätä aineistoa täydentävään suuren teknologiateollisuuden yrityksen useasta eri organisaatiosta kerättyyn tilastoaineistoon. Aineistoja analysoitiin vastausjakaumien, ristiintaulukoiden ja korrelaatioanalyysien muodossa.

3.1.2 Tutkimuksen löydöksiä

Sosiaaliset tarpeet ja halut työyhteisöissä

Edustava aineisto Suomessa työskentelevistä osoittaa, että yleisesti ottaen työntekijät pitävät työyhteisön sosiaalisia suhteita tärkeinä, josta voidaan päätellä työntekijöillä olevan työhön liittyviä sosiaalisia tarpeita. Puolet vastaajista pitivät työsuhteita yhtä tärkeinä kuin ystävyssuhteita työn ulkopuolella ja yli 70 % mielestä kaverisuhteet työssä ovat eduksi heidän hyvinvoinnilleen. Yleisen tyytyväisyyden kannalta lähes kaikki vastaajat pitivät hyviä suhteita työkavereihin jokseenkin (38 %) tai erittäin tärkeinä (48 %). Samansuuntaisia tuloksia saatiin myös teknologiateollisuuden aineistosta, jossa 61 % vastaajista piti yhteisöllisyyttä työssä tärkeänä itselleen. Naisilla ja nuoremmilla työntekijöillä yhteisöllisyys työssä oli muita useammin tärkeää ja etätöitä paljon tekevillä yhteisöllisyys työssä ei ollut niin tärkeää kuin lähityöpainotteisesti työskentelevillä.

Työyhteisöjen sosiaalisten suhteiden laatu

Edustava otos paljastaa, että suurimmalla osalla (66 %) Suomessa työskentelevistä on vähintään yksi hyvä ystävä nykyisessä työssään ja yli puolella oli myös ystävyssuhde entiseen kollegaan. Teknologiateollisuuden aineisto tarjosi vastaavan kuvan. Sen mukaan 43 % ei ollut muodostanut läheisempää ystävyssuhdetta yhdenkään nykyisen työkaverin kanssa. Osalla (14 %) läheinen suhde oli muodostunut yhden työkaverin kanssa ja selvästi useammalla (32 %) läheisempi suhde oli muodostunut kahden tai kolmen työkaverin kanssa, kun taas tätä useamman kanssa suhde oli läheinen harvemmin (11 %). Naisilla oli hieman useammin läheisempiä suhteita työkavereihin, kun taas iällä tai etätöiden tekemisen määrällä ei ollut asiaan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Teknologiateollisuuden aineistosta selvisi myös, että työkavereiden tapaaminen vapaa-ajalla on suhteellisen harvinaista. Peräti 86 % vastaajista tapasi työkavereita vapaa-ajalla maksimissaan muutaman kerran vuodessa ja vain 11 % noin kuukausittain ja tätä useammat tapaamiset olivat vielä harvinaisempia. Yli 50-vuotiailla työntekijöillä vapaa-ajan tapaamisia oli vähemmän kuin nuoremmilla.

Sosiaalisten suhteiden ja tarpeiden tasapaino

Suurin osa (n. 70 %) edustavan aineiston vastaajista koki yhteenkuuluvuuden tunnetta työssä yleisesti sekä tunsivat olevansa yhteydessä kollegoihinsa. Tästä voidaan päätellä, että suurimmalla osalla Suomessa työhön liittyvät sosiaaliset suhteet ja niiden tarve ovat hyvässä tasapainossa. Kuitenkin peräti viidesosa (21 %) vastaajista koki jonkin tason työkyynäisyyttä, jonka voidaan ajatella syntyvän tyydyttämättömistä sosiaalisista tarpeista. Saman suuntaisia tuloksia saatiin myös teknologiateollisuuden aineistosta, jossa kysyttiin muun muassa kuinka tyytyväisiä vastaajat ovat työhön liittyvien sosiaalisten suhteiden laatuun ja määrään. Tuloksien perusteella tyytyväisyys on suurta.

Lähes 70 % vastaajista ilmaisia olevansa tyytyväinen sekä suhteiden laatuun että määrään, jonka lisäksi reilu 20 % ilmaisi olevansa erittäin tyytyväinen. Tyytymättömyyttä koki siis vain noin 10 % vastaajista. Ikä, sukupuoli tai etätyön tekemisen määrä eivät olleet yhteydessä tyytyväisyyteen.

Sosiaalisia suhteita ja kanssakäymistä voi kuitenkin olla työssä liikaakin ja suomalaista työelämää edustava aineisto paljasti, että oikeastaan vain 39 % halusi seurustella kollegoiden kanssa nykyistä enemmän ja lähes kolmasosa (28 %) koki jonkinlaista painetta olla sosiaalinen työssä. Hybridityön näkökulmasta on kiinnostavaa, että paremmat seurustelumahdolliset työpaikalla houkuttelisi vain kolmasosaa etätyötä tekevistä työntekijöistä tekemään enemmän töitä toimistolla.

Sosiaalinen vuorovaikutus työssä

Vaikka suomalaista työelämää edustavan aineiston mukaan työntekijät työskentelivät hieman yli puolet (55 %) työajastaan yksin, niin suurimmalla osalla työntekijöistä oli suhteellisen paljon sosiaalista vuorovaikutusta työkavereidensa kanssa. Reilu kolmannes vastaajista osallistui satunnaisiin sosiaalisiin keskusteluihin työkavereidensa kanssa useita kertoja päivässä. Lisäksi päivittäin näin teki 23 % ja muutamia kertoja viikossa 21 % vastaajista. Suurin osa (73 %) työntekijöistä piti luonnollisia sosiaalisia hetkiä mieltäsiämpinä kuin järjestettyjä sosiaalisia tilaisuuksia. Suurin osa (68 %) seurusteli kollegojen kanssa lounailla tai muilla tauoilla vähintään viikoittain. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen lisäksi myös etäyhteydenpito oli yleistä. Noin puolet vastaajista oli virtuaalisesti yhteydessä työkavereihinsa vähintään viikoittain. Teknologiaateollisuuden aineiston vastaajista viidennes puhui tai viestitteli työkavereiden kanssa työhön liittymättömiä asioita vähintään kerran päivässä ja vähintään viikoittain näin teki peräti 85 % vastaajista. Esihenkilön kanssa epäviralliset keskustelut olivat harvinaisempia, mutta silti noin puolet (53 %) kävi niitä vähintään viikoittain ja 6 % päivittäin. Epävirallinen kanssakäyminen oli kuitenkin paljon etätyötä tekevillä harvinaisempaa kuin lähityötä suosivilla.

Edustavan aineiston vastaajat olivat keskimäärin suhteellisen tyytyväisiä siihen, miten organisaatiot mahdollistivat sosiaalisen kanssakäymisen työntekijöiden välillä. Lähes puolet (43 %) vastaajista koki heidän organisaatioidensa tekevän työntekijöiden välisestä sosiaalisesta kanssakäymisestä helppoa, 21 % ei kokenut organisaationsa helpottavan sosiaalista kanssakäymistä ja loput 36 % koki asian olevan siltä väliltä.

Työn sosiaalisten suhteiden vaikutuksia

Läheiset sosiaaliset suhteet työkavereiden välillä näyttävät teknologiaateollisuuden aineiston perusteella tärkeiltä useasta syystä. Ensinnäkin ne, joilla on työystäviä kommunikoivat kollegoiden kanssa selvästi enemmän epävirallisissa merkeissä, tapaavat

heitä useammin tauoilla työpäivän aikana ja vapaa-ajalla sekä saavat heiltä enemmän sosiaalista tukea. Kiinnostavaa on myös se, että ne työntekijät, joilla on useampia läheisiä työkavereita, eli työystäviä, kokivat merkitsevästi vähemmän työuupumusta ja työn lopettamishaluja sekä enemmän työn imua. Tämän lisäksi he vielä kokivat suoriutuvansa paremmin kuin ne, joilla ei ollut läheisiä työkavereita tai vain yksi sellainen.

Varsinkin tasapaino sosiaalisten suhteiden ja niiden tarpeen välillä näyttäytyy tärkeältä, sillä työyksinäisyys oli vahvasti yhteydessä työuupumukseen ja korostuneisiin työn lopetushaluihin sekä alhaiseen työn imun ja suoriutumisen tasoon. Kun taas yhteisöllisyyden kokeminen tiimissä ja organisaatioissa oli näihin käänteisesti yhteydessä. Myös ylipäätään tyytyväisyys työssä olevien sosiaalisten suhteiden laatuun ja määrään sekä sosiaalinen tuki niin kollegoilta kuin esihenkilöltä olivat yhteydessä parempaan työn imuun ja suoriutumiseen sekä alhaisempaan työuupumukseen ja työn lopetushaluihin.

3.1.3 Johtopäätökset ja käytännön merkitys

Työpaikoilla muodostuu erilaisia ihmissuhteita ja niillä on usein tärkeä rooli elämän kokonaisuudessa. On tärkeää ymmärtää, että ihmisillä on erilaisia tarpeita työpaikan vuorovaikutussuhteita kohtaan. Lähtökohtaisesti organisaatioissa tulee tukea myönteisten suhteiden muodostumista ja pyrkiä ennaltaehkäisemään negatiivisten suhteiden kehittymistä. Yksilölliset preferenssit, elämäntilanteet ja luonnolliset kohtaamiset ihmisten välillä ovat kuitenkin keskeisiä sille, millaisia sosiaalisia käytänteitä työpaikoille muodostuu.

Käytettyjen tutkimusaineistojen valossa työn sosiaalisten suhteiden tilanne Suomessa näyttäytyy pääosin valoisalta. Suurimmalla osalla työntekijöistä heidän työhönsä liittyvät sosiaaliset tarpeet tulevat tyydytetyiksi ja suurimmalla osalla työntekijöistä on muodostunut läheisiä suhteita työkavereihin ja työyhteisöissä vaikuttaa olevan suhteellisen paljon sosiaalista vuorovaikutusta. Varsinkin spontaanit ja epämuodolliset keskustelut muista kuin työasioista ovat tärkeitä. Hybridityötä ajatellen on tärkeää todeta, että etänä spontaaneja keskusteluja on vähemmän ja keskustelut pysyvät usein työhön liittyvinä. Etänäkin olisi hyvä käydä epävirallisia keskusteluja, ettei työkaverisuhteiden kehittyminen ja ylläpito vaarannu ajan kuluessa.

Huomioitavaa on myös, että vaikka sosiaalisten suhteiden yleistendenssi on myönteinen niin siltikin noin 40 % raportoi, ettei heillä ole työssä yhtäkään läheisempää työkaveria ja noin 20 % koki yksinäisyyden tunteita työssä. Työtä siis yhä riittää sen suhteen, että jokainen organisaatio voisi mahdollistaa mieluisten ja mielekkäiden sosiaalisten suhteiden syntymisen. Tämä on oleellista varsinkin hybridityön aikana, jolloin vuorovaikutus ja sosiaalisten suhteiden muodostuminen ei tapahdu itsestään. Työhön liittyviä sosiaalisia suhteita pidetään tärkeinä ja myönteiset työkaverisuhteet ovatkin

yhteydessä positiivisiin seurauksiin niin työntekijöille itselleen kuin koko organisaatiollekin.

3.2 Fyysisen ja sosiaalisen läsnäolon merkitys sosiaalisten suhteiden kehittämisessä siirryttäessä pakotetusta etätyöstä hybridityöhön

3.2.1 Johdanto

Tässä laadullisessa osatutkimuksessa tarkastelemme sosiaalisten tarpeiden täyttymistä ja täyttymättä jäämistä etä- ja hybridityön kontekstissa. Käytössämme on rikas pitkittäinen 32 teemahaastattelua käsittävä aineisto. Kuudentoista asiantuntijan haastattelut (2*16, työntekijöitä ja esihenkilöitä) toteutettiin v. 2020–2022 kahdessa ajankohdassa n. 1.5 vuoden välein. Kaksi tutkijaa analysoi aineistoa laadullista sisällönanalyysiä hyödyntäen (Graneheim ja muut, 2017). Syvälinen analyysi keskittyy ymmärtämään osallistujien käsityksiä ja odotuksia sosiaalisten tarpeiden täyttymisen suhteen työpaikalla sekä yksilöllisiä, kontekstuaalisia ja ajallisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa sosiaalisten tarpeiden täyttymiseen. Analyysissämme tunnistamme, että yhä keskeisemmäksi noussut etä- ja hybridityöympäristö voi vaikuttaa työssä muodostuviin ihmissuhteisiin. Tarkastelemme erityisesti, miten asiantuntijat kokevat fyysisen ja sosiaalisen läsnäolon vaikutukset etä- ja hybridityössä sekä millaisia odotuksia yksilöt liittävät työssä syntyviin ihmissuhteisiin hybridityön kontekstissa. Etä- ja hybridityötä tekevien asiantuntijoiden haastatteluaineistoon pohjautuen tunnistamme neljä erilaista sosiaalisten tarpeiden täyttymisen tilannetta työssä.

Työpaikan ihmissuhteiden laadulla on väliä. Myönteinen, korkealaatuinen työpaikan ihmissuhde on määritelty ”toistuvaksi yhteydeksi kahden ihmisen välillä, joka syntyy työn kontekstissa ja koetaan molemminpuolisesti hyödylliseksi” (Ragins & Dutton, 2007: 9). Aiempi tutkimus osoittaa, että ollakseen tyytyväisiä tai jopa kukoistaakseen, työntekijät tarvitsevat mahdollisuuksia sekä antaa että saada resursseja toisiltaan (Colbert ja muut, 2016). Tämän lisäksi Colbert ja muut (2016) korostavat työssä syntyvien ihmissuhteiden erilaisia tehtäviä. Työpaikan ihmissuhteet voivat tarjota apua työtehtäviin ja uralla etenemiseen sekä emotionaalista tukea. Lisäksi ne voivat tarjota mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun, toisille antamiseen sekä ystävyyteen. On tavallista, että työpaikan ihmissuhteisiin sisältyy epämuodollista viestintää, kuten neuvojen vaihtoa, mutta ne ovat kuitenkin työ- ja tehtäväkeskeisiä. Tällaiset ovat tuttavallisia suhteita. Läheisiin suhteisiin liittyy myös luottamuksellista jakamista ja emotionaalisen tuen antamista ja saamista, esimerkiksi vastoinikäymisten keskellä. Työystävyyssuhteet ovat korkean luottamuksen suhteita, ja niihin sisältyy

henkilökohtaista jakamista. Colbertin ja muiden (2016) mukaan työystävyyssuhde laajentaa suhdetta työn ulkopuolelle siten, että osapuolet viettävät aikaa yhdessä ja ovat toistensa seurassa myös vapaa-ajalla. Samalla kun työystävyyssuhteet hämärtävät työn ja muun elämän rajoja, tutkimus osoittaa, että työystävyyssuhteet ovat vahvasti yhteydessä myönteisiin tunteisiin työssä (Colbert ja muut, 2016). Toisaalta jotkin työpaikan ihmissuhteet voivat objektiivisesti tarkasteltuna olla kielteisiä tai ristiriitaisia. Ryhmässä voi esiintyä konflikteja, kiusaamista tai ulossulkemista siten, että jotkut yksilöt jätetään työyhteisön tavanomaisen vuorovaikutuksen ulkopuolelle.

Kolme ensimmäistä edellä kuvattua työpaikan ihmissuhdetyyppiä voivat olla myönteisiä tai tyydyttäviä, mutta niiden kokeminen riippuu myös yksilöiden odotuksista sekä siitä, missä määrin myönteisinä pidetyt kokemukset ovat vastavuoroisia työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi pelkästään tuttavuustasoiset suhteet eivät ehkä ole tyydyttäviä henkilölle, joka toivoo läheisempiä, korkean luottamuksen kollegasuhteita ja on avoin jopa ystävyydelle kollegoiden kanssa. Tyytymättömyyttä voi syntyä, jos työpaikalla ei ole ketään, jonka kanssa voisi olla läheinen, jakaa huumoripitoisia hetkiä, olla epämuodollisesti yhteydessä tai käydä lounaalla. Yksilöt voivat näin ollen kokea työpaikan ihmissuhteensa subjektiivisesti kielteisinä tai ei-tyydyttävinä. Näin voi tapahtua myös esimerkiksi sosiaalisen eristäytymisen vuoksi, etenkin paljon etätyötä sisältävissä työympäristöissä ja siitä mahdollisesti seuraavan yksinäisyyden tunteen takia, vaikka muut työyhteisön jäsenet eivät aktiivisesti toimisikaan haitallisesti.

Erityisesti etä- ja hybridityön kontekstissa fyysisen ja sosiaalisen läsnäolon merkitys korostuu (Sivunen & Nordbäck, 2016; Zhao & Elesh, 2008). Fyysisellä läsnäololla viitataan samassa lokaatiossa työskentelyyn, kun taas sosiaalinen läsnäolo viittaa siihen, keiden kanssa työntekijä on yhteydessä ja sosiaalisesti kontaktissa työaikana. Sosiaalista läsnäoloa tapahtuu niin fyysisessä kuin digitaalisessakin työympäristössä, esimerkiksi kahvihuoneissa tai etäpalavereissa.

3.2.2 Tutkimuksen löydöksiä

Tässä alaluvussa käsittelemme laadullisen tutkimuksemme löydöksiä koskien neljää erilaista sosiaalisten tarpeiden täyttymisen muotoa etä- ja hybridityössä. Tunnistamistamme teemoista kaksi kuvaa tasapainossa olevaa tilannetta, eli sosiaalisten tarpeiden ja toteutuvien suhteiden määrän ja laadun vastaavuutta. Nämä teemat nimesimme 1) Korkeat sosiaaliset tarpeet, koetut korkealaatuiset ihmissuhteet – Kun sosiaalinen tyydyttyneisyys työssä perustuu läheisiin kollegasuhteisiin ja 2) Matalat sosiaaliset tarpeet, koetut tyydyttävät ihmissuhteet – Kun sosiaalinen tyydyttyneisyys työssä ei ole riippuvaista useista tai läheisistä kollegasuhteista. Kaksi epätasapainoon liittyvää teemaa nimettiin seuraavasti: ”Korkeat sosiaaliset tarpeet, koetut matalan

laadun ihmissuhteet – Kun suhteiden määrä ja laatu ei vastaa tarpeita, syntyy sosiaalinen vaje” ja ”Työvuorovaikutuksella ylikuormittuminen – Kun suhteiden intensiteetti on liian korkea sosiaaliin tarpeisiin nähden”. Avaamme seuraavaksi näiden teemojen sisältöä.

Korkeat sosiaaliset tarpeet, koetut korkealaatuiset ihmissuhteet – Kun sosiaalinen tyydyttyneisyys työssä perustuu läheisiin kollegasuhteisiin

Useat ihmiset hakevat sosiaalisten tarpeiden tyydyttymistä työn kontekstissa korkealaatuisten ihmissuhteiden kautta. Subjektiivisesti koettu tyytyväisyys työsuhteiden määrään ja laatuun voi vastata heidän verraten korkeisiin tarpeisiin merkityksellisen sosiaalisen yhteyden ja tuen osalta. Tämä teema kuvaa tilanteita, joissa korkeat sosiaaliset tarpeet yhdistyvät koettuihin korkealaatuisiin suhteisiin. Alateemoina tunnistimme epämuodolliseen vuorovaikutukseen osallistumisen, kollegiaalisen työhön liittyvän keskustelun, avoimuuden läheisten työsuhteiden kehittämiseksi sekä työystävyyssuhteiden muodostumisen.

Pitkittyneiden etätyöjaksojen aikana, jotka tässä aineistossa aiheutuivat COVID-19-pandemiasta, jopa lyhyet kasvokkaiset kohtaamiset – olipa kyse toimistolla tapahtuneista tapaamisista tai sattumanvaraisista kohtaamisista esimerkiksi kaupassa – saattoivat tuottaa korkean sosiaalisen tarpeen omaavalle henkilölle kokemuksen sosiaalisesta tyydyttyneisyydestä. Haastatteluaineistomme perusteella hybridityötä pidetäänkin hyödyllisenä yhteyden pitämisen ja työpaikan ihmissuhteiden ylläpitämisen kannalta, sillä hybridityömalli mahdollistaa säännöllisen kasvokkaisen vuorovaikutuksen, jolloin myös digitaalisessa työympäristössä tapahtuva yhteydenpito on luontevaa ja tyydyttää sosiaalisia tarpeita erittäin hyvin.

Korkean sosiaalisen tarpeen omaavan henkilön näkökulmasta tyydyttävät suhteet kollegoihin ja tiimin jäseniin ovat yleensä luonteeltaan sellaisia, että vuorovaikutus liittyy myös työasioiden ulkopuolisiin teemoihin. Haastateltavamme kuvasivat, että hyväksi koetut välit mahdollistavat epämuodolliset, henkilökohtaisemmat keskustelut, joissa ei puhuta pelkästään työstä. Luottamuksellinen asioiden jakaminen ja emotionaalinen tuki nähtiin keskeisinä tekijöinä läheisempien työsuhteiden muodostumisessa. Työystävyyden katsottiin sisältävän yksityisten asioiden jakamista sekä ajanviettoa kollegoiden kanssa myös työn ulkopuolella. Aineistomme perusteella keskeistä on, että työystävyyssuhteet näyttäytyvät luonteeltaan dynaamisina: ne kehittyvät ja muuttuvat ajan myötä ja ovat herkkiä kontekstuaalisille muutoksille, kuten elämäntilanteille, etä- ja hybridityöjärjestelyille sekä yhteistyön muuttuvalle dynamiikalle. Ajan myötä osa työystävyyssuhteista heikkenee tai päättyy kokonaan, kun taas toiset säilyvät ja voivat jopa vahvistua työpaikan tai työn vaihtumisen jälkeen. Työssä alkunsa saaneiden ystävyssuhteiden peruselementit vaikuttaisivat olevan olennaisilta osin samanlaisia kuin muissakin ystävyssuhteissa. Kuten muitakin ystävyssuhteita, myös työystävyyttä leimaa vapaaehtoisuus ja valikoivuus, ja työystävyyttä edellyttää tyypillisesti yhteisiä

kiinnostuksen kohteita. Näin ollen kaikki kollegat eivät muodostu ystäviksi, vaan ystävyys-suhteet syntyvät luontevasti tiettyjen henkilöiden kanssa työ- ja vapaa-ajan kontekstien sekoittuessa toisiinsa, kuten seuraava esimerkki havainnollistaa:

Käytiin niissä jumpissa tosi paljon yhdessä, niin siin tuli jo tavallaan se työajan ulkopuolinen oleminen mukaan. Ja sitten on ollu ihan, me tehtiin tiiviisti sellasta projektia, niin siitä sitten on jäänyt se, että keskustelut on siirtynyt myös sitten muihinkin aiheisiin, kuin vain työaiheisiin. Et sit on ruvettu pitää sitten yhteyttä. (10B)

Matalat sosiaaliset tarpeet, koetut tyydyttävät ihmissuhteet – Kun sosiaalinen tyydyttyneisyys työssä ei ole riippuvaista useista tai läheisistä kollegasuhteista

Toisilla työssäkäyvillä ihmisillä on verraten matalat odotukset työpaikan ihmissuhteita kohtaan, ja vastaavasti he ovat sosiaalisesti tyytyväisiä melko vähäiseen vuorovaikutukseen kollegojen kanssa. Tämä teema kuvaa tilanteita, joissa matalat sosiaaliset tarpeet yhdistyvät koettuihin tarpeita vastaaviin suhteisiin, joita ei määrällisesti ole paljon tai ne eivät ole erityisen syvällisiä laadultaan. Alateemoiksi tunnistimme tehtäväkeskeisyyden priorisoinnin työaikana, kollegasuhteiden pitämisen pääasiassa työtuttavuuden tasolla, haluttomuuden muodostaa läheisiä suhteita eri organisaatiotasolla työskentelevien kanssa sekä rajallisen motivaation, energian tai ajan panostamisen työsuhteisiin työn ja muun elämän tasapainoon liittyvien tekijöiden vuoksi.

Osa tämän tutkimuksen osallistujista kertoi, että heillä ei ollut halua läheisempiin suhteisiin kollegoiden kanssa. Joillakin tämä asenne ulottui kaikkiin työpaikan ihmissuhteisiin, kun taas toiset ilmaisivat selkeää haluttomuutta jakaa henkilökohtaisia asioita eri hierarkiatasoilla toimivien työntekijöiden kanssa, kuten omien esihenkilöiden tai alaisten kanssa, saati muodostaa heidän kanssaan ystävyys-suhteita. COVID-19-pandemian aikana esihenkilö-alaissuhteet tulivat toisinaan tiiviimmiksi. Tätä pidettiin kuitenkin poikkeuksellisenä eikä aina toivottavana kehityksenä. Esimerkiksi tämä esihenkilöasemassa toiminut haastateltava ilmaisi haluavansa pitää esihenkilö-alaissuhteet tiukasti ammatillisina ja toivoi paluuta aiempaan, vähemmän läheiseen vuorovaikutuksen tapaan omien alaistensa kanssa:

Mä koen olevani vähän menny liian pitkälle siinä, et ollaan liian kavereita. Mä haluisin tietyn esimiesetäisyyden pitää siihen. Se varmaan palautuu enemmän siihen maailmaan sitten jossain. (16B)

Korkeat sosiaaliset tarpeet, koetut matalan laadun ihmissuhteet – Kun suhteiden määrä ja laatu ei vastaa tarpeita, syntyy sosiaalinen vaje

Yksilöt, jotka hakevat työssä sosiaalista tyydyttyneisyyttä korkealaatuisten ihmissuhteiden kautta voivat kokea työssään sosiaalista vajetta, mikäli merkityksellisiä vuorovaikutustilanteita on liian vähän. Tämä teema kuvaa tilanteita, joissa korkeat sosiaaliset tarpeet yhdistyvät koettuihin heikkolaatuisiin suhteisiin, ja se sisältää alateemoinaan kokemukset työsuhteiden kehittymättömyydestä kontekstuaalisten rajoitteiden vuoksi, ammatillisesta eristyneisyydestä etätyössä, työssä koetusta yksinäisyydestä, työntekijöiden välisistä jännitteistä ja konflikteista sekä vakavammista sosiaalisista ongelmista, kuten kiusaamisesta, ulossulkemisesta ja sosiaalisesta syrjinnästä työyhteisössä.

Aineistomme perusteella kokemukset työsuhteiden kehittymättömyydestä kontekstuaalisten rajoitteiden vuoksi saattoivat johtua esimerkiksi uudessa työssä aloittamisesta etätyön aikana tai tiimiläisten maantieteellisestä hajautumisesta. Näiden tekijöiden koettiin rajoittavan työpaikan ihmissuhteiden kehittymistä. Seuraava esimerkki kuvaa tilannetta, jossa tiimi on hajautettu useaan eri maahan ja jossa useat tiimiläiset eivät koskaan tapaa toisia fyysisesti samassa tilassa läsnä ollen:

Kyl mä koen, et ainaki osan henkilöistä kanssa, niin on paljon vähemmän keskusteltu niistä henkilökohtaisista asioista. Kun on joku Teams niin siellä on ehkä kynnys puhua niistä omista asioista korkeampi kuin se, että ollaan tuossa kahvitunnilla toimistolla.
(11B)

Myös arkiset työkäytännöt aiheuttivat heikon sosiaalisen läsnäolon kokemuksia, esimerkiksi ilman kameraa tapahtuvat etäpalaverit ja huono tavoitettavuus kuvattiin tilanteina, jotka eivät tyydyttäneet sosiaalisia tarpeita.

Työvuorovaikutuksella ylikuormittuminen – Kun suhteiden intensiteetti on liian korkea sosiaalsiin tarpeisiin nähden

Jotkut yksilöt kokevat työssä sosiaalista ylikuormitusta silloin, kun vuorovaikutuksen määrä ja intensiteetti ylittävät heidän omat mieltymyksensä ja jaksamisensa rajat. Tämä teema kuvaa kokemuksia tilanteista, joissa työssä tapahtuva vuorovaikutus koetaan liialliseksi sekä työsuhteiden määrä ja vaativuus ovat epätasapainossa. Teema sisältää muun muassa toimistoympäristössä koetut häiriötekijät, jotka tekevät muiden läsnä ollessa työskentelystä kuormittavaa, sekä runsaat kasvokkaiset ja virtuaaliset kokous- ja tapahtumavelvoitteet, jotka kaventavat mahdollisuuksia muunlaiselle, vapaamuotoisemmalle sosiaaliselle vuorovaikutukselle työyhteisössä.

Esimerkiksi toimistoympäristössä tapahtuvat keskeytykset koettiin joskus häiritseviksi ja mainittiin usein syinä jäädä mieluummin kotitoimistolle tekemään keskittymistä vaativia työtehtäviä toimistolla työskentelemisen sijasta. Kuten eräs haastateltava kuvasi,

pitkä etätyöjakso oli tehnyt hänestä aiempaa selvästi herkemmän toimistomelulle ja arjen häiriötekijöille:

Mä en oo ollu mikään ääniherkkä, mut nytte ku on käyny toimistolla on huomannut, että kun meilläkin on avokonttori, hirveesti kiinnittää ääniä siihen et mitä tapahtuu, tai et jos joku liikkuu jonnekin ja muuta, että kyllähän siinä tavallaan katkee se. (10B)

3.2.3 Johtopäätökset ja käytännön merkitys

Tutkimuksemme tuottaa uutta tietoa yksilöiden odotuksista työpaikan sosiaalisille suhteille etä- ja hybridityön kontekstissa. Erotimme laadullisessa aineistossa neljä erilaista sosiaalisten tarpeiden täyttymisen muotoa etä- ja hybridityössä, joissa yhdistyvät yksilöiden odotukset suhteessa koettuun sosiaalisten suhteiden intensiteettiin (määrä ja laatu). Tutkimuslöydöksemme tuovat vahvasti esiin sen, että etä- ja hybridityötä tekevillä asiantuntijoilla voi olla työpaikan sosiaalisten suhteiden intensiteettiin liittyen hyvinkin erilaisia toiveita ja mieltymyksiä. Näihin odotuksiin vaikuttavat erilaiset yksilölliset, kontekstuaaliset ja ajalliset tekijät. Aineistostamme nousi esiin erittäin vahvana asiantuntijoiden tarpeet myönteisille, korkealaatuaisille sosiaalisille suhteille työssä.

Tutkimuksemme liittyy ajankohtaisesti käytännön työelämään. Sen perusteella suosittelemme, että organisaatiot huomioivat joustavuuden etä- ja hybridityömalleja sekä -linjauksia suunnitellessaan ja implementoidessaan. Joustavuus työnteen sijainnin ja aikataulujen suhteen mahdollistaa yksilöllisen työn muokkaamisen itsenäisesti myös oman sosiaalisen kapasiteetin mukaan, jonka säätely voi vaikuttaa ratkaisevasti työtyytyväisyyteen. Toiseksi työyhteisöissä on hyvä käydä avointa keskustelua ja siten lisätä tietoisuutta moninaisista sosiaalisista tarpeista ja toiveista, joita erilaisilla, eri elämäntilanteissa olevilla ja erilaisia työtehtäviä tekevillä työntekijöillä voi olla. Esimerkiksi esihenkilöiden tietoisuus tiimiläisten yksilöllisistä sosiaalisista tarpeista on tärkeää, sillä jatkuvan tavoitettavuuden odotukset voivat johtaa sosiaaliseen kuormittumiseen, tai jos kollegoita ei kohdata pitkään aikaan, se voi johtaa yksinäisyyden kokemuksiin sekä yhteenkuuluvuuden tunteen heikkenemiseen. Kolmanneksi on tärkeä käsitellä riittävän sosiaalisen vuorovaikutuksen ylläpitämisen merkitystä tiimien ja organisaation toiminnan sujuvuuden, sosiaalisen koheesion ja yhteenkuuluvuuden tunteen kannalta.

3.3 Erilaiset yhteydet etätyön määrän ja työyksinäisyyden välillä

3.3.1 Johdanto

Etätyö usein yhdistetään sosiaalisen vuorovaikutuksen haasteisiin kuten suurempaan ammatilliseen eristyneisyyteen (Spilker & Breugh, 2021) ja heikentyneeseen sosiaaliseen tukeen työkavereilta (Pekkala ja muut, 2025). Etätyöintensiteetin, eli sen kuinka suuren osuuden työajastaan työntekijä tekee töitä etänä, on havaittu olevan myös yhteydessä työyksinäisyyteen lyhyellä noin viikon aikaviiveellä (Andel ja muut, 2021). Kuitenkin samalla noin viikon aikaviiveellä on myös havaittu, että etätyöintensiteetti ei ole yhteydessä työyksinäisyyteen (Walz ja muut, 2024). Nämä ristiriitaiset tulokset voivat viitata siihen, että etätyöintensiteetin ja työyksinäisyyden välinen yhteys onkin ehdollinen jonkin kolmannen tekijän suhteen. Tästä syystä etätyöintensiteetin ja työyksinäisyyden välistä yhteyttä on tarpeen tutkia tarkemmin ja pyrkiä tunnistamaan ryhmiä, joilla etätyöintensiteetin ja työyksinäisyyden välinen yhteys on erilainen.

Tässä tilastollisessa tutkimuksessa hyödynnettiin sekoiteanalyysia (engl. mixture modeling), jonka avulla voidaan tunnistaa piileviä osapopulaatioita aineistosta (Spurk ja muut, 2020). Sekoiteanalyysi toteutettiin sekoiteregressiona, jonka avulla voidaan ryhmitellä etätyöintensiteetin ja työyksinäisyyden välisiä yhteyksiä. Tutkimusaineistona käytettiin vuonna 2022 teknologiateollisuuden yrityksestä kerättyä kyselyaineistoa (N = 1641) sekä HelsinkiMission vuonna 2024 toteuttamassa Work to Belong -hankkeessa kerättyä suomalaista työelämää edustavaa kyselyaineistoa (N = 943) (HelsinkiMissio, 2024).

3.3.2 Tutkimuksen löydöksiä

Sekoiteregressioanalyysi tuotti aineistojen välillä hieman erilaisen ryhmärakenteen. Teknologiateollisuudesta kerätystä yritysaineistosta erottui kuusi ryhmää, kun taas koko suomalaista työelämää edustavasta aineistosta löytyi seitsemän ryhmää. Näissä ryhmissä erosivat toisistaan sekä etätyöintensiteetin ja työyksinäisyyden välinen yhteys että työyksinäisyyden taso. Etätyöintensiteetin ja työyksinäisyyden välinen yhteys vaihteli sekä suunnaltaan että tilastolliselta merkitsevyydeltään. Kokonaisuudessaan suurin osa vastaajista kuuluivat ryhmiin, joissa etätyön intensiteetti ei ollut tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä työyksinäisyyteen.

Yritysaineistossa valtaosa vastaajista (85 %) sijoittui ryhmiin, joissa etätyöintensiteetti ja työyksinäisyys eivät olleet tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä. Loput vastaajat (15 %) sijoituivat ryhmiin, joissa etätyöintensiteetti oli negatiivisesti yhteydessä

työyksinäisyyteen. Näissä ryhmissä korkeampi etätyöintensiteetti näytti siten suojaavaan työyksinäisyydeltä kuin altistavan sille. Tästä aineistosta ei löytynyt yhtään ryhmää, jossa etätyöintensiteetti olisi selkeästi altistanut työyksinäisyydelle. Työyksinäisyysmittari vaihteli asteikolla yhdestä viiteen. Ryhmissä, joissa yhteys oli negatiivinen, oli korkeammat työyksinäisyyden ryhmäkeskiarvot (4,41; 3,60; 2,89) kuin ryhmissä, joissa yhteys ei ollut tilastollisesti merkitsevä (1,14; 1,75; 2,25). Tämä tulos viittaisi siihen, että keskimäärin enemmän työyksinäisyyttä kokevilla etätyöintensiteetti on merkityksellinen työyksinäisyyttä helpottava tekijä.

Edustavassa aineistossa yhteyden vaihtelu oli monipuolisempaa. Yli puolet vastaajista (59 %) kuului ryhmiin, joissa etätyöintensiteetin ja työyksinäisyyden välinen yhteys ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Tämä vastasi yritysaineiston suurinta ryhmää, joten tulosten puolesta enemmistöllä työntekijöistä etätyöintensiteetti ei suoraan ollut yhteydessä työyksinäisyyteen kummassakaan aineistossa. Neljäsosa (25 %) edustavan aineiston vastaajista kuului ryhmiin, joissa yhteys oli negatiivinen eli suurempaa etätyöosuutta tehneet raportoivat vähäisempää työyksinäisyyttä. Lisäksi aineistosta erottui yksi ryhmä lisää, jossa etätyöintensiteetin yhteys työyksinäisyyteen oli positiivinen. Näin ollen kyseisessä ryhmässä suurempaa etätyöosuutta raportoineet kokivat enemmän työyksinäisyyttä. Tämä ryhmä sisälsi loput 16 % vastaajista. Työyksinäisyyden ryhmäkeskiarvot olivat myös edustavassa aineistossa suurimmaksi osaksi pienemmät ryhmissä (1,10; 2,46; 3,07), joissa yhteys ei ollut tilastollisesti merkitsevä, kuin ryhmissä (1,88; 3,77; 4,50), joissa yhteys oli negatiivinen. Yksi ryhmä kuitenkin poikkesi linjasta, joten tulos ei täysin vastannut yritysaineistossa havaittuja ryhmäkeskiarvoja. Ryhmässä, jossa yhteys oli positiivinen, työyksinäisyyden ryhmäkeskiarvo oli suhteellisen matala (1,65).

3.3.3 Johtopäätökset ja käytännön merkitys

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että etätyöintensiteetin ja työyksinäisyyden välinen yhteys vaihtelee vastaajaryhmittäin eikä siten ole yhtenäinen koko väestössä. Yksinäisyys on yksilöllinen ja subjektiivinen kokemus (Wright & Silard, 2021), joten on odotettavissa, että yksittäiset työntekijät reagoivat eri tavoin etätyöhön oman työyksinäisyyden kokemuksensa suhteen. Tutkimuksen tulokset haastavat ajatuksen, että etätyöintensiteetti olisi suurimmalle osalle työntekijöistä merkittävä riskitekijä työyksinäisyyden suhteen. Tulosten perusteella organisaatioiden ei kannata suunnitella olettaen yhtenäistä vaikutusta kaikkiin työntekijöihin. Sen sijaan olisi hyödyllistä pyrkiä tunnistamaan keille etätyön tekeminen voi olla riski, keille suojaava tekijä, ja keille työyksinäisyyden osalta yhdentekevää. Näin ollen mahdolliset tukitoimet pystytään kohdistamaan niistä hyötyville.

3.4 Vuorovaikutussuhteen kehittyminen etäpalaverissa

3.4.1 Johdanto

Etäkokoukset ovat muodostuneet keskeiseksi osaksi nykyaikaista työelämää, ja niillä on tärkeä rooli digitaalisten työalustojen kautta tapahtuvassa viestinnässä ja päätöksenteossa. Etäkokouksia johtaa tyypillisesti tiimin esihenkilö tai vetäjä, kun taas osallistujien roolit kokouksen aikana voivat vaihdella huomattavasti. Kokoukseen osallistujat vaikuttavat toisiinsa käyttäytymisensä ja vuorovaikutuksensa kautta, ja erityisesti ongelmanratkaisutehtäviä sisältävät etäkokoukset voivat synnyttää monenlaisia tunteita, kuten kuormitusta ja turhautumista, mutta myös iloa.

Tiimiä nostattavalla käyttäytymisellä (engl. team boosting behavior) tarkoitetaan energisiä, sosiaalisesti suuntautuneita toimintatapoja, joita yksilöt käyttävät vaikuttaakseen myönteisesti tiimiinsä. Aiemman tutkimuksen mukaan yksittäiset tiimin jäsenet voivat vahvistaa koko tiimin sitoutumista käyttämällä tiimiä nostattavaa käyttäytymistä eli toimintaa, joka kohentaa mielialaa, energisoi ja lisää yhtenäisyyttä (Fortuin ja muut, 2023). Tiimiä nostattavan käyttäytymisen tavoitteena on kohottaa tiimin mielialaa ja yhteenkuuluvuutta jämäkkyuden, sosiaalisuuden ja ilmaisevuuden kautta, mikä tekee siitä erityisen soveltuvan tiimidynamiikan energisoimiseen (Urbini ja muut, 2025). Näiden käyttäytymismuotojen on esitetty parantavan tiimin dynamiikkaa ja suoriutumista kokonaisuudessaan. Lisäksi on esitetty, että esihenkilöt voisivat hyötyä tiiminsä jäsenten osoittamasta tiimiä nostattavasta käyttäytymisestä erityisesti tiimityön sosiaalisesti painottuneissa vaiheissa (Fortuin ja muut, 2021). Sen sijaan tietoa siitä, miten johtaja itse kokee nämä käyttäytymismuodot, on toistaiseksi hyvin vähän.

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme tiimiä nostattavaa käyttäytymistä etäkokouksissa ja sen yhteyttä johtajan tunteisiin. Tutkimus tarkastelee, miten kolme erilaista tiimiä nostattavan käyttäytymisen ulottuvuutta, energisointi, mielialan kohentaminen ja yhtenäisyyden lisääminen, ovat yhteydessä johtajan havaittuihin tunnetiloihin kokouksen aikana. Aineisto koostuu neljästä innovaatiotehtävää suorittavan opiskelijaryhmän etäkokouksesta, joissa yhdelle ryhmän jäsenelle oli osoitettu johtajan rooli. Aineisto sisältää kokousten videotallenteet, joita on käytetty käyttäytymisen koodaamiseen, sekä johtajan kasvonilmeisiin perustuvan tekoälypohjaisen tunnetilan tunnistuksen (IMotions-ohjelmiston avulla). Menetelmänä hyödynnetään lineaarista regressiota, jossa kontrolloidaan ajallista riippuvuutta ja tiimien välisiä eroja lisäämällä ajallisesti edeltävän tunnetilan taso sekä ryhmätunniste malliin. Tämän regressiomallin avulla voidaan kontrolloida ryhmien välistä vaihtelua analysoitaessa tekoälypohjaisen tunnetunnistuksen aikasarjadataa yhdessä havaittujen tiimiä nostattavan käyttäytymisen tapahtumien kanssa.

3.4.2 Tutkimuksen löydöksiä

Regressioanalyysin tulokset osoittivat, että tiimiä nostattavan käyttäytymisen kolme ulottuvuutta, energisointi, mielialan kohentaminen ja yhtenäisyyden lisääminen, olivat yhteydessä johtajan tunnetiloihin vaihtelevasti riippuen tarkasteltavasta tunteesta. Vihan ja halveksunnan osalta tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ei havaittu minkään kolmen käyttäytymismuodon kanssa. Myöskään inhon, hämmennyksen tai tarkkaavaisuuden osalta tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ei löytynyt. Mutta sekä mielialaa kohentava että yhtenäisyyttä lisäävä käyttäytyminen olivat positiivisesti yhteydessä johtajan kokemaan iloon. Samoin yhtenäisyyttä lisäävä käyttäytyminen oli positiivisesti yhteydessä valenssiin (yleinen myönteinen tunnetila). Energisoiva käyttäytyminen puolestaan oli positiivisesti yhteydessä neljään tunteeseen: pelkoon, suruun, sentimentaalisuuteen ja yllätykseen. Lisäksi kaikki kolme tiimiä nostattavan käyttäytymisen ulottuvuutta ennustivat vähäisempää neutraalin ilmeen esiintymistä johtajalla. Näin ollen kaikki kolme käyttäytymismuotoa saivat aikaan havaittavia tunnereaktioita neutraalin ilmeen sijaan. Yhteenvetona tulokset osoittavat selkeän eron käyttäytymismuotojen välillä. Mielialan kohentaminen ja yhtenäisyyden lisääminen olivat yhteydessä pääasiassa myönteisiin tunnereaktioihin (ilo ja valenssi), kun taas energisointi oli yhteydessä pääasiassa aktivoiviin mutta kielteisempiin tai monipuolisempiin tunnereaktioihin (pelko, suru, yllätys, sentimentaalisuus).

3.4.3 Johtopäätökset ja käytännön merkitys

Tulokset osoittavat selkeän eron kahden tiimiä nostattavan käyttäytymisen ryhmän välillä. Mielialaa kohentava ja yhtenäisyyttä lisäävä käyttäytyminen olivat yhteydessä johtajan myönteisiin tunnereaktioihin (ilo ja valenssi), kun taas energisoiva käyttäytyminen oli yhteydessä aktivoiviin mutta kielteisempiin tai monipuolisempiin tunteisiin (pelko, suru, yllätys, sentimentaalisuus). Millään tiimiläisten käyttäytymismuodolla ei ollut yhteyttä vihaan, halveksuntaan, inhoon, hämmennykseen tai tarkkaavaisuuteen. Mielialaa kohentavan ja yhtenäisyyttä lisäävän käyttäytymisen yhteys johtajan myönteisiin tunteisiin on odotuksenmukainen ja tukee kirjallisuuden perusoletusta näiden käyttäytymismuotojen myönteisestä yhteydestä tiimidynamiikkaan ja tämän tutkimuksen perusteella myös johtajan omaan tunnekokemukseen. Yhtenäisyyttä lisäävän käyttäytymisen yhteys sekä iloon että valenssiin viittaa siihen, että tämä käyttäytymismuoto koskettaa johtajaa laaja-alaisesti positiivisella tavalla. Energisoivan käyttäytymisen yhteys pelkoon, suruun, yllätykseen ja sentimentaalisuuteen on yllättävää. On mahdollista, että energisoiva käyttäytyminen (esimerkiksi äkillinen, voimakas tai odottamaton aktiivisuuden lisääntyminen kokouksessa) synnyttää johtajassa ensisijaisesti yllättymisen ja aktivoitumisen tunteen, joka voi ilmetä tekoälypohjaisessa tunnetunnistuksessa myös pelon, surun tai sentimentaalisuuden kaltaisina ilmeinä, erityisesti jos energisointi koetaan

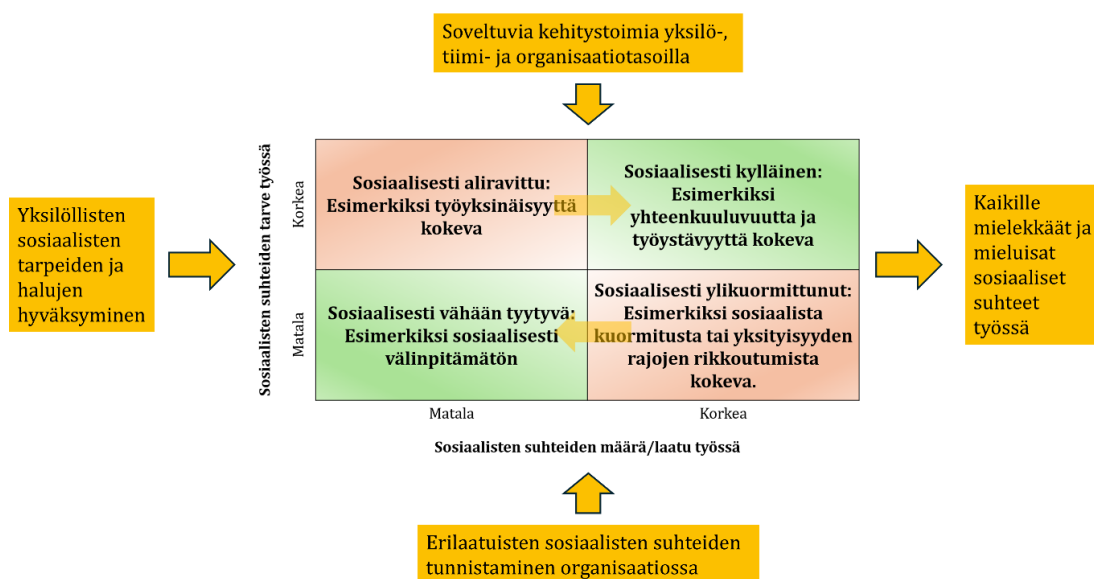
odottamattomana tai tilanteen hallinnan kannalta haastavana. Vaihtoehtoisesti kyse voi olla siitä, että energisoiva käyttäytyminen esiintyy tyypillisesti tietyntilaisissa, esimerkiksi kiireisissä tai paineisissa kokoustilanteissa, jolloin havaittu yhteys voisi osittain heijastaa myös tilannekohtaista kuormitusta energisoinnin sijaan. Kaikkien kolmen käyttäytymismuodon yhteys vähäisempään neutraaliin ilmeeseen osoittaa, että tiimiä nostattava käyttäytyminen toimii yleisesti johtajan tunnereaktioita aktivoivana tekijänä. Johtaja ei siis pysy tunteiltaan neutraalina näiden käyttäytymistapahtumien yhteydessä, vaan reagoi niihin.

Käytännön merkityksen osalta tulokset viittaavat siihen, että esihenkilöiden koulutuksessa ja tiimityön ohjauksessa kannattaisi huomioida se, että eri tiimiä nostattavan käyttäytymisen muodot eivät vaikuta johtajaan samalla tavalla. Mielialaa kohentavaa ja yhtenäisyyttä lisäävää käyttäytymistä voidaan pitää johtajan tunnekokemuksen kannalta myönteisenä ja toivottavana. Energisoivan käyttäytymisen yhteys pelkoon, suruun ja yllätykseen olisi hyvä tunnistaa, jotta johtajat voisivat oppia tulkitsemaan tällaista käytöstä rakentavana aktivointiyrityksenä sen sijaan, että se koettaisiin kuormittavana tai uhkaavana.

4 TOIMINTAMALLI KÄYTÄNNÖN TYÖELÄMÄN TARPEISIIN

4.1 Toimintamallin kuvaus

Yhdistämällä teoreettisia lähtökohtia tutkimuslöydöksiimme muodostimme toimintamallin hybridityöyhteisöjen erilaatuisten sosiaalisten suhteiden kehittämisen tueksi. Toimintamalli kuvaa prosessin miten organisaation eri toimijat (työntekijät, esihenkilöt, HR/johto) voivat auttaa mahdollistamaan kaikille työyhteisön jäsenille mieluisat ja riittävät sosiaaliset suhteet työssä (ks. Kuvio 6).



Kuvio 6. Toimintamalli erilaatuisten sosiaalisten suhteiden kehittämisen tueksi

Organisaatioissa olisi ensinnäkin oleellista hahmottaa, tiedostaa ja hyväksyä työntekijöiden yksilöllisyys myös sosiaalisten suhteiden tarpeiden ja halujen suhteen. Tämän lisäksi organisaatioissa olisi hyvä tunnistaa minkä laatuista sosiaalisia suhteita heidän työntekeisensä käytänteet ja tavat ruokkivat. Kiusaamiseen ja muihin haitallisiin tekoihin tulee puuttua, mutta myös muita työnkuvaan ja organisaatioon soveltuvia kehitystoimia tarvitaan niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. Näiden kautta työyhteisön jäsenten sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen määrää ja laatua voitaisiin saada tasapainotettua heidän yksilöllisiä sosiaalisia tarpeitansa vastaaviksi.

Organisaatiot voivat ehkäistä työksinäisyyttä ja ravita työntekijöitään sosiaalisesti muun muassa kehittämällä työntekoon ja työyhteisöön liittyviä käytänteitään tukemaan paremmin yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisten sosiaalisten suhteiden muodostumista ja ylläpitoa esimerkiksi henkilökohtaisella ohjauksella, muovaamalla

sosiaalisia rakenteita ja luomalla sosiaalisen käytöksen normistoa ja luottamuksen ilmapiiriä (Wright & Silard, 2021). Tämän lisäksi aiemmat löydökset sosiaalisista suhteista osoittavat myös että, varsinkin esihenkilöiltä ja kollegoilta saatu sosiaalinen tuki vähentävät työyksinäisyyden riskiä hybridityössä (Mäkelä ja muut, 2025) ja että fyysinen läsnäolo vaatii synkronointia tiimiläisten kesken, mikäli tavoitteena on yhteenkuuluvuuden kokemus (Urrila ja muut, 2025).

4.2 Toimintamallin pilotoinnin antia

Toimintamallia pilotoitiin 27.5.2026 Vaasan yliopiston Henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmän ja HENRY ry:n järjestämän seminaarissa 'Less Noise, More Value - Insights for Smarter Worklife: Tutkimukseen perustuvia oivalluksia viisaampaan työelämään', jossa esiteltiin usean tutkijan esityksissä tuoretta tutkimustietoa työhyvinvoinnista, muuttuvista henkilöstöjohtamisen käytänteistä ja työn merkityksellisyydestä. LEADIS-tiimimme avasi seminaarissa tutkimushankkeeseen liittyviä teoreettisia huomioita ja tutkimuslöydöksiä esityksessä nimeltä 'Sosiaalisten suhteiden moninainen maailma hybridityössä: vaatimus vai voimavara?'. Tämän lisäksi esityksessä pilotoitiin toimintamallia ja kerättiin yleisön edustajilta kommentteja ja kehitysideoita siihen liittyen. Pyysimme yleisöltä, joka koostui akateemisista ja käytännön työelämän toimijoista, ajatuksia erityisesti liittyen siihen, miten organisaatioissa voitaisiin yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoilla edesauttaa yksilöiden saavuttamaan hyvä tasapaino heidän sosiaalisten tarpeiden ja sosiaalisten suhteiden välillä.

Tiedon levittämistä erilaisista sosiaalisista suhteissa työssä ja ihmisten erilaisista sosiaalisista tarpeista pidettiin itsessään tärkeänä ja kriittisenä asiana. Selvästi tuotiin ilmi, että sosiaalisten suhteiden huomioiminen varsinkin etä- ja hybridityössä vaatii johtamisen tietopohjaista kehittämistä. Myös tiimeille ja koko organisaatioille olisi tarpeen tuoda selkeästi ilmi, miten riittävä määrä sosiaalista vuorovaikutusta on välttämätön tekijä sujuvan yhteistyön ja suuren kokonaisuuden kannalta. Kriittisenä havaintona toimintamallia kohtaan esiin nousi ajatus työntekijöiden jo liiallisestakin monitoroinnista ja mittaamisesta. Organisaatioiden sisäisiä kyselyitä tulee jo paljon ja ne uuvuttavat työntekijöitä. Toimintamalli voisi tarjota riittävästi eväitä organisaatioiden sosiaalisten suhteiden kehittämiseen ilman erillistä sosiaalisten suhteiden mittausta.

Osallistujien kommentteissa korostui myös yksilöllisyyden ja yksilöllisten tarpeiden ymmärryksen oleellisuus. Koska työntekijöiden sosiaaliset tarpeet eroavat, niin yksilöllisiä työn hallinnan mahdollisuuksia ja joustoja pidetään tärkeinä, jotta työntekijät voivat räätälöidä työn tekoaan ja mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen. Esimerkiksi vapautta valita mahdollisuuksien mukaan omia työskentelytapoja ja

työnteon paikkoja pidettiin oleellisena. Ylipäättään peräänkuulutettiin avointa keskustelua ihmisten sosiaalisista tarpeista ja rajoista. Varsinkin esihenkilöiden ja johdon olisi hyvä olla perillä ihmisten yksilöllistä tarpeista ja rajoista sekä hyödyntää sitä työn organisoinnissa niin, ettei esimerkiksi jatkuva saatavilla olo ylikuormita sosiaalisesti. Yleisestikin tiimeissä olisi hyvä käydä läpi sosiaalisen vuorovaikutuksen mieltymyksiä sekä sitä millaista ja kuinka henkilökohtaista keskustelua pidetään sopivana. Tämä voi auttaa kunnioittamaan ihmisten yksityisyyden rajoja. Keskusteluun nousikin tärkeä huomio, että henkilökohtaisten ongelmien ylimalkainen vuodatus voi käydä työkavereille jopa kuormittavaksi.

Sosiaalisten suhteiden muotoutumista ja ylläpitoa voidaan tukea myös työkuulttuurin asteittaisella muutoksella. Osallistujat nostivat esiin, että tämä voisi lähteä liikkeelle pienistäkin asioista kuten esimerkiksi työn tuunaamisesta, leikkisyyden tuomisesta ideointisessioihin, ajan varaamisesta epävirallisille keskusteluille myös etäpalavereissa ja epävirallisia etä- ja lähitapaamisia voisi olla ilman virallista osuuttakin. Myös organisaatioiden järjestämiä erilaisia sosiaalisia aktiviteetteja ehdotettiin ja niihin osallistumisen vapaaehtoisuutta painotettiin. Lähityössä fyysisten työtilojen tulisi palvella työtehtävien suorittamisen lisäksi myös sosiaalisia tarpeita. Olisi hyvä olla sopivassa suhteessa hiljaisia ja puheen sallivia tiloja erilaisiin tarkoituksiin kuten myös tiloja olla yksin. Tiimien muodostamisessakin voisi jo hyödyntää ihmisten erilaisia sosiaalisia tarpeita ja vahvuuksia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työpaikoilla muodostuu erilaisia myönteisiä ja valitettavasti kielteisiäkin ihmissuhteita niin lähi- kuin etäkonteksteissakin. Hybridityö vaikuttaa kuitenkin merkittävästi sosiaalisten suhteiden muodostumiseen ja ylläpitämiseen. Tehdyn tutkimuksen keskeinen lähtökohta on työntekijöiden erilaiset yksilölliset tarpeet työpaikan sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta kohtaan. Siinä missä osa kaipaa paljon vuorovaikutusta ja läheisiä välejä työkavereiden kanssa, niin toisille riittää vähempikin.

Osatutkimusten tutkimustulokset tukevat esitettyjä tutkimushypoteesejä. Korkealaatuisten työhön liittyvien sosiaalisten suhteiden, eli työstävyys-suhteiden, määrä ja varsinkin yleisesti ottaen sosiaalisia tarpeita tyydyttävät suhteet olivat ennakkoletusten mukaisesti myönteisesti yhteydessä niin työntekijöiden työhyvinvointiin, suoriutumiseen kuin organisaatioon sitoutumiseenkin. Tämän lisäksi tutkimusaineistoista nousi esiin työntekijöiden tarpeet myönteisille ja korkealaatuaisille sosiaalisille suhteille työssä. Tutkimuslöydöksemme tuovat kuitenkin vahvasti esiin myös sen, että työntekijöillä on työyhteisöiden sosiaalisten suhteiden määrään ja laatuun liittyen hyvinkin erilaisia toiveita ja mieltymyksiä, joiden mukaisesti sosiaalisia suhteita työssä koitetaan muodostaa. Tutkimustulokset osoittivat myös, että työyksinäisyyden kokemisen näkökulmasta suurin osa työntekijöistä pystyy tekemään suurenkin määrän etätyötä ilman, että se heijastuu työyksinäisyydeksi. Mutta osalla etätyö oli yhteydessä työyksinäisyyden kokemuksiin ja toisaalta joillain etätyön tekeminen vaikutti suojaavan työyksinäisyydeltä. Tulokset ehdottavat, että etätyön tekeminen voisi madaltaa työyksinäisyyttä niillä, jotka kokevat suhteellisen paljon työyksinäisyyttä. He saattavat kokea itsensä ulkopuolisiksi ja yksinäisiksi varsinkin työpaikalla työskennellessä ja etänä työskentely voi häivyttää näitä tunteita. Etäpalaveritutkimus osoitti, että palaveriin osallistujien tiimiä nostattava käyttäytyminen oli yhteydessä tiiminvetäjän/johtajan tunnetiloihin. Mielialaa kohentava ja yhtenäisyyttä lisäävä käyttäytyminen ennusti johtajan myönteisiä tunnereaktioita, kun taas energisoiva käytös oli yhteydessä aktivoinnin lisäksi myös negatiivisiin tunnereaktioihin. Johtajien olisikin hyvä oppia tulkitsemaan energisoivaa käytöstä rakentavana aktivointiyrityksenä sen sijaan, että se koettaisiin kuormittavana tai uhkaavana.

Tutkimushankkeessa kehitettiin myös toimintamalli hybridityöyhteisöjen sosiaalisten suhteiden tukemiseksi. Mallin pääajatus on ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset sosiaaliset tarpeet, ja tavoite on mahdollistaa kaikille tyydyttävät, mutta yksilöä kuormittamattomat sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus työssä. Organisaatioiden ja työyhteisöiden olisi suotavaa olla tietoisia sosiaalisten suhteiden merkityksestä ja lähtökohtaisesti tukea myönteisten suhteiden muodostumista ja pyrkiä ennaltaehkäisemään negatiivisten suhteiden kehittymistä. Tärkeää olisi luoda käytänteitä, jotka mahdollistavat sekä yhteistyön että yksilölliset tarpeet huomioivan

työskentelyn hybridityössä. Kuhunkin organisaatioon soveltuvia kehitystoimia voidaan tehdä niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla, joiden avulla työyhteisöjen jäsenten sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen määrää ja laatua voidaan tasapainottaa. Näin voidaan ehkäistä työyksinäisyyttä, vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja rakentaa toimivia hybridityöyhteisöjä. Sosiaaliset suhteet ovat suomalaisessa työelämässä merkittävä voimavara niin työntekijöille itselleen kuin organisaatioillekin.

Lähteet

Alasoini, T. (2026). *Hybridityö yritysten tuottavuus- ja kilpailutekijänä: Näkemyksiä puolesta ja vastaan*. Työterveyslaitos.

Allen, K. S., Grelle, D., Lazarus, E. M., Popp, E., & Gutierrez, S. L. (2024). Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work. *Personality and Individual Differences*, 217, 112459. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112459>

Andel, S. A., Shen, W., & Arvan, M. L. (2021). Depending on your own kindness: The moderating role of self-compassion on the within-person consequences of work loneliness during the COVID-19 pandemic. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(4), 276–290. <https://doi.org/10.1037/ocp0000271>

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>

Becker, W. J., Belkin, L. 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>

Birmingham, W. C., Holt-Lunstad, J., Herr, R. M., & Barth, A. (2024). Social connections in the workplace. *American Journal of Health Promotion*, 38(6), 886–891. <https://doi.org/10.1177/08901171241255204b>

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.

Caillier, J. G. (2017). The impact of high-quality workplace relationships in public organizations. *Public Administration*, 95(3), 638–653. <https://doi.org/10.1111/padm.12328>

Carrasco-Garrido, C., De-Pablos-Heredero, C., & Rodríguez-Sánchez, J. L. (2023). Exploring hybrid telework: A bibliometric analysis. *Heliyon*, 9(12), e22472. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22472>

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.

Chiaburu, D., Oh, I-S, Stoverink, A. Park, H., Bradley, C., Barros-Rivera, B. (2022). Happy to help, happy to change? A meta-analysis of major predictors of affiliative and change-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 132, 103664.

Chung, S., Lount Jr, R. B., Park, H. M., & Park, E. S. (2018). Friends with performance benefits: A meta-analysis on the relationship between friendship and group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44(1), 63–79. <https://doi.org/10.1177/0146167217733069>

Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199–1223. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0506>

Dietz, L., & Fasbender, U. (2022). Age-diverse workplace friendship: A systematic literature review and recommendations for future research. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 163–197. <https://doi.org/10.1093/workar/waab028>

Ehrhardt, K., & Ragins, B. R. (2019). Relational attachment at work: A complementary fit perspective on the role of relationships in organizational life. *Academy of Management Journal*, 62(1), 248–282. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0245>

Fortuin, D. J., Van Mierlo, H., Bakker, A. B., Petrou, P., & Demerouti, E. (2021). Team boosting behaviours: Development and validation of a new concept and scale. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(4), 600–618.

Fortuin, D., Bakker, A. B., van Mierlo, H., Petrou, P., & Demerouti, E. (2023). How and when do employees energize their team members? The role of team boosting behaviors. *Occupational Health Science*, 7(1), 143–165.

Fritz, J. M. H., & Omdahl, B. L. (2006). *Problematic relationships in the workplace*. New York: Peter Lang.

George, T. J., Atwater, L. E., Maneethai, D., & Madera, J. M. (2022). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100869. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100869>

Gersick, J., Bartunek, J. & Dutton, J. (2000). Learning from academia: The importance of relationships in professional life. *The Academy of Management Journal*, 43(6), 1026–1044.

Gkorezis, P., Kalampouka, P., & Petridou, E. (2013). The mediating role of belongingness in the relationship between workplace incivility and thriving. *International Journal of Employment Studies*, 21(2), 63–78.

Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161–178.

Graneheim, U. H., Lindgren, B. M., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse education today*, 56, 29–34. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>

Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>

Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74–80.

HelsinkiMissio (2024) *Työelämän yksinäisyys 2024-barometri*. Saatavilla https://www.helsinkimissio.fi/wp-content/uploads/2024/05/Work-to-Belong-Tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88n-Yksina%CC%88isyys-2024-barometri_HelsinkiMissio.pdf

Hood, A. C., Cruz, K. S., & Bachrach, D. G. (2017). Conflicts with friends: A multiplex view of friendship and conflict and its association with performance in teams. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 73–86.

Horan, S. M., Chory, R. M., Craw, E. S., & Jones, H. E. (2021). Blended work/life relationships: Organizational communication involving workplace peers, friends, and lovers. *Communication research trends*, 40(2), 1.

House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley Publishing Company.

Jokela-Vahteristo, L. (6.9.2024). Yli Puolet tytöistä pelkää mennä ihmisten eteen. *Helsingin Sanomat*.

Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229–251. <https://doi.org/10.1002/job.2485>

Jung, H. S., Song, M. K., & Yoon, H. H. (2021). The Effects of Workplace Loneliness on Work Engagement and Organizational Commitment: Moderating Roles of Leader-Member Exchange and Coworker Exchange. *Sustainability*, 13(2), 948. <https://doi.org/10.3390/su13020948>

Jämsen, R., Sivunen, A., & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, 132, 107240. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>

Kantola, J., Pajuoja, M., & Vanharanta, O. (2025). "I miss those chance encounters": Innovative work behavior in hybrid and remote work. *Computers in Human Behavior Reports*, 20, 100823. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2025.100823>

Karasvirta, S., & Teerikangas, S. (2022). Change organizations in planned change – a closer look. *Journal of Change Management*, 22(2), 163–201. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.2018722>

Kemppinen, S., & Tanskanen, J. (2023). Suomenkielisen työksinäisyysmittarin validointi etä- ja hybridityöläisillä. *Psykologia*, 58(3), 198–267.

Koch, T., & Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*, 27(3), 494–508.

Korhonen, S. (2025, 6.6.). Ihmisiä patistetaan takaisin toimistoille, eikä työterveydestä tipu lupaa etätöihin. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/suomi/art-2000011282260.html>

Kram, K. F., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110–132.

Kruger, J., Epley, N., Parker, J., & Ng, Z. W. (2005). Egocentrism over E-mail: Can we communicate as well as we think? *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 925–936. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.925>

Lehti, A.-E. (2026, 3.5). Etätöiden totaalinen resetointi pelastaisi talouden, sanoo toimitusjohtaja. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/visio/art-2000011961018.html>

Leskinen, T. (2025, 22.4.). Etätöön tekeminen väheni vuonna 2024 – mutta vain aavistuksen. *Tilastokeskus*. <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2025/Etaetyoen-tekeminen-vaeheni-vuonna-2024-mutta-vain-aavistuksen>

Madsen, S.R., Miller, D. and John, C.R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16, 213–234. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1134>

Mastroianni, A., Cooney, G., Boothby, E. & Reece, A. (2021). The liking gap in groups and teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 162, 109–122. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.10.013>

Merritt, S., Boyle, E., Johnson, C., Niemann, P., & Parsley, S. (2025). To escape the pain: Paths to voluntary turnover, social pain, and influences on the selection of a new job role. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 131–169. <https://doi.org/10.1002/job.2830>

Mäkelä, L., Tanskanen, J., Kemppinen, S., Siiriäinen, A. & Urrila, L. (2025). 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>

Nurmi, N., & Hinds, P. J. (2020). Work design for global professionals: Connectivity demands, connectivity behaviors, and their effects on psychological and behavioral outcomes. *Organization Studies*, 41(12), 1697–1724. <https://doi.org/10.1177/0170840620937885>

Ozcelik, H., & Barsade, S.G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343–2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>

Olekalns, M., & Caza, B. B. (2024). Resetting relationship trajectories: A reconceptualization of the relationship repair process. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 313–332. <https://doi.org/10.1002/job.2769>

Pekkala, K., Oksa, R., & Oksanen, A. (2025). Sense of community, social support and social media use in the post-pandemic world of work. *Behaviour & Information Technology*, 44(16), 4082–4095. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2025.2461726>

- Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *Academy of Management Review*, 43(4), 635–660. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0309>
- Ragins, B. R., & Dutton, J. E. (2007). Positive relationships at work: An introduction and invitation. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (toim.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (s. 3–25). Lawrence Erlbaum Associates.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62(3), 273–299. <https://doi.org/10.1080/10570319809374611>
- Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B., & Kopaneva, I. (2012). Workplace friendship in the electronically connected organization. *Human communication research*, 38(3), 253–279. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2012.01428.x>
- Sias, P. M., & Shin, Y. (2019). Workplace relationships. Teoksessa A. M. Nicotera (toim.), *Origins and traditions of organizational communication* (s. 187–206). Routledge.
- Sivunen, A., & Nordbäck, E. (2015). Social presence as a multi-dimensional group construct in 3D virtual environments. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 20(1), 19–36.
- Šmite D, Moe NB, Klotins E, et al. (2023) From forced working-from-home to voluntary working-from-anywhere: Two revolutions in telework. *Journal of Systems and Software* 195: 111509. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111509>
- Spilker, M. A., & Breugh, J. A. (2021). Potential ways to predict and manage telecommuters' feelings of professional isolation. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103646. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103646>
- Spurk, D., Hirschi, A., Wang, M., Valero, D., & Kauffeld, S. (2020). Latent profile analysis: A review and “how to” guide of its application within vocational behavior research. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103445. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103445>
- Urbini, F., Elena, S. D. B., Caputo, A., Cortese, C. G., & Callea, A. (2025). Measuring energy in team: The Italian validation of Team Boosting Behaviors scale. *Bollettino Di Psicologia Applicata*, 302, 45-58.
- 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>
- Vartiainen, M., & Vanharanta, O. (2024). True nature of hybrid work. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2:1448894. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894>

Walz, T., Kensbock, J. M., De Jong, S. B., & Kunze, F. (2024). Lonely@Work@Home? The impact of work/home demands and support on workplace loneliness during remote work. *European Management Journal*, 42(5), 767–778. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.05.001>

Wright, S. (2005). *Loneliness in the Workplace*. Väitöskirja, University of Canterbury.

Wright, S., & Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*, 74(7), 1060–1081. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726720906013>

Yakubovich, V., & Burg, R. (2019). Friendship by assignment? From formal interdependence to informal relations in organizations. *Human Relations*, 72(6), 1013–1038. <https://doi.org/10.1177/0018726718789479>

Yamao, S. (2024) Social exchange theory. Teoksessa K. Hutchings, S., Michailova, & A. Wilkinson (toim.), *A Guide to Key Theories for Human Resource Management Research* (s. 274–279). Edward Elgar Publishing.

Zhao, S., & Elesh, D. (2008). Copresence as ‘being with’: Social contact in online public domains. *Information, Communication & Society*, 11(4), 565–583. <https://doi.org/10.1080/13691180801998995>