



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Tiimien vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet etätyöympäristössä

Johtamisen ja organisoinnin kandidaatintutkielma

Laatija:

Elli Viertonen

Ohjaaja(t):

KTT Hilpi Kangas

14.5.2025

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Elli Viertonen

Otsikko: Tiimien vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet etätyöympäristössä

Ohjaaja(t): KTT Hilpi Kangas

Sivumäärä: 36 sivua

Päivämäärä: 14.5.2025

Covid-19-pandemia vauhditti etätyön yleistymistä ja toi merkittäviä muutoksia työelämän vuorovaikutuskäytäntöihin. Tämä tutkielma tarkastelee etätyön vaikutuksia tiimien vuorovaikutukseen sekä ihmissuhteiden rakentumiseen ja ylläpitoon virtuaalisessa työympäristössä. Tutkielman keskeisenä tavoitteena on selvittää, miten tiimien sosiaalisia suhteita voidaan edistää etätyöympäristöissä. Päättökysymystä tukevat alatutkimuskysymykset liittyvät etätyön vaikutuksiin tiimien vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin suhteisiin sekä niihin haasteisiin, joita etätyö asettaa tiimien sosiaalisten suhteiden kehittymiselle ja ylläpidolle. Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena ja sen aineisto koostuu vertaisarvioituista tieteellisistä julkaisuista ja kirjallisuudesta, jotka käsittelevät vuorovaikutuksen merkitystä tiimityössä, etätyön erityispiirteitä sekä sosiaalisten suhteiden dynamiikkaa.

Tutkielmassa havaitaan, että digitaalisten viestintävälineiden käyttö muuttaa vuorovaikutuksen tapaa, laatua ja ilmaisukykyä. Nonverbaalisen ja epävirallisen vuorovaikutuksen väheneminen voi vaikeuttaa luottamuksen rakentumista ja heikentää yhteisöllisyyden tunnetta. Virtuaalisessa ympäristössä vuorovaikutus vaatii enemmän tietoista panostusta, ja tiimien jäsenten vuorovaikutustaidot sekä sosiaalinen taitavuus korostuvat. Samalla teknologia kuitenkin tarjoaa myös uusia mahdollisuuksia joustavaan ja saavutettavaan viestintään, mikä voi tukea tiimien yhteistyötä, jos viestintävälineet valitaan ja niitä hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti.

Tutkielman mukaan sosiaalisten suhteiden rakentumista etätyössä voidaan edistää useilla eri keinoilla. Keskeisiä tekijöitä ovat vuorovaikutuksen määrän ja laadun lisääminen, epämuodollisten vuorovaikutustilanteiden mahdollistaminen sekä työntekijöiden virtuaalisten vuorovaikutustaitojen kehittäminen. Näillä toimilla voidaan edistää tiimihenkeä, vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta sekä vähentää yksinäisyyden ja irrallisuuden kokemuksia. Erityisesti vuorovaikutuksen tiheys, monipuolisuus ja laatu ovat keskeisiä tekijöitä luottamuksen rakentamisessa ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ylläpitämisessä digitaalisessa työympäristössä.

Tutkielma tuo yhteen näkökulmia muun muassa median ilmaisuvoimaisuuden teoriasta, TMX-teoriasta sekä luottamuksen rakentumisen malleista. Tutkielma osoittaa, että teknologian välittämä vuorovaikutus ei vastaa kasvokkaista vuorovaikutusta, vaan se muokkaa sosiaalisten suhteiden syntymisen ehtoja. Käytännössä havaintojen pohjalta voidaan kehittää etätyökäytäntöjä, jotka tukevat niin työn tehokkuutta kuin työntekijöiden hyvinvointia. Tutkielma tarjoaa ajankohtaista tietoa organisaatioille ja tiimeille, jotka haluavat parantaa vuorovaikutuksen laatua ja sosiaalista yhteenkuuluvuutta digitaalisessa työympäristössä.

Avainsanat: Etätyö, tiimityö, vuorovaikutus, sosiaaliset suhteet

SISÄLLYS

1	Johdanto	5
2	Vuorovaikutus, sosiaaliset suhteet ja etätyö	8
2.1	Vuorovaikutus työyhteisössä	8
2.1.1	Viestintävälineiden ilmaisuvoimaisuus	9
2.1.2	Nonverbaalinen ja epävirallinen vuorovaikutus	10
2.2	Sosiaaliset suhteet tiimeissä	12
2.2.1	Tiimien sosiaaliset suhteet	13
2.2.2	Vuorovaikutuksen rooli sosiaalisten suhteiden muodostumisessa ja ylläpidossa	14
2.3	Etätyö	16
2.3.1	Vuorovaikutus etätyössä	17
2.3.2	Sosiaaliset suhteet etätyössä	19
2.4	Tiimien sosiaalisten suhteiden edistäminen etätyössä	21
2.4.1	Soveltuvat teknologiat ja viestintävälineet	21
2.4.2	Sosiaaliset tapahtumat ja kasvokkaiset tapaamiset	23
2.4.3	Johtamisen strategiat ja organisaatiokulttuuri	24
3	Yhteenveto ja johtopäätökset	27
4	Lähteet	31

1 Johdanto

Covid-19-pandemia on muuttanut työntekoa monilla sen osa-alueilla. Yksi merkittävimmistä muutoksista koskettaa työn tekemisen paikkaa. Etätyö, eli työn tekeminen varsinaisen työpaikan ulkopuolella tietotekniikkaa hyödyntäen on viime vuosina yleistynyt merkittävästi suomalaisessa työelämässä. (Kuisma & Sauri, 2021,7.) Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (2023) mukaan 35 % palkansaajista työskenteli vuonna 2023 etänä. Etätyön määrä saavutti huippunsa vuonna 2021, jolloin COVID-19-pandemia johti etätyön nopeaan kasvuun, ja sen osuus nousi merkittävästi verrattuna edellisiin vuosiin. Etätyön määrä on ollut nousussa jatkuvasti vuodesta 2010 eteenpäin, mutta erityisesti pandemian myötävaikuttamana sen rooli suomalaisessa työelämässä on vakiintunut. Etätyö ei kuitenkaan ilmiönä ole uusi, vaan työtä on tehty verkon välityksellä Suomessa yli 30 vuoden ajan (Kuisma & Sauri, 2021, 7).

Etätyön yleistyminen on muuttanut merkittävästi myös työpaikoilla tapahtuvaa vuorovaikutusta. Yksi etätyön suurimmista haasteista liittyykin muutoksiin viestinnän tavoissa kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen korvautuessa digitaalisilla viestintävälineillä. (Baker ym., 2024.) Suurimmat muutokset vuorovaikutuksessa liittyvät nonverbaalisen viestinnän sekä epävirallisen vuorovaikutuksen vähentymiseen. Kasvokkaisten kontaktien vähentyessä huolta on aiheuttanut myös työyhteisöistä eristäytymisen riski. (Baker ym., 2024; Sheveleva & Rogov, 2021a.) Vuorovaikutuksen siirtymisellä digitaalisiin kanaviin on vaikutusta myös sosiaalisiin suhteisiin työpaikoilla. Monet COVID-19-pandemian aikaan etätyötä tehneet ikävöivät työkavereita ja toimistolla vietettyä sosiaalista elämää. He tunsivat, että vuorovaikutteiset keskustelut puuttuivat, ja virtuaalokokoukset eivät herättäneet samanlaisia laajempia keskusteluja kuin kasvokkain käytävät keskustelut. Keskustelujen ja tapaamisten vähentyessä etätyöntekijät ilmensivät huolta työkavereiden eristäytymisestä ja miettivät, oliko kaikilla kaikki hyvin. (Kähkönen, 2023.)

Laadukas vuorovaikutus on yksi tiimityön onnistumisen kannalta tärkeimmistä tekijöistä (Ortiz de Guinea ym., 2012). Tiimillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa organisaatiossa useista yksilöistä koostuvaa ryhmää, joka on muodostettu suorittamaan tehtävään liittyviä toimintoja. Tiimin jäsenet ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa, heidän työtehtävänsä ovat riippuvaisia toisistaan, he jakavat yhden tai useamman yhteisen tavoitteen ja toimivat laajemmassa organisaatiokontekstissa. (Kozlowski ym., 1996.) Fyysinen välimatka tiimiläisten välillä ei vähennä vuorovaikutuksen merkitystä, vaan vaatii työntekijöiltä jopa vahvempia vuorovaikutustaitoja, kuin lähityössä (Järvenpää & Leidner, 1999).

Vuorovaikutus toimii pohjana tiimiläisten välisen luottamuksen rakentamiselle, joka puolestaan on edellytys toimiville ihmissuhteille. Etänä työskenneltäessä ihmissuhteiden kehittyminen kestää pidempään. (Ortiz de Guinea ym., 2012.) Vahvemmat ihmissuhteet ja tiimisisiteet on yhdistetty korkeampaan motivaatioon ja tehokkaampaan työskentelyyn, mikä puolestaan vaikuttaa tiimiläisten työtyytyväisyyteen (Seers, 1989). Ihmissuhteiltaan kehittyneemmät tiimit myös kommunikoivat rakentavammin, ymmärtävät toisiaan paremmin pystyvät hallitsemaan konflikteja tehokkaammin ja ovat yhtenäisempiä. (Ortiz de Guinea ym., 2012.)

Tämä tutkielma käsittelee etätyön vaikutuksia tiimien vuorovaikutukseen ja ihmissuhteiden rakentamiseen ja ylläpitoon etänä työskentelevissä tiimeissä. Tutkielmassa käsitellään vuorovaikutuksen käytäntöjä etätyössä ja virtuaalisen vuorovaikutuksen eroja kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Tutkielmassa tarkastellaan myös vuorovaikutuksen merkitystä tiimien sosiaalisten suhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä sekä etätyön sosiaalisille suhteille asettamia haasteita. Tutkielman tarkoitus on selvittää, miten tiimien sosiaalisia suhteita voidaan edistää etätyössä. Tutkielman päätutkimuskysymys on:

Miten tiimien sosiaalisia suhteita voidaan edistää etätyössä?

Tutkielman alatutkimuskysymyksiä ovat:

Miten etätyö vaikuttaa tiimien vuorovaikutukseen ja sosiaalisten suhteiden kehittymiseen?

Millaisia haasteita etätyö asettaa tiimien sosiaalisille suhteille?

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena ja sen aineisto koostuu pääosin vertaisarvioituista akateemisista kausijulkaisuista, jotka käsittelevät vuorovaikutuksen erityispiirteitä etätyössä, vuorovaikutuksen merkitystä tiimityössä sekä vuorovaikutuksen merkitystä ihmissuhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Kaikkien käytettyjen tieteellisten aikakausjulkaisujen luotettavuus on varmistettu Julkaisufoorumin JUFO-portaalista, eikä tutkielmassa ole hyödynnetty julkaisuja, joita ei ole määritelty luotettaviksi. Lisäksi aineistona on käytetty aiheeseen liittyviä kirjoja sekä muita vertaisarvioituja sähköisiä artikkeleita ja niiden lähdekirjallisuutta.

Tutkielma on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisen ja toisen osan tarkoituksena on vastata ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan tiimien vuorovaikutuksen tapoja etä- ja lähityössä käyttäen apuna median ilmaisuvoimaisuuden teoriaa. Ensimmäisen osan tavoitteena on selvittää, miten vuorovaikutus toteutuu työyhteisöissä ja miten erilaiset digitaaliset viestintävälineet vaikuttavat vuorovaikutukseen. Tutkielman toisessa osassa tarkastellaan vuorovaikutuksen roolia sosiaalisten suhteiden kehittämisessä ja ylläpidossa.

Tutkielman kolmannessa osassa aiempiin teemoihin lisätään etätyö ja tarkastellaan etätyön vaikutusta tiimien sosiaalisiin suhteisiin vastaten toiseen alatutkimuskysymykseen sekä päätutkimuskysymykseen.

2 Vuorovaikutus, sosiaaliset suhteet ja etätyö

2.1 Vuorovaikutus työyhteisössä

Työyhteisössä tapahtuva vuorovaikutus on kiistatta edellytys kaikkien työyhteisön sosiaalisten suhteiden muodostumiselle ja ylläpitämiselle. Työyhteisössä tapahtuva vuorovaikutus toimii keinona, jonka avulla työntekijät luovat yhteistä ymmärrystä keskeisistä työtehtävistä, tavoitteista ja arvoista. Vuorovaikutus ei ole ainoastaan väline tiedonvälitykseen, vaan olennainen osa työyhteisön toimivuutta, hyvinvointia ja tuottavuutta. Työpaikalla pyritään onnistumiseen, tehokkuuteen ja sujuvaan yhteistyöhön vuorovaikutuksen eri muotojen, kuten keskustelun, palautteen annon ja vastaanoton, sekä argumentoinnin kautta. Työyhteisöissä vuorovaikutus on monimuotoinen ilmiö, joka ulottuu sisäisestä tiedottamisesta ongelmanratkaisuun, johtamisviestinnästä tiimityöhön ja strategisesta päätöksenteosta epämuodollisiin vuorovaikutustilanteisiin, kuten kollegoiden välisiin keskusteluihin epävirallisissa yhteyksissä. (Valo & Mikkola, 2020, 16–17.) Työyhteisöissä tapahtuva vuorovaikutus on näin ollen keskeinen osa organisaation arkea ja sen jatkuvaa rakentumista. Monet organisaation toiminnan kannalta tärkeät elementit, kuten tiimihenki ja ristiriitojen selvittäminen, rakentuvat vahvasti vuorovaikutuksen varaan (Kirmeyer, 1988).

Vuorovaikutuksella työyhteisöissä tarkoitetaan tyypillisesti sen jäsenten toteuttamaa viestien tuottamista ja tulkittamista, mutta se on myös samalla sosiaalisten tilanteiden ymmärtämistä ja hallintaa. Vuorovaikutuksen tavoitteena on useimmiten rakentaa sujuvaa ja johdonmukaista yhteistoimintaa osapuolten välille. Vuorovaikutus rakentuu toisiaan seuraavista vastavuoroisista viesteistä, joita tuotetaan kielellisten ja ei-kielellisten merkkijärjestelmien avulla. Työtä voidaan nykyisin tehdä eri aikoina ja eri paikoissa, ja siihen liittyvä vuorovaikutus voi tapahtua kasvokkain, teknologian välityksellä tai näiden yhdistelmänä. (Valo & Mikkola, 2020, 17–19.)

Tiimi- ja ryhmätyöskentely ovat vakiintuneet tavoiksi organisoida työtä ja vastata työelämän jatkuvasti muuttuvan kontekstin asettamiin koviin vaatimuksiin. Erityisesti tietointensiivinen työ perustuu usein tiimeissä tapahtuvaan yhteistoiminnalliseen vuorovaikutukseen. Tiimien olemassaolo, toiminta ja kehittyminen perustuvat olennaisesti vuorovaikutukseen. Tiimin vuorovaikutuksen käytännöt, kuten viestintäteknologian käyttötavat, ovat tiimikohtaisia. (Raappana & Horila, 2020, 44–46.) Tyypillisimmin tiimit viestivät sekä kasvokkain että erilaisten viestintäteknologioiden avulla, kuten sähköpostin, pikaviestipalveluiden ja videoneuvotteluvälineiden kautta. Lisäksi tiimit hyödyntävät sosiaalista mediaa, yritysten sisäisiä sosiaalisen median alustoja sekä muita verkkopohjaisia viestintäympäristöjä vuorovaikutuksessaan. (Gilson ym., 2014.) Mikäli tiimin jäsenillä on riittävästi päätösvaltaa ja osaamista, he voivat myös valita tarpeisiinsa sopivat

vuorovaikutuksen normit. Usein nämä normit kuitenkin syntyvät tiedostamatta, ja niiden vakiintuminen vie aikaa. Teknologian käyttöönottoon sopeutuminen voi tuoda mukanaan normeja, jotka ovat muodostuneet muualla. Toisaalta esimerkiksi normi ilmaista tukea chat-symbolien avulla voi olla vakiintunut yhdessä tiimissä, mutta ei siirry sellaisenaan uuteen tiimiin. Tiimin jäsenet voivat siis aktiivisesti vaikuttaa viestintänormien ja -käytäntöjen muotoutumiseen ja uudistamiseen. (Raappana & Horila, 2020, 46–47.)

2.1.1 Viestintävälineiden ilmaisuvoimaisuus

Viestintävälineiden välillä on huomattavia rakenteellisia eroja, mutta kokemukset niiden avulla käytävästä vuorovaikutuksesta riippuvat myös siitä, miten niitä käytetään. Toisin sanoen tekstipohjainen chat-viestintä eroaa rakenteellisesti videopuhelusta, mutta kumpikin viestintäväline voi luoda samankaltaisia vuorovaikutuskokemuksia. Samoin näennäisesti samanlaiset chat-pohjaiset vuorovaikutusmuodot, kuten keskusteluhuoneet ja pikaviestimet voivat tuottaa ainutlaatuisia ja erilaisia kokemuksia sen mukaan, miten käyttäjät sopeutuvat välineeseen ja sen käyttöön. (Ramirez Jr. & Burgoon, 2004.) Nowakin ym. (2009) mukaan viestintävälineiden erot vaikuttavat viestintävälineen tehokkuuteen, käyttäjien vuorovaikutukseen viestintätilanteessa sekä heidän tyytyväisyyteensä käytettyyn välineeseen. Runsaasti vihjeitä sisältävät viestintävälineet vaativat vähemmän viestinnällistä ponnistelua ja ovat siksi tehokkaampia viestinnän edistämässä verrattuna niukasti vihjeitä sisältäviin välineisiin. Niukasti vihjeitä sisältävissä viestintävälineissä käyttäjät eivät ainoastaan joudu näkemään enemmän vaivaa tiedon käsittelyyn, vaan heidän on myös opittava mukauttamaan viestintäkäyttäytymistään kyseiseen välineeseen.

Nonverbaalisen vuorovaikutuksen ja välittömän palautteen puute viestintävälineissä vaikuttaa viestinnän ilmaisuvoimaisuuteen. Media richness -teoria ehdottaa, että tehtävien suorituskyky, erityisesti monimutkaisten ja epäselvyyksiä sisältävien tehtävien osalta, paranee, kun käytetty viestintäväline on ilmaisuvoimaisempi. Teorian mukaan rikas viestintäväline on sellainen, joka välittää useita verbaalisia ja nonverbaalisia vihjeitä, luo mahdollisuuden välittömän palautteen antamiseen ja saamiseen sekä luonnollisen kielen käyttämisen ja näin ollen mahdollistaa henkilökohtaisen yhteyden. Alkuperäisen media richness -teorian mukaan viestintävälineet on järjestetty rikkaimmasta niukimpaan seuraavasti: kasvokkain tapahtuva viestintä, puhelinkeskustelut, sähköposti ja painettu teksti. Myöhemmin teoriaan on lisätty myös videopuhelut, jotka sijoittuvat ilmaisuvoimaisuudeltaan kasvokkaisen keskustelun ja puhelinkeskustelun väliin. (Daft & Lengel, 1986; Webster & Hackley, 1997.) Ramirez Jr. & Burgoon ja Ramirez Jr. (2004) tuovat esiin viestintävälineen ilmaisuvoimaisuuden vaikuttavan keskeisesti vuorovaikutuksen kokemukseen,

epävarmuuden vähentämiseen ja myönteisten suhdeodotusten muodostumiseen. Vuorovaikutteisuuden kokemuksen osalta sekä käsitys vuorovaikutuksen osallistavuudesta että yhteisöllisyydestä lisääntyivät ilmaisuvoimaisuuden tason kasvaessa.

2.1.2 Nonverbaalinen ja epävirallinen vuorovaikutus

Nonverbaalisella viestinnällä tarkoitetaan kaikkea viestintää, joka ei tapahdu sanojen välityksellä. Esimerkiksi kasvojen ilmeet, kehonkieli ja äänenpaino ovat tärkeitä nonverbaalisen viestinnän välineitä. (Hall ym., 2019.) Nonverbaalinen viestintä välittää merkittäviä sosiaalisia viestejä ja vaikuttaa laajasti organisaatioissa muodostuviin ihmissuhteisiin (Bonaccio ym., 2016.) Nonverbaaliset vihjeet välittävät laajan kirjon ihmisten väliseen viestintään ja sosiaaliin suhteisiin liittyvää tietoa, kuten tietoa ihmisten identiteetistä, tunteista, asenteista muita kohtaan sekä sosiaalisista ja kehityksellisistä piirteistä. (Hall ym., 2019.) Nonverbaalisella viestinnällä voidaan myös ilmaista henkilökohtaisia ominaisuuksia, harjoittaa sosiaalista kontrollia, luoda hierarkiaa, edistää sosiaalista toimintaa sekä vahvistaa sosiaalisia suhteita (Bonaccio ym., 2016). Nonverbaaliset vihjeet helpottavat tiimin työtehtäviin liittyvää vuorovaikutusta ja nonverbaalisten vihjeiden puute saattaa siis vaikuttaa myös työtehtävien sujuvuuteen (Olson & Olson, 2000).

Nonverbaalisen viestinnän puutetta tekstipohjaisessa vuorovaikutuksessa voidaan tietyissä määrin korvata erilaisilla digitaalisilla nonverbaalisilla vihjeillä, kuten tunteita ilmaisevilla emojiilla sekä GIF-kuvilla. Virtuaalisten nonverbaalisten vihjeiden avulla tekstipohjainen vuorovaikutus voidaan kokea emotionaalisesti voimakkaampana, jolloin se kasvattaa tiimiläisten kokemusta sen jäsenten läheisyydestä. (Glikson & Riordan, 2024.) Tangin & Bradshawn (2020) mukaan nykyiset pikaviestisovellukset tarjoavat monipuolisia tapoja välittää nonverbaalista viestintää, kuten emojiita ja hymiöitä. Lisäksi näiden sovellusten kautta voidaan lähettää kuvia, ääniviestejä ja tallennettuja videoita osana tekstikeskustelua. Tästä näkökulmasta katsottuna pikaviestintä saattaa olla viestintäkanavan rikkauksien osalta lähempänä kasvokkaista viestintää kuin aiemmin on tunnustettu. Nonverbaalisen viestinnän tarve vähenee, kun osapuolet ovat toisilleen jo valmiiksi tuttuja, jolloin vuorovaikutus toimii paremmin myös ilman kasvokkaista kontaktia (Olson & Olson, 2000).

Nonverbaalisen vuorovaikutuksen lisäksi tärkeänä vuorovaikutuksen muotona työyhteisöissä pidetään työtehtävien ratkaisemiseen keskittyvän ja ammatillisissa rooleissa tapahtuvan virallisen vuorovaikutuksen lisäksi työpaikoilla tapahtuvaa epävirallista vuorovaikutusta. Epävirallinen vuorovaikutus tarkoittaa organisaation sisäistä vuorovaikutusta kahden tai useamman henkilön välillä, jossa he eivät toimi ammatillisissa rooleissaan vaan pikemminkin yksityishenkilöinä, kuten ystävinä tai tuttavina. Tällaisessa vuorovaikutuksessa ei pyritä ratkaisemaan työtehtäviin liittyviä

asioita, vaan luomaan ihmissuhteita. Virallista ja epävirallista vuorovaikutusta voidaan pitää vuorovaikutuksen ääripäinä, joiden välille suurin osa organisaation sisäisestä vuorovaikutuksesta sijoittuu. (Koch & Denner, 2022.) Epävirallisen vuorovaikutuksen ominaispiirteet, kuten ilmaisuvoimaisuus ja interaktiivisuus yhdessä sen organisaatorajoja rikkovan luonteen kanssa mahdollistavat työntekijöille joustavuutta työskennellä epävarmojen ja moniselitteisten tehtävien, teemojen ja päätösten ympärillä. Sen rooli on erityisen merkittävä organisaation sosiaalisten ulottuvuuksien, kuten organisaatiokulttuurin oppimisen, lojaliteetin kehittymisen sekä ihmissuhteiden luomisen kannalta. (Fish ym., 1992.)

Epävirallisella vuorovaikutuksella on useita tärkeitä tehtäviä organisaatioissa. Yhtenä sen tärkeimmistä tehtävistä voidaan pitää tiedon välittämistä työntekijältä toiselle sekä työn koordinoimista. Epävirallinen vuorovaikutus tarjoaa työntekijöille tietoa, jota he tarvitsevat suoriutuakseen työtehtävistään tehokkaasti. Lisäksi epäviralliset keskustelut auttavat työntekijöitä koordinoimaan tiimityötä sekä organisoimaan päivittäisiä tehtäviä. Avoimen vuoropuhelun ja epävirallisen tiedon jakamisen avulla tiimin jäsenet voivat työskennellä tehokkaammin yhdessä, mikä sujuvoittaa työn etenemistä, auttaa ongelmien ratkaisemisessa ja tehtävien tarkoituksenmukaisessa jakamisessa. Epäviralliset keskustelut täydentävät myös organisaation virallista viestintää. (Denner ym., 2024; Koch & Denner, 2022.) Sheykhin ym. (2010) mukaan työntekijät turvautuvat usein epäviralliseen vuorovaikutukseen, jos organisaation vuorovaikutuksen muodollinen prosessi ei tarjoa työntekijöille riittävästi tietoa. Työn koordinoimista luo samalla mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja kokemusten vaihtoon. Työn koordinoimista ohella syntyvät sosiaaliset verkostot edistävät myönteisen organisaatiokulttuurin ja työntekijöitä tukevan ilmapiirin syntymistä. Epävirallisen vuorovaikutuksen rooli tiedonkulun ja yhteistyön sujuvuuden edistämässä vahvistaa tiimityötä ja ongelmanratkaisukykyä. (Denner ym., 2024.)

Epävirallisen vuorovaikutuksen toinen keskeinen tehtävä on vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä sekä auttaa työntekijöitä integroitumaan työyhteisöön (Denner ym., 2024; Koch & Denner, 2022). Epäviralliset keskustelut auttavat työntekijöitä tuntemaan syvempää emotionaalista yhteenkuuluvuutta organisaatioon lisäämällä ymmärrystä sen arvoista, uskomuksista ja tavoitteista. Tämä tietoisuus vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi epävirallinen vuorovaikutus edistää tiimien sisäistä yhteisöllisyyttä luomalla mahdollisuuksia henkilökohtaisten suhteiden rakentumiselle, sujuvalle yhteistyölle ja tiimiläisten keskinäiselle tukemiselle. Tiimin yhteenkuuluvuuden tunteen ja yhteisöllisyyden vahvistuminen vaikuttaa positiivisesti ihmissuhteisiin ja tiimin sisäiseen luottamukseen lisäten yhtenäisyyttä, lojaaliutta ja kollegiaalista ilmapiiriä sekä edistäen osallistavan ja kannustavan työympäristön kehittymistä.

Yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden vahvistamisen lisäksi epävirallinen vuorovaikutus edistää syvien henkilökohtaisten yhteyksien muodostumista kollegoiden välillä (Denner ym., 2024; Koch & Denner, 2022).

Epäviralliset keskustelut tarjoavat tilaisuuden tutustua kollegoihin henkilökohtaisella tasolla sekä rakentaa ystävyys-suhteita ja tuttavuuksia myös työympäristön ulkopuolella. Nämä sosiaaliset yhteydet edistävät kannustavaa ja myönteistä työilmapiiriä, jossa työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja osaksi tiivistä yhteisöä. Kun työntekijöiden välille syntyy vahva henkilökohtainen yhteys, he ovat todennäköisemmin halukkaita tekemään yhteistyötä, viestimään avoimesti sekä luottamaan toistensa osaamiseen ja tarkoituksiperiin. (Denner ym., 2024.) Hargien ym. (2003) mukaan epävirallisten keskustelujen avulla kollegat huomaavat jakavansa samanlaisia asenteita, mielipiteitä ja arvoja, mikä johtaa tutustumiseen ja läheisempään suhteeseen, ja lopulta heistä voi tulla jopa ystäviä.

2.2 Sosiaaliset suhteet tiimeissä

Työelämän sosiaalisilla suhteilla tarkoitetaan yleensä vuorovaikutuksessa olevien osapuolten, olipa kyseessä yksilöt, ryhmät tai organisaatiot, välistä kanssakäymistä, joka on yleensä suunnattu yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen (Ferris ym., 2009). Hyvien sosiaalisten suhteiden kehittäminen työpaikalla vaikuttaa merkittävästi sekä yksilöiden että organisaatioiden tuloksiin. Heikkojen sosiaalisten suhteiden olemassaolo voi puolestaan vahingoittaa työntekijöitä ja lopulta myös organisaatioita. (Cameron ym., 2003, ss. 263–265.) Hyvät sosiaaliset suhteet voivat myös vahvistaa tiimityön positiivisia vaikutuksia, sillä ystävät työskentelevät todennäköisemmin yhteistyöhakuisessa ympäristössä ja jakavat tietoa keskenään (De Paola ym., 2019). Työympäristössä sosiaaliset suhteet ovat usein tärkeässä roolissa, sillä suuri osa modernista työstä tapahtuu tyypillisesti vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Ferris ym., 2009).

Sosiaalinen vuorovaikutus on keskeinen tekijä sosiaalisten suhteiden ja ryhmien muodostumisessa (Koudenburg ym., 2017). Vuorovaikutuksellisissa tilanteissa kehittyvä vastavuoroinen tuki ja onnistunut yhteistyö edistää työntekijöiden henkistä ja fyysistä terveyttä. On selvää, että työpaikan sosiaalisten suhteiden laatu on merkittävässä roolissa yksittäisten työntekijöiden tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta sekä tärkeä tekijä koko tiimin yhteenkuuluvuuden, resilienssin ja suorituskyvyn kehittymisen kannalta. (Bilek & Gündel, 2023.) Sosiaalisia suhteita voidaan pitää organisaatioissa erityisen tärkeinä, sillä ne muodostavat organisaatioissa kehittyvän epävirallisen verkoston, joka tunnetaan vaakasuuntaisemmasta tiedonkulusta verrattuna virallisiin verkostoihin,

jotka ovat auktoriteettiin perustuvia kanavia, joissa käskyt ja tiedot kulkevat vain alas- ja ylöspäin. (Tan & Lim, 2009.)

2.2.1 Tiimien sosiaaliset suhteet

Tiimillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa organisaatiossa useista yksilöistä koostuvaa ryhmää, joka on muodostettu suorittamaan tehtävään liittyviä toimintoja. Tiimin jäsenet ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa, heidän työtehtävänsä ovat riippuvaisia toisistaan, he jakavat yhden tai useamman yhteisen tavoitteen ja toimivat laajemmassa organisaatiokontekstissa. (Kozlowski ym., 1996.) Tiimityössä tapahtuvaa vuorovaikutusta voidaan tarkastella Seersin ym. (Seers, 1989; Seers ym., 1995) esittelemän tiimin ja työntekijän välisen vaihdannan teorian avulla (engl. Team-Member Exchange Theory, TMX). TMX-teoria on johdettu tunnetusta johtajan ja johdettavan välisen vaihtosuhteen teoriasta (engl. Leader-Member Exchange Theory, LMX) ja se kuvaa tiimin jäsenten välisten vastavuoroisten vaihtosuhteiden laatua ja edustaa yksilön käsitystä vaihtosuhteidensa laadusta suhteessa muihin tiimin jäseniin. TMX on muodollisesti määritelty tiimin jäsenen käsitykseksi siitä, kuinka vastavuoroista vuorovaikutus hänen ja tiimin välillä on, erityisesti liittyen siihen, kuinka paljon hän antaa muille jäsenille ideoita, palautetta ja apua sekä toisaalta vastaanottaa muilta tietoa, tukea ja tunnustusta. Seersin ym. (1995) mukaan korkean TMX:n tiimeissä jäsenten vuorovaikutus on tiivistä ja tiimin kokema yhteishenki on hyvä. Tällaisissa tiimeissä yksilöt panostavat enemmän yhteistyöhön ja ovat yleisesti yhteistyöhaluisempia ja vastaanottavat enemmän sosiaalista tunnustusta, kuin matalan TMX:n tiimeissä (Seers, 1989.) Teorian mukaan korkeaan tiiminjäsenten vaihdantasuhteeseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tiimisuhteiden vastavuoroisuus, tiimien autonomia, tiimin jäsenten välinen luottamus, vuorovaikutuksen helppous, tunnustuksen saaminen, arvostus, kannustus sekä tiimissä koettu yhteenkuuluvuuden tunne (Seers, 1989; Tse & Dasborough, 2008). Ihmissuhteiden laatuun tiimeissä vaikuttavat erilaiset henkilökohtaiset sekä tehtäviin keskittyvät ominaisuudet. Henkilökohtaisina näkökulmina suhteen laadun arviointiin voidaan pitää tiimin jäsenten kokemusta toisten auttamisesta, välittämisestä, huolehtimisesta sekä tukemisesta. (Tse & Dasborough, 2008.)

Luottamuksen käsitettä on pitkään pidetty laadukkaiden sosiaalisten suhteiden perustana. (Tan & Lim, 2009). Luottamuksen merkitys on keskeinen osa laadukkaita tiimisuhteita myös TMX-teorian mukaan. Organisaatioissa tapahtuva yhteistyö pitää usein sisällään työntekijöiden välisiä riippuvuuksia, minkä vuoksi työntekijöiden täytyy tukeutua toisiinsa eri tavoin saavuttaakseen henkilökohtaiset ja tiimitason tavoitteensa. Tiimin jäsenten välinen luottamus on yksi mekanismeista, jotka mahdollistavat yhteistyön tällaisissa tilanteissa. (Mayer ym., 1995.) Työntekijöiden välistä

luottamusta on määritelty erilaisin tavoin. Kramer & Tyler (1996) määrittelevät luottamuksen ryhmään yhteiseksi uskomukseksi siitä, että ryhmä pyrkii vilpittömästi toimimaan kaikkien, sekä nimenomaisten että hiljaisten, sitoumustensa mukaisesti, on rehellinen kaikissa neuvotteluissa eikä käytä toisia osapuolia kohtuuttomasti hyväkseen, vaikka siihen olisi mahdollisuus. Mayerin ym. (1995) mukaan luottamuksella tarkoitetaan työntekijän halukkuutta altistua kollegoidensa toimille tilanteessa, jossa hän ei voi hallita heidän tekojaan.

Sosiaalisten suhteiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi tiimeissä vaaditaan yksilöiden välistä luottamusta, jonka rakentumisen edellytys on työntekijän kokemus tiimin tuesta. Tiimityössä yksilö ei voi suorittaa annettuja tehtäviä pelkästään omilla ponnisteluillaan ja yksilön kokemus tuesta johtaa luottamusta rakentavaan yhteistyöhön kollegojen kanssa. Tämän prosessin aikana yksilö ei ainoastaan luo hedelmällisiä vuorovaikutuksia ja hyviä suhteita kollegoiden kanssa, vaan häntä myös arvostetaan. Kuitenkin henkilökohtainen luottamus rakentuu pitkän ajan kuluessa, eikä sitä voida luoda pakottamalla. Tiimissä koordinointi ja yhteistyö yksilöiden välillä auttavat jäseniä tutustumaan toisiinsa ja tulemaan sosiaalisemmiksi keskenään. Lisäksi tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyöprosessissa yksilöt pyrkivät tulemaan toimeen toistensa kanssa rakentaakseen positiivisia ihmissuhteita. (Sheng ym., 2010.) Myös TMX-teoria korostaa vastavuoroisuuden, toisten auttamista ja tuen roolia hyvien tiimisuhteiden tärkeänä osapuolena (Seers, 1989).

Luottamuksen taso määrittelee osaltaan tiimien sosiaalisten suhteiden kehittymistä ja menestystä. Tiimit, jotka kokevat korkeaa luottamuksen tasoa, ovat tyypillisesti parempia hallitsemaan virtuaalisen ympäristön epävarmuutta, monimutkaisuutta ja odotuksia verrattuna tiimeihin, joiden luottamustaso koetaan alhaiseksi. Virtuaalisesti vuorovaikuttavissa tiimeissä luottamus voi olla ennestään olemassa, mutta todennäköisemmin se syntyy viestintäkäyttäytymisen kautta jo ensimmäisten näppäinpainallusten aikana. Projektien ja tehtävien ympärille keskittyvää vuorovaikutusta etätyössä voidaan pitää välttämättömänä luottamuksen ylläpitämiseksi. Sosiaalinen vuorovaikutus, joka täydentää tehtäväkeskeistä viestintää, voi vahvistaa luottamusta. (Järvenpää & Leidner, 1999.)

2.2.2 Vuorovaikutuksen rooli sosiaalisten suhteiden muodostumisessa ja ylläpidossa

Työntekijöiden välistä vuorovaikutusta voidaan pitää olennaisena tekijänä luottamuksen ja sitä kautta sosiaalisten suhteiden syntymisen kannalta. Organisaatioiden sisäiset henkilökohtaiset suhteet ovat vahvasti riippuvaisia työntekijöiden välisistä vuorovaikutusprosesseista. Intensiivinen ja jatkuva vuorovaikutus toimii perustana työntekijöiden välisen luottamustason sekä sitoutumisen kehittymiselle. (Ahlf ym., 2019.) Luottamus syntyy osapuolten hyvästä vuorovaikutuksesta. Se

edellyttää aitoutta, mikä puolestaan vaatii vilpitöntä ja tehokasta kommunikaatiota. Tässä yhteydessä hyvä kaksisuuntainen vuorovaikutus on usein keskeisessä ja ratkaisevassa roolissa. Hyvä vuorovaikutus myös osaltaan ehkäisee väärinkäsityksiä, jotka ovat usein luottamuksen haasteiden taustalla. (Zeffane ym., 2011.)

Vuorovaikutuksen rooli tiimien yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden kehittymisessä on kiistaton. (Abu Bakar & Sheer, 2013). Yhteisöllisyyden kokemus on TMX-teorian mukaan yksi hyvien tiimisuhteiden kehittymisen peruspilareista. (Seers, 1989). Kun ryhmän sisäiset käsitykset TMX:stä ovat kauttaaltaan korkealla tasolla, ryhmää voidaan pitää sekä yhtenäisenä että hyvin koordinoituna. Lisäksi korkealaatuiseksi koetut TMX-suhteet voivat edelleen johtaa myönteiseen vuorovaikutukseen, kuten yhteistyöhön perustuvaan viestintään, jotka edelleen vahvistavat ryhmän yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden kokemus ei synny pelkästään informaation vaihdon, aktiivisen mielipiteiden vertailun tai väittelyn kautta, vaan se rakentuu ennen kaikkea subjektiivisesta kokemuksesta sujuvasti etenevistä keskusteluista. Keskustelun sujuvuuden rooli yhteisöllisyyden kokemuksen luomisessa piilee sen luomassa tunteessa, siitä että keskustelijat ovat samalla aaltopituudella. (Koudenburg ym., 2017.) Korkean vuorovaikutteisuuden kokeminen on merkittävä tekijä myönteisten ihmissuhteiden luomisessa. Uusien sosiaalisten suhteiden alussa erityisen tärkeänä voidaan pitää osapuolten kokemaa yhtenäisyyden tunnetta. Ensimmäisissä kohtaamisissa uusien tuttavuuksien kesken yksilöt pyrkivät saavuttamaan yhtenäisyyttä luomalla yhteistä ymmärrystä ja ohjaamalla vuorovaikutusta yhdessä. (Ramirez Jr. & Burgoon, 2004.)

Ferrisin ym. (2009) kehittämä työsuhteiden ja ulottuvuuksien integratiivisen mallin mukaan vuorovaikutus vaikuttaa merkittävästi yksilöiden sosiaalisten suhteiden kehittymiseen ja ylläpitoon suhteiden jokaisessa vaiheessa. Malli kuvaa suhteen eri vaiheita ensikohtaamisesta vakiintuneeseen suhteeseen. Mallin mukaan suhteen laatu voi olla korkea jo ensikohtaamisen perusteella, mutta jokaisessa vaiheessa siihen tulee uusia ulottuvuuksia aiempien kokemusten sekä täyttyneiden tai täyttymättömien odotusten myötä. Lisäksi näiden ulottuvuuksien merkitys muuttuu suhteen edetessä. Mallin mukaan suhteiden vahvistuminen tai heikentyminen ovat yhteydessä osapuolten välisten odotuksien täyttymiseen tai täyttymättä jäämiseen. Sosiaalisten suhteiden muodostumisen alkuvaiheessa sosiaaliset vaihdannat perustuvat vähäiseen tietoon ja aiemman yhteisen historian puuttumiseen. Tämän seurauksena suhteen laatu tässä vaiheessa määräytyy pitkälti odotusten perusteella, joita osapuolet asettavat suhteen tulevaisuudelle. Onnistuessaan vuorovaikutus voi kaventaa suhteiden psykologista etäisyyttä, kun taas puutteelliseksi koettu vuorovaikutus saattaa etäännyttää suhdetta.

Vuorovaikutusta voidaan pitää kaikkien organisaatiotoimintojen keskeisenä yhdistävänä voimana. Tiimien yhteistyötä tukeva vuorovaikutus, kuten jäsenten keskeinen tiedonvaihto, mielipiteiden jakaminen ja yhteisymmärryksen etsiminen ryhmän jäsenten kesken vaikuttaa merkittävästi tiimin kokemaan yhteisöllisyyteen. (Abu Bakar & Sheer, 2013.) Työtehtäviin keskittyviä hyvän tiimisuhteen ominaisuuksia ovat ideoiden ja palautteen jakaminen sekä työhön liittyvä vuorovaikutus, mikä viittaa siihen, että tehtäväkeskeiset tiimidynamiikat muodostavat perustan, jonka kautta tiimin jäsenet vaihtavat konkreettisia resursseja keskenään saavuttaakseen omat ja yhteiset tavoitteensa. (Tse & Dasborough, 2008.)

2.3 Etätyö

Työelämä on kokenut viime vuosikymmeninä merkittäviä muutoksia, joista suurimpiin kuuluu työnteon ajan ja paikan vapautuminen. Teknologinen kehitys ja muuttuvat työn tekemisen tavat ovat haastaneet perinteisiä organisaatorakenteita ja mahdollistaneet uusia joustavia ratkaisuja, kuten etätyön. Erityisesti koronakriisi on kiihdyttänyt työelämän digitalisoitumista, mikä on johtanut etätyön voimakkaaseen yleistymiseen. (Kuisma & Sauri, 2021, 9-10.)

Etätyöllä on pitkä historia, joka ulottuu 1990-luvulle saakka. Varhaisina vuosinaan etätyö oli mahdollista vain harvoille ammattiryhmille, kuten toimittajille, kirjailijoille ja kääntäjille. Tieto- ja viestintäteknologian kehittymisen myötä etätyöstä tuli kuitenkin mahdollista laajemmalle joukolla työntekijöitä. (Zaika & Shaforenko, 2024.) Etätyö ei siis ole ilmiönä uusi, mutta sen yleistymisen on saanut merkittävää vauhtia 2020-luvun alussa, erityisesti koronapandemian seurauksena. Suomessa pandemia toimi käännekohtana, joka pakotti monet organisaatiot siirtymään etätyöhön nopealla aikataululla. Tämä siirtymä osoitti, että suuri osa työtehtävistä on mahdollista toteuttaa paikasta riippumatta – edellyttäen toimivia teknisiä ratkaisuja ja yhteyksiä. (Kuisma & Sauri, 2021, 9-10.) Etätyön mahdollistava pohja oli rakennettu jo aiemmin digitalisaation myötä. Tietoverkkojen kehittyminen, pilvipalveluiden käyttöönotto ja erilaisten yhteistyöalustojen, kuten videoneuvottelusovellusten ja projektinhallintatyökalujen, yleistymisen loivat edellytykset työn tekemiselle myös fyysisen työpaikan ulkopuolella. (Zaika & Shaforenko, 2024.)

Etätyön nousua on lisäksi tukenut työn luonteen muutos kohti tietointensiivistä työntekoa. Yhä harvempi tieto- ja asiantuntijatyössä suoritettava työtehtävä vaatii läsnäoloa tietyssä tilassa tai aikaan sidottua suoritusta. Tämä kehitys on antanut tilaa joustavammille työjärjestelyille ja tehnyt etätyöstä luontevan osan modernia työelämää, erityisesti toimistotyössä. (Kuisma & Sauri, 2021, 10–13.) Työelämän digitalisaatio ei siis ainoastaan muuttanut työn sisältöä ja osaamisvaatimuksia, vaan myös työn suorittamisen tapaa ja paikkaa. Työelämän digitalisaation ja etätyön yleistymisen seurauksena

työn tekemisen rakenteet ovat muuttuneet merkittävästi. Näiden rakenteellisten muutosten rinnalla myös työntekijöiden välinen vuorovaikutus on muuttanut muotoaan merkittävästi. (Banit ym., 2023.)

2.3.1 Vuorovaikutus etätyössä

Etätyössä vuorovaikutus on täysin riippuvaista digitaalisista viestintävälineistä. Koska kasvokkainen keskustelu ei ole mahdollista, työntekijät ovat yhteydessä toisiinsa esimerkiksi sähköpostin, chat-sovellusten, ääni- ja videopuhelujen ja erilaisten yhteistyöalustojen avulla. (Banit ym., 2023.) Merkittävin vuorovaikutuksellinen ero etä- ja lähityön välillä on kasvokkaisen vuorovaikutuksen korvautuminen teknologiavälitteisillä viestintävälineillä. Kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen korvautuessa digitaalisilla viestintävälineillä tiedon kulku hidastuu, nonverbaalinen viestintä rajoittuu, epäviralliset keskustelut vähenevät, ja vuorovaikutuksen henkilökohtaisuus ja syvyys vähenevät. (Baker ym., 2024; Koch & Denner, 2022; Webster & Hackley, 1997.) Vuorovaikutus digitaalisten viestintävälineiden välityksellä voidaan kuitenkin tietyissä tilanteissa kokea kasvokkaista vuorovaikutusta helpompana, sillä kaikki kollegat ovat tyypillisesti samaan aikaan tavoitettavissa ja vuorovaikutus on aiempaa keskittyneempää käsillä oleviin aiheisiin. Vuorovaikutuksen helppoudesta huolimatta etätyötä tekevät työntekijät saattavat kokea vuorovaikutuksen sosiaalisen ulottuvuuden heikentyneen, sillä vuorovaikutuksen ilmaisuvoimaisuus on heikompaa. (Neumann ym., 2022.)

Tekstipohjaisten viestintävälineiden, kuten sähköpostin ja chat-sovellusten kautta tapahtuva vuorovaikutus on usein eriaikaista, sillä viestit saavuttavat vuorovaikutukseen osallistuvat tahot eri aikaan (Gilson ym., 2023). Tekstipohjaisten viestintävälineiden etuina voidaan pitää niiden mahdollistamaa vapautta vastata yhteydenottoihin ilman aikarajoitetta sekä tehdä kontribuutioita, vaikka keskustelun muut jäsenet eivät ole paikalla. Tekstipohjaiset viestintävälineet mahdollistavat myös useiden keskustelujen käymisen samanaikaisesti. Kuitenkin, koska samanaikaiset keskustelut mahdollistavat viestien lähettämisen useille vastaanottajille ja viestien vastaanottamisen useilta lähettäjiltä, eriaikaiset viestintävälineet saattavat heikentää tiimin jäsenten kykyä seurata, vertailla ja ymmärtää monia samanaikaisia keskusteluja. (DeLuca & Valacich, 2006.) Viestinnän eriaikaisuudesta ja useista samanaikaisista keskusteluista johtuen kontekstuaalinen keskustelu eriaikaisissa sovelluksissa voidaan kokea haastavana. Eriaikaisen vuorovaikutuksen haasteina voidaan pitää lisäksi epätasaista tiedonkulkua, hidasta palautteen saamista ja viestinnän keskeytymistä. (Gilson ym., 2023.)

Perinteiset äänipuhelut ovat tekstipohjaisten viestintävälineiden ohella mahdollistaneet etätyössä tapahtuvaa vuorovaikutusta jo pitkään. Tiimin vuorovaikutuksen tapahtuessa äänipuhelun

välityksellä osallistujien voi kuitenkin olla vaikeaa tunnistaa, kuka jäsenistä puhuu milloinkin, varsinkin jos osallistujat eivät tunne toisiaan hyvin. (Olson & Olson, 2000.) Perinteisten äänipuhelujen lisäksi videopuhelut ovat nousseet etätyön vakiintuneeksi samanaikaisen vuorovaikutuksen käytännöksi. Videopuhelut mahdollistavat vuorovaikutuksen samanaikaisuuden lisäksi nonverbaalisen viestinnän toteutumisen, jolloin keskustelijat saavat välitöntä palautetta toisiltaan, minkä vuoksi ne vastaavat tekstipohjaista viestintää sekä äänipuheluita paremmin kasvokkaista keskustelua (Aritz ym., 2017; Marlow ym., 2017). Videopuhelujen etuna äänipuheluihin verrattuna voidaan pitää nonverbaalisen vuorovaikutuksen luomaa mahdollisuutta tehdä hienovaraisia korjauksia keskustelussa varmistaakseen, että viesti on ymmärretty oikein ja keskustelua voidaan jatkaa sujuvasti. (Olson & Olson, 2000). Vaikka videopuhelut ovat toimiva vaihtoehto kasvokkaiselle vuorovaikutukselle, ne eivät vuorovaikutuksellisesti yllä aivan samalle tasolle. Videopuhelun välittämä keskustelu on usein tyyliltään virallisempaa ja osallistuminen siihen passiivisempaa, kuin kasvotusten. (Aritz ym., 2017; Nowak ym., 2009; Webster & Hackley, 1997.) Ramirez Jr:n & Burgoonin (2004) mukaan videopuheluiden haasteet näyttäytyvät erityisesti negatiivisen palautteenannon yhteydessä, jolloin niiden välittämän vuorovaikutuksen laatu voidaan kokea jopa heikommaksi, kuin tekstipohjaisten viestintävälineiden.

Erilaiset yhteistyöalustat mahdollistavat jaetun työobjektin etäkäytön sekä eleiden ilmaisun telepointerin sekä merkintätyökalujen avulla ja osallistujat voivat yleensä keskustella etäkäytön ohessa äänipuhelun avulla. Vaikka etätyöalustat eivät tarjoakaan täydellistä ympäristöä työtehtävään liittyvälle vuorovaikutukselle, ne auttavat luomaan yhteistä ymmärrystä käsillä olevasta työtehtävästä. Jaetut tiedostopalvelimet puolestaan tarjoavat pääsyn yhteisiin työobjekteihin, mutta ilman mahdollisuutta keskustella uusista tai kiistanalaisista aiheista helposti. Kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa yhdistyvät keskustelu ja objektien jakaminen, kun taas etätyössä nämä ovat usein erillisiä, mikä saattaa vaikeuttaa niistä keskustelua. (Olson & Olson, 2000.)

Etätyössä epävirallista vuorovaikutusta tapahtuu lähityötä vähemmän (Koch & Denner, 2022). Etätyö saattaa tarjota vähemmän mahdollisuuksia epäviralliseen kanssakäymiseen, rajoittaa satunnaisia kohtaamisia ja vaatia sopivia työkaluja epävirallisen viestinnän mahdollistamiseksi. Etätyössä epävirallinen vuorovaikutus tapahtuu lähityötä harvemmin ryhmissä. Erityisesti videopuheluissa useamman työntekijän väliset vuorovaikutustilanteet voidaan kokea haastaviksi. Epävirallista vuorovaikutusta tapahtuu etätyössä korostetusti enemmän jo ennestään läheisten kollegoiden välillä, mikä saattaa kasvattaa vieraampien kollegoiden välistä etäisyyttä entisestään ja rajoittaa työpäivän aikaisten kontaktien määrää. Lähityössä epävirallinen vuorovaikutus on sattumanvaraista, kun taas etätyössä se on tyypillisesti suunniteltua ja liittyy viralliseen keskusteluun. Epävirallisen

vuorovaikutuksen tarkoitukset ovat etätyössä samanlaisia, kuin toimistoympäristössä ja liittyvät sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen. Epävirallinen vuorovaikutus etätyössä eroaa kuitenkin toimintatavoiltaan toimistotyöstä. Etänä työskentelevät työntekijät voivat käydä epävirallisia keskusteluja esimerkiksi puhelimitse, sähköpostitse tai chatin välityksellä. Nämä keskustelut saattavat kuitenkin poiketa sisällöltään merkittävästi toimistoympäristössä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. (Viererbl ym., 2022.) Epämuodollisten vuorovaikutusten, kuten satunnaisten keskustelujen ja spontaanien kokoontumisten, vähentyminen etätyössä saattaa vahvistaa työntekijöiden tunnetta erillisyydestä. (Baker ym., 2024.)

Tekninen ympäristö, jossa viestintä tapahtuu, määrittää sen psykologiset erityispiirteet. Erityisesti verkkokokouksissa kuuntelun merkitys korostuu, useita visuaalisia nonverbaalisia viestinnän elementtejä, kuten katsekontaktia ja kehonkieltä on vaikeampaa tai jopa mahdotonta huomata, muiden osallistujien huomion seuraaminen on vaikeaa ja joskus puhujan on puhuttava katsellen omaa kuvaansa näytöllä, mikä on poikkeuksellista verrattuna normaaleihin olosuhteisiin. (Sheveleva & Rogov, 2021b; Webster & Hackley, 1997.) Ilman kasvokkaisen vuorovaikutuksen mahdollistamia kontekstuaalisia vihjeitä tiimin jäsenillä saattaa olla vaikeuksia arvioida toistensa keskittymisen ja huomion tasoa, tunnistaa milloin muut ajattelevat aiheista positiivisesti tai negatiivisesti, ymmärtää, tarvitsevatko muut apua ja tietää, milloin muita on sopivaa keskeyttää. Jos tiimin jäsenet ovat fyysisesti erillään, tiimien sosiaalinen läsnäolo on vähäisempää verrattuna kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Selkeä haaste verkossa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on tietoisuuden puute kollegoiden läsnäolosta sekä heidän henkisestä tilastaan. (Guo ym., 2009.)

2.3.2 Sosiaaliset suhteet etätyössä

Etätyössä luottamus tiimin jäsenten välillä voi olla alttiimpaa koetukselle kuin perinteisessä toimistoympäristössä. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus tukee yhteistyötä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista, kun taas pelkkä tekstipohjainen viestintä voi johtaa yksilökeskeisempään ajatteluun ja heikentyneeseen tiimihenkeen. Erityisesti täysin etänä toteutettavassa työssä haasteena on se, että ilman kasvokkaista kohtaamista vuorovaikutus voi jäädä pinnalliseksi, mikä vaikeuttaa luottamuksen syntymistä. Toisaalta jo lyhytkin kasvokkainen tapaaminen ennen etäyhteistyön alkamista voi vahvistaa sosiaalisia suhteita ja edistää tiimin yhtenäisyyttä. (Olson & Olson, 2000; Rocco, 1998.) Etätyössä tapahtuvan viestipohjaisen vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta tärkeää on tiimin olemassa oleva ryhmäidentiteetti, joka edesauttaa sen jäsenten tahtotilaa toimia tiimin eduksi (Rocco, 1998).

Etätyö voi vaikuttaa tiimin kokemaan yhtenäisyyteen merkittävästi. Fyysinen etäisyys sekä vuorovaikutuksen haasteet, kuten väärinymmärrykset, eriaikaisuus sekä pinnallisuus voivat aiheuttaa tiimin jäsenille kokemuksia eristäytyneisyydestä ja heikentää tiimin kokemusta yhteydestä ja sitoutumisesta heikentäen mahdollisuuksia luoda toimivia ihmissuhteita tiimeissä. Epävirallisen vuorovaikutusten, kuten satunnaisten keskustelujen ja spontaanien kokoontumisten, puuttuminen etätyössä voi heikentää tiimin jäsenten tunnetta yhteisöllisyydestä. (Baker ym., 2024.) Heikomman yhteisöllisyyden kokemusten lisäksi epävirallisen vuorovaikutuksen puute saattaa heijastua heikompina ihmissuhteina tiimin sisällä (Viererbl ym., 2022). Tiimin yhtenäisyyden säilyttäminen on olennaista myös yhteistyön ja tiimin jäsenten keskinäisen tuen (Baker ym., 2024.) ja sosiaalisen yhteyden syntymisen (Olson & Olson, 2000) varmistamiseksi.

Nonverbaalisen viestinnän puute digitaalisten viestintävälineiden kautta tapahtuvassa vuorovaikutuksessa saattaa vaikeuttaa väärinymmärrysten havaitsemista, ideoiden esittämistä ja aiheuttaa muita vuorovaikutuksellisia haasteita (Marlow ym., 2017). Nonverbaalisten vihjeiden rooli on merkittävä myös yhteisen ymmärryksen saavuttamisen kannalta (Flügge & Møller, 2023). Kun tiimit työskentelevät samassa paikassa ja pystyvät seuraamaan toistensa eleitä ja ilmeitä, yhteisen ymmärryksen luominen on suhteellisen helppoa, kun taas etätyössä nonverbaaliset vihjeet ovat tyypillisesti rajoittuneita. Etätyön haasteena voidaan pitää nonverbaalisen viestinnän mahdollistaman tietoisuuden puutetta työtovereiden tilanteesta, niin heidän läsnäolostaan kuin mielentilastaan. Tiimin jäsenten tilan tiedostamisella on tärkeä rooli yhteistyön onnistumisen kannalta. (Olson & Olson, 2000.) Lisäksi nonverbaalisella vuorovaikutuksella on positiivinen vaikutus useisiin ihmissuhteiden kehittymisen kannalta merkittäviin tekijöihin, kuten luottamuksen ja ryhmähengen syntymiseen. Nonverbaalisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksien kaventuessa myös luottamuksen ja ryhmähengen syntyminen heikkenee. (Bonaccio ym., 2016.)

Etätyö rajoittaa vuorovaikutusta monin tavoin verrattuna kasvokkain kohtauksiin. Palaute ei ole yhtä välitöntä kuin fyysisessä vuorovaikutuksessa, jolloin väärinymmärrysten korjaaminen hidastuu. Viestintäkanavien rikkaus etätyössä on rajallinen, sillä ääni, ilmeet, eleet ja kehon kieli eivät aina välity samalla tavalla kuin kasvotusten. Tämä vähentää mahdollisuuksia viestiä monimutkaisia tai vivahteikkaita asioita ja vaikeuttaa viestien ymmärtämistä oikein. Lisäksi keskustelijoiden henkilökohtainen tieto, kuten identiteetti ja ilmaisutapa, eivät tule yhtä selvästi esiin, mikä voi heikentää vuorovaikutuksen laatua. Etätyössä osallistujat eivät myöskään jaa samaa fyysistä tai ajallista kontekstia, mikä vaikeuttaa yhteisen ymmärryksen syntymistä. Lisäksi yhteisen viittauksen tekeminen esimerkiksi esineisiin tai ihmisiin on haastavampaa ilman katseen tai eleiden tukea, ja tilallinen viittaus – kuten osoittaminen tai paikalle viittaaminen – ei ole mahdollista. Näiden

rajoitteiden vuoksi etätyö kaventaa luonnollista, monikanavaista ja kontekstisidonnaista vuorovaikutusta, mikä voi vaikeuttaa ihmissuhteiden rakentamista ja ylläpitämistä työyhteisössä (Olson & Olson, 2000).

Etätyöhön siirtyminen saattaa heikentää työntekijöiden yhteistyöverkostoja ja tehdä niistä hajanaisempia, samalla lisäten verkostojen sisäistä ryhmittymistä. Toisin sanoen työntekijöiden verkostot etätyössä saattavat koostua lähityöhön verrattuna pienemmistä ja tiiviimmistä ryhmistä, joiden välinen yhteys on heikompi. Etätyön on huomattu myös vähentävän vuorovaikutuksen kokonaismäärää – sekä kasvokkaisen että virtuaalisten viestintävälineiden osalta. Siirtyminen etätyöhön saattaa vähentää reaaliaikaista eli synkronista viestintää ja lisätä eriaikaisen eli asynkronisen viestinnän määrää. Lisäksi käytetyt viestintäkanavat olivat paitsi vähemmän reaaliaikaisia, myös sisällöllisesti vähemmän ilmaisuvoimaisia. (Yang ym., 2021.) Ilmaisuvoimaisuuden puute viestintäkanavissa saattaa aiheuttaa haasteita myönteisten suhdeodotusten muodostumisessa, ihmissuhteiden luomisessa sekä yhteisöllisyyden kokemuksen syntymisessä (Fish ym., 1992; Ramirez Jr. & Burgoon, 2004).

2.4 Tiimien sosiaalisten suhteiden edistäminen etätyössä

Etätyöhön siirtyminen on monin tavoin muuttanut tiimien välistä vuorovaikutusta ja tapaa, jolla sosiaaliset suhteet työyhteisöissä rakentuvat ja ylläpysytään. Fyysisen läsnäolon puute, viestintäkanavien rajallisuus sekä epävirallisten kohtaamisten väheneminen voivat heikentää luottamusta, ryhmähengen syntymistä ja yhteisöllisyyden kokemusta. (Olson & Olson, 2000; Rocco, 1998; Baker ym., 2024.) Nonverbaalisen viestinnän rajoittuminen vaikeuttaa yhteisen ymmärryksen muodostamista ja voi johtaa väärinymmärryksiin sekä vuorovaikutuksen pinnallistumiseen (Marlow ym., 2017; Flügge & Möller, 2023; Bonaccio ym., 2016). Lisäksi etätyö muuttaa viestinnän rytmiä ja rakennetta, mikä voi kaventaa yhteistyöverkostoja ja lisätä eristäytymisen kokemuksia (Yang ym., 2021; Fish ym., 1992; Ramirez Jr. & Burgoon, 2004). Näiden haasteiden ymmärtäminen on keskeistä, jotta voidaan tarkastella keinoja, joilla sosiaalista yhteyttä voidaan etäympäristössä vahvistaa ja ylläpitää.

2.4.1 Soveltuvat teknologiat ja viestintävälineet

Työntekijöiden teknologinen osaaminen sekä etätyötä tukevat teknologiset järjestelmät, kuten kannettavat tietokoneet, tikettijärjestelmät sekä erilaiset yhteistyöohjelmat ovat keskeinen tekijä verkossa tapahtuvan vuorovaikutuksen tehokkuuden ja onnistumisen kannalta (Maurer ym., 2022). Bakerin ym. (2024) mukaan organisaation teknologinen valmius varmistaa, että työntekijöillä on

luotettavat työkalut ja tekninen tuki käytettävissään, mikä osaltaan mahdollistaa sujuvat etätyön prosessit, kuten vuorovaikutuksen toteutumisen. Erilaisten yhteistyöteknologioiden hyödyntäminen ja niiden tehokas käyttö voivat parantaa tiimin vuorovaikutusta ja projektinhallintaa, edistäen samalla tiimihenkeä. Tiimin yhtenäisyyttä voidaan teknologian keinoin parantaa myös edistämällä viestintää hyödyntäen online-kokousalustoja, pikaviestejä ja muita yhteistyötyökaluja.

Nonverbaalisella vuorovaikutuksella on positiivinen vaikutus useisiin ihmissuhteiden kehittymisen kannalta merkittäviin tekijöihin, kuten luottamuksen ja ryhmähengen syntymiseen. Toimiakseen tehokkaasti nonverbaalinen vuorovaikutus edellyttää molemminpuolista tarkkaavaisuutta sekä saumatonta reagointia toisen osapuolen aikomuksiin, tunnetiloihin ja asenteisiin. (Bonaccio ym., 2016.) Etätyössä nämä vuorovaikutuksen ominaisuudet voidaan mahdollistaa käyttämällä mahdollisimman ilmaisuvoimaisia viestintävälineitä, jotka mahdollistavat toisen osapuolen näkemisen ja välittömän reagoinnin. Olsonin ja Olsonin (2000) mukaan rikkaan, eli paljon vihjeitä sisältävän teknologian hyödyntäminen on erityisen tärkeää, kun tiimin jäsenet eivät ole erityisen tuttuja keskenään. Toisin sanoen henkilöt, joilla on vain vähän yhteistä ymmärrystä, hyötyvät merkittävästi videoyhteyden käytöstä digitaalisessa vuorovaikutuksessa. Videoyhteyden avulla puhujan on huomattavasti helpompaa tunnistaa kokoukseen osallistuvat henkilöt. Videokuva osana digitaalista vuorovaikutusta lisää osallistujien kokemusta osallisuudesta ja emotionaalisen yhteyden tunnetta. Videoyhteyden mahdollistamat katsekontakti ja kehon liikkeet voivat osaltaan säädellä keskustelun kulkua. Nonverbaaliset vihjeet antavat puhujalle viitteitä osallistujien tunteista, ja puhujat voivat saada kuulijoiden ilmeiden ja kehonkielen perusteella palautetta heidän ymmärryksensä ja sitoutumisensa tasosta. (Karis ym., 2016.)

Nonverbaalisen vuorovaikutuksen ohella myös epävirallisen vuorovaikutuksen toteutuminen on merkityksellistä työyhteisön ihmissuhteiden kehittymisen kannalta. Epävirallinen vuorovaikutus edistää tiimin yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden kehittymistä vaikuttaen positiivisesti ihmissuhteisiin. Etätyön luonteen huomioon ottaen työnantajien tulisikin tarjota suunniteltuja tilanteita ja monipuolisia mahdollisuuksia epämuodolliseen vuorovaikutukseen, jotta sosiaaliset, koordinointiin liittyvät ja tiedonvälitykselliset tarpeet täytyisivät. Organisaatioiden tulisi tietoisesti tukea työntekijöidensä välistä epämuodollista vuorovaikutusta. Etätyöympäristössä epämuodollisen viestinnän todennäköisyys ja mahdollisuudet ovat kuitenkin usein rajalliset, minkä seurauksena työntekijöiden välinen epämuodollinen kanssakäyminen vähenee. Organisaatioiden tulisi siis kehittää käytäntöjä, jotka mahdollistavat epämuodollisen viestinnän etätyössä toimiville työntekijöille. (Viererbl ym., 2022.)

Viestintäkanavien avoinna pitäminen auttaa tiedon leviämässä, selvennysten tarjoamisessa sekä varmistaa, että kaikki yksilöt ovat tietoisia ja yhdenmukaisia. Myös vuorovaikutuksen tiheys vaikuttaa positiivisesti tiimin kokemaan yhtenäisyyteen. Tiimin yhtenäisyyden keskeisenä mittarina voidaan pitää sitä, kuinka usein tiimin jäsenet osallistuivat viestintään toistensa kanssa. Tiiviin viestinnän ylläpitäminen edistää tiimin yhtenäisyyttä, vähentää väärinkäsitysten mahdollisuutta ja edistää tiedon leviämistä. Säännöllisen viestinnän ylläpitäminen auttaa etätyöntekijöitä tuntemaan itsensä yhtenäisemmiksi tiimin kanssa. (Baker, 2024.) Erityisesti työtehtävissä, jotka ovat luonteeltaan monimutkaisia ja joissa on useita osallistujia, on tärkeää mahdollistaa osallistujien nopeampaisen vuorovaikutuksen toteutuminen. Mahdollisuus nopeampaiseen vuorovaikutukseen edistää erityisesti monimutkaisten työtehtävien suorittamisessa esiintyvien epäselvyyksien havaitsemista ja korjaamista tehokkaasti. (Olson & Olson, 2000.) Pelkkä vuorovaikutuksen määrä ei kuitenkaan takaa hyviä sosiaalisia suhteita työyhteisössä, vaan sitäkin tärkeämpää on vuorovaikutuksen laatu (Valo & Mikkola, 2020, 24).

2.4.2 Sosiaaliset tapahtumat ja kasvokkaiset tapaamiset

Sosiaalisen vuorovaikutuksen vähentymisestä johtuvia haasteita voidaan lieventää järjestämällä erilaisia sosiaalisia tapahtumia, kuten virtuaalisia peli-iltoja, viikoittaisia virtuaalisia aamiaistapaamisia tai kahvihetkiä. Vaikka tällaiset toimenpiteet koettaisiin tyypillisesti myönteisinä, ne eivät voi täysin korvata kasvokkain tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta toimistolla. (Neumann ym., 2022.) Virtuaaliset kahvitauot ovat kuitenkin toimivampia silloin, kun niissä otetaan huomioon vuorovaikutuksen laadun kannalta keskeiset tekijät. Esimerkiksi kameroiden päälle laittaminen näiden tapahtumien aikana rikastuttaa viestintää sosiaalisilla vihjeillä ja auttaa uusia työntekijöitä yhdistämään kasvot nimeen, mikä voi tukea oma-aloitteista epävirallista vuorovaikutusta tulevaisuudessa. Lisäksi, jotta keskustelusta tulisi luontevaa, on hyödyllistä pitää epämuodollisten virtuaalitapahtumien ryhmäkoot pieninä ja osallistuminen vapaaehtoisena, kunnioittaen osallistujien yksilöllisiä tarpeita yksityisyyden ja mukavuuden suhteen. (Begemann ym., 2024.) Myös Bakerin (2024) ja Olsonin ja Olsonin (2000) mukaan tiimin jäsenten välisiä verkostoja ja luottamusta sekä suhteita voidaan parantaa edistämällä lisäyhteyksiä tiimin jäsenten välillä tiimin jäsenten välisillä aktiviteeteilla ja yhteistyöprojekteilla.

Rocco (1998) tuo esiin kasvokkaisten tapaamisten roolin luottamuksen ja yhteisöllisyyden kehittymisen edesauttajana. Myös Karis ym. (2016) korostavat kasvokkaisten tapaamisten positiivista vaikutusta sosiaalisten suhteiden kehittymisen kannalta. Ne mahdollistavat luottamuksen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden rakentumisen, jotka ovat olennaisia tehokkaan ja sujuvan yhteistyön

edellytyksiä. Fyysiset kohtaamiset vahvistavat osapuolten välistä viestintää, parantavat vuorovaikutusta ja luovat pohjan yhteiselle ymmärrykselle, jota teknologian välityksellä tapahtuva viestintä yksinään harvoin saavuttaa. Jo yksi henkilökohtainen tapaaminen voi merkittävästi parantaa etäyhteistyön laatua. Tapaamisten aikana muodostuva luottamus helpottaa myöhempää viestintää ja yhteistyötä digitaalisissa ympäristöissä. Lisäksi henkilökohtainen tuttavuus ja aiempi vuorovaikutus edesauttavat toisten toimintatapojen ymmärtämistä ja ennakoimista, mikä lisää tiimin toiminnan sujuvuutta. Kasvokkaisten tapaamisten on myös havaittu lisäävän yksilöiden sitoutumista ja reaktiivisuutta digitaalisiin viestintäkanaviin. Fyysinen läsnäolo edistää ryhmädynamiikan hahmottamista, yksilöiden osaamisalueiden tunnistamista sekä yhteisten pelisääntöjen ja käyttäytymisnormien muotoutumista. Näillä tekijöillä on tärkeä rooli niin uusien tiimien muodostamisessa kuin jo olemassa olevien tiimien toiminnan tehostamisessa. Lisäksi henkilökohtaiset kohtaamiset tarjoavat turvallisemman ja luontevamman kontekstin arkaluontoisten työasioiden käsittelylle, kuten palkkaukseen, urakehitykseen tai henkilökohtaiseen suoriutumiseen liittyville keskusteluille. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen etänä työtä tekeville tiimeille voi mahdollistaa avoimemman ja rakentavamman keskusteluilmapiiirin sekä edistää tiimihengen ja sosiaalisten suhteiden kehittymistä tehokkaammin, kuin pelkästään etäyhteydellä tapahtuva viestintä.

2.4.3 Johtamisen strategiat ja organisaatiokulttuuri

Tehokkaiden johtamisstrategioiden käyttö on keskeistä etätyön vuorovaikutushaasteiden minimoimiseksi ja etänä toimivien tiimien onnistuneen toiminnan varmistamiseksi. Esihenkilöiden on sopeuduttava uusiin tapoihin seurata suoriutumista, antaa palautetta ja edistää terveellistä tiimiympäristöä etätyössä. On välttämätöntä ottaa käyttöön uusia johtamistapoja, jotka hyödyntävät teknologiaa ja keskittyvät tehokkaaseen vuorovaikutukseen. Tiimin sujuva yhteistyö, keskinäinen tuki ja korkea tuottavuus rakentuvat vahvan yhteishengen varaan. Yhteishengen vahvistamiseksi organisaatioiden tulisi panostaa selkeään ja johdonmukaiseen viestintään. Tämän voi toteuttaa hyödyntämällä virtuaalikokouksia, tarkoituksenmukaisia viestintätyökaluja sekä järjestämällä säännöllisiä seurantakeskusteluja. (Baker ym., 2024.)

Hyödyntääkseen etätyön positiivista vaikutusta tiimityöhön, työnantajien tulisi tukea työntekijöitään sopeutumisessa etätyöhön tarjoamalla resursseja ja apua. Tärkeitä tekijöitä tiimihengen luomiseksi ovat vuorovaikutuksen tehokkuus, johon liittyvät käytetyt työkalut sekä vuorovaikutuksen tiheys, johtamisstrategiat, tiimin tuki ja kokemus yhteisöllisyydestä. Säännöllinen vuorovaikutus, vahva johtajuus ja yhteistyövälineiden käyttö ovat olennaisia tiimin yhteishengen varmistamiseksi

etätyöympäristöissä. Tehokas viestintä, vankka johtajuus ja vahva tiimituki näyttelevät merkittävää roolia tiimihenkeen vaikuttamisessa. (Baker ym., 2024.)

Organisaatiot voivat edistää tiimien vuorovaikutusta sekä ihmissuhteiden kehittymistä luomalla työntekijöilleen joustavia tavoitettavuuskäytäntöjä vähentääkseen koettua työkuormaa. Tärkeää on myös tasapainon löytäminen muodollisen ja epämuodollisen viestinnän välillä, jotta organisaatioissa voidaan hyödyntää epämuodollisten vuorovaikutuskanavien tarjoamia etuja ja tehokkuutta, pitäen samalla kaikki etätyöntekijät ajan tasalla. Lisäksi organisaatioiden tulisi korostaa vapaamuotoisen viestinnän merkitystä tiimityön kannalta keskeisenä osa-alueena. Tämä voi vähentää työntekijöiden kokemaa painetta näyttää jatkuvasti kiireiseltä. Työntekijät voivat myös hyödyntää teknologian tarjoamia mahdollisuuksia ilmentääkseen tavoittamattomuuttaan, kuten asettamalla tilansa näkymättömäksi tai offline-tilaan, mikä auttaa hallitsemaan keskeytyksiä ja työkuormaa. Johtajien tulisi keskustella näistä uusista normeista, kuten kameran käytöstä videoneuvotteluissa avoimesti työntekijöiden ja tiimien kanssa, ja tuoda esiin, miten ne palvelevat tiimin etua. (Begemann ym., 2024.)

Virtuaalinen sosiaalinen taitavuus kuvastaa sekä tiedollista että taidollista osaamisen ulottuvuutta virtuaalisissa työympäristöissä. Se ilmentää yksilön ymmärrystä virtuaalisten sosiaalisten tilanteiden erityisluonteesta sekä kykyä toimia tarkoituksenmukaisesti tällaisissa konteksteissa. Perinteisessä kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa tunteita voidaan tulkita esimerkiksi ilmeiden ja kehonkielen perusteella. Sen sijaan virtuaalisissa ympäristöissä yksilön on hallittava sekä tiedollinen että taidollinen valmius tulkita tunnetiloja tekstin välityksellä tapahtuvien ilmaisujen kautta. Näihin voivat kuulua esimerkiksi hymiöt, lainausmerkkien käyttö sekä runsaat huutomerkit. Tällaiset elementit välittävät usein – joko tietoisesti tai tiedostamatta – kirjoittajan tunneilmaisua. Näin ollen uusien, kehittyvien sosiaalisten protokollien ymmärtäminen, tulkinta ja soveltaminen muodostavat keskeisen osan yksilön kompetenssia toimia tehokkaasti virtuaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Tiimien virtuaalista sosiaalista taitavuutta voidaan kehittää esimerkiksi koulutuksien avulla. Koulutus voidaan toteuttaa monin eri tavoin, mutta virtuaalista työskentelyä tukevan osaamisen kehittämisessä erityisen tehokkaita voivat olla verkkopohjaiset koulutukset. Tällöin työntekijä hyötyy sekä koulutuksen sisällöstä että sen muodosta, oppien käytännön kautta virtuaalisessa ympäristössä. Muodollisen koulutuksen lisäksi esimiehet voivat seurata työntekijöiden virtuaalista osaamista arjen työtehtävissä ja hyödyntää tilaisuuksia, jotka tukevat tämän osaamisen kehittymistä. (Wang & Haggerty, 2011.)

Maurerin ym. (2022) mukaan työntekijöiden autonomiaa ja itseohjautuvuutta korostava organisaatiokulttuuri luo suotuisat edellytykset tiimien sopeutumiselle virtuaaliseen työskentelyyn.

Tämä on linjassa TMX-teorian (Seers, 1989) kanssa, jonka mukaan autonomia tukee hyvien tiimisuhteiden kehittymistä ja parantaa yhteistyötä, sillä se antaa yksilöille ja tiimeille enemmän vaikutusmahdollisuuksia päätöksenteossa ja tehtävien hallinnassa. Parhaiten etätyöhön sopeutuvat tiimit, jotka koostuvat toisiaan täydentävistä asiantuntijarooleista ja joissa tehtävien keskinäinen riippuvuus päivittäisessä työssä on vähäistä. Tällaisissa tiimeissä yksilöt voivat työskennellä itsenäisesti ilman jatkuvaa koordinaation tarvetta, mikä helpottaa työskentelyä hajautetussa ympäristössä. (Maurer ym., 2022.) Tiimityössä esihenkilön roolia voidaan vähentää merkittävästi tai se saatetaan jopa poistaa kokonaan, kun työntekijäryhmille annetaan itsenäisyys ja vastuu oman työnsä ohjaamisesta ja koordinoinnista. Tämä luo ryhmän jäsenille sekä tarpeen että mahdollisuuden kohdentaa toimintansa korkean yhteistyön tason kehittämiseen ja ylläpitämiseen. (Seers, 1989.)

3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella etätyön vaikutuksia tiimien vuorovaikutukseen sekä ihmissuhteiden rakentumiseen ja ylläpitämiseen. Erityisen tarkastelun kohteena olivat vuorovaikutuksen käytännöt etätyössä, virtuaalisen ja kasvokkaisen vuorovaikutuksen erot sekä vuorovaikutuksen rooli sosiaalisten suhteiden muodostumisessa ja ylläpidossa. Tutkielma pyrki selvittämään, millä tavoin tiimien sosiaalisia suhteita voidaan edistää etätyöympäristöissä.

Tutkielmassa havaittiin etätyön muuttavan merkittävästi tiimien vuorovaikutusta siirtämällä sen täysin teknologiavälitteiseksi. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen korvautuminen digitaalisilla viestintävälineillä, kuten sähköpostilla, chat-sovelluksilla, video- ja äänipuheluilla sekä yhteistyöalustoilla, muokkaa tiimien kommunikaation luonnetta ja laatua. (Banit ym., 2023; Olson & Olson, 2000.) Vaikka sähköiset viestintävälineet mahdollistavat tiimien työn jatkumisen fyysisestä sijainnista riippumatta, ne aiheuttavat usein haasteita viestinnän sujuvuudessa, ymmärrettävyydessä ja vuorovaikutuksen ilmaisuvoimaisuudessa (Gilson ym., 2023; DeLuca & Valacich, 2006). Tämä osoittaa, että etätyö muuttaa vuorovaikutuksen käytäntöjä tavoilla, jotka haastavat spontaanin, selkeän ja vuorovaikutuksellisesti rikkaan yhteydenpidon toteutumista.

Nonverbaalisen vuorovaikutuksen puute saattaa heikentää tiimiläisten välistä yhteisymmärrystä, tunnesiteiden muodostumista ja sosiaalista dynamiikkaa (Bonaccio ym., 2016; Hall ym., 2019). Lisäksi epävirallisen vuorovaikutuksen väheneminen kaventaa mahdollisuuksia tiedon jakamiseen, työn koordinointiin ja luottamuksen rakentamiseen, jotka ovat keskeisiä tiimityön onnistumiselle (Koch & Denner, 2022; Denner ym., 2024). Vaikka digitaaliset viestintävälineet tarjoavat keinoja ylläpitää yhteyksiä, ne edellyttävät käyttäjiltä viestintäkäyttäytymisen mukauttamista ja saattavat asettaa esteitä tehokkaalle, monipuoliselle ja luontevalle vuorovaikutukselle erityisesti uusissa tai epävarmoissa tilanteissa (Nowak ym., 2009; Ramirez Jr. & Burgoon, 2004). Näin ollen etätyö vaikuttaa tiimien vuorovaikutukseen sekä rakenteellisesti että kokemuksellisesti heikentäen erityisesti nonverbaalisen ja epävirallisen viestinnän roolia, vaikka se toisaalta tarjoaa uusia, joustavia viestintätapoja, joiden onnistunut hyödyntäminen edellyttää tiimeiltä sopeutumiskykyä ja vuorovaikutusosaamista.

Etätyöskentely tuo mukanaan merkittäviä haasteita tiimien sosiaalisten suhteiden muodostumiselle ja ylläpidolle. Yksi keskeisimmistä haasteista liittyy luottamuksen rakentumiseen tiimin jäsenten välillä. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen puute vaikeuttaa luonnollisten sosiaalisten kontaktien syntymistä, mikä voi johtaa etäisyyden ja epäluottamuksen lisääntymiseen tiimin sisällä (Järvenpää & Leidner, 1999; Olson & Olson, 2000). Ilman fyysistä läsnäoloa vuorovaikutuksesta voi tulla

mekaanista ja yksisuuntaista, mikä estää merkityksellisen yhteyden muodostumisen ja heikentää kokemusta yhteisöllisyydestä (Rocco, 1998). Virtuaalisissa ympäristöissä vuorovaikutus nojaa usein tekstipohjaisiin välineisiin, joissa sanattoman viestinnän, kuten eleiden, ilmeiden ja äänensävyn, puuttuminen voi aiheuttaa väärinymmärryksiä ja vähentää viestinnän emotionaalista syvyyttä (Olson & Olson, 2000). Tämä puolestaan heikentää mahdollisuuksia rakentaa luottamusta ja yhteistä ymmärrystä. Luottamus, joka työympäristössä on edellytys yhteistyölle ja tiimin tehokkuudelle (Mayer ym., 1995), muodostuu hitaammin etätyössä, ja sen ylläpitäminen vaatii enemmän tietoista panostusta (Järvenpää & Leidner, 1999). Tämä osoittaa, että virtuaalisessa työympäristössä yhteisöllisyyden sekä luottamuksen kokemuksen rakentuminen ei tapahdu itsestään, vaan se edellyttää soveltuvaa ja jatkuvaa vuorovaikutusta.

Etätyö voi lisäksi rajoittaa spontaaneja kohtaamisia, jotka ovat keskeisiä epämuodollisten sosiaalisten verkostojen syntymiselle ja ylläpidolle (Tan & Lim, 2009). Näillä verkostoilla on tärkeä rooli tiimien toiminnassa, sillä ne tarjoavat sosiaalista tukea, mikä vahvistaa tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ilman epämuodollista vuorovaikutusta voi syntyä tunne sosiaalisesta eristäytymisestä, mikä puolestaan heikentää työntekijöiden sitoutumista ja hyvinvointia. (Bilek & Gündel, 2023.) Fyysinen etäisyys ja digitaaliset viestintävälineet voivat myös vaikuttaa siihen, kuinka helposti tiimin jäsenet antavat ja vastaanottavat tukea, palautetta ja tunnustusta – elementtejä, jotka ovat keskeisiä TMX-teorian mukaisen laadukkaan vaihtosuhteen kannalta (Seers, 1989; Tse & Dasborough, 2008). Mikäli näitä elementtejä ei synny luonnollisesti arjen työssä, tiimin sisäiset suhteet voivat jäädä pinnallisiksi, jolloin yhteistyö heikkenee ja ryhmädynamiikka kärsii.

Tiimien sosiaalisten suhteiden tukeminen etätyöympäristössä edellyttää organisaatioilta erityisiä toimenpiteitä ja strategioita. Yksi lähestymistapa on hyödyntää tehokkaita teknologisia välineitä, jotka mahdollistavat rikkaan ja vuorovaikutteisen viestinnän tiimin jäsenten välillä. Erityisesti videoneuvottelujen ja muiden visuaalisten työkalujen käyttö on tärkeää, sillä ne edistävät nonverbaalista vuorovaikutusta, kuten katsekontaktia ja kehon liikkeitä, jotka ovat olennainen osa luottamuksen ja ryhmähengen rakentamista (Olson & Olson, 2000; Karis ym., 2016). Tällaisten välineiden avulla etätyöskentely voi muuttua entistä ja yhteisöllisemmäksi, sillä osallistujat voivat kokea itsensä osaksi tiimiä ja huomata toistensa tunteet ja reaktiot. Epävirallisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen on toinen tärkeä osa tiimien sosiaalisten suhteiden edistämistä etätyössä. Etätyöympäristössä epämuodollinen vuorovaikutus voi vähentyä merkittävästi, mutta työnantajat voivat tukea sen syntymistä luomalla suunniteltuja tilaisuuksia vapaamuotoiseen kanssakäymiseen. (Neumann ym., 2022; Begemann ym., 2024).

Erityisesti työtehtävissä, jotka vaativat monimutkaista yhteistyötä, vuorovaikutuksen tiheys ja nopeus voivat olla ratkaisevia tiimin toimivuuden kannalta. Säännöllinen ja tiivis viestintä vähentää väärinkäsitysten riskiä ja parantaa tiedonkulkua, mikä on erityisen tärkeää etätyössä, jossa kasvokkaisia kohtaamisia ei tyypillisesti ole (Baker, 2024; Olson & Olson, 2000). Tämän vuoksi tiimien tulisi panostaa siihen, että viestintäkanavat pysyvät avoimina ja että tiimiin kuulumisen tunne säilyy kaikilla jäsenillä, vaikka fyysinen etäisyys olisikin olemassa. Lisäksi organisaatioiden olisi tärkeää tukea työntekijöiden virtuaalista sosiaalista taitavuutta. Tämä tarkoittaa kykyä tunnistaa ja hyödyntää virtuaalisen vuorovaikutuksen erityispiirteitä, kuten tekstipohjaisten vihjeiden tulkintaa ja digitaalisten työkalujen hallintaa. (Wang & Haggerty, 2011.) Tämän osaamisen kehittämiseksi voidaan tarjota koulutusta, joka tukee tiimien jäsenien valmiuksia toimia tehokkaasti virtuaalisessa ympäristössä ja parantaa heidän vuorovaikutustaitojaan (Bonaccio ym., 2016).

Yhteenvedona voidaan todeta, että etätyön haasteista huolimatta tiimien sosiaalisia suhteita voidaan edistää monin eri tavoin. Tehokkaat viestintävälineet, säännöllinen vuorovaikutus, epäviralliset tapaamiset ja virtuaalisen sosiaalisen taitavuuden kehittäminen luovat pohjan tiimihenkeä vahvistavalle työympäristölle. Näiden keinojen avulla organisaatiot voivat tukea etätyöntekijöitään ja edistää tiimien yhteisöllisyyttä, joka on tärkeä osa tehokasta yhteistyötä ja työhyvinvointia.

Tällä tutkielmalla on sekä teoreettista että käytännön merkitystä nykyaikaisen työelämän kontekstissa. Teoreettisesti tarkastelu syventää ymmärrystä tiimien vuorovaikutuksesta ja sosiaalisten suhteiden rakentumisesta etätyöympäristöissä, joissa teknologia toimii keskeisenä vuorovaikutuksen välittäjänä. Tutkielma täydentää olemassa olevaa tutkimusta virtuaalisten tiimien toiminnasta erityisesti yhdistämällä näkökulmia sosiaalipsykologiseen vuorovaikutukseen, teknologian käyttöön ja tiimien dynamiikkaan. Lisäksi työ tuo esiin nonverbaalisen ja epävirallisen viestinnän merkityksen tiimityölle ja tarjoaa uutta näkökulmaa siihen, miten näitä vuorovaikutuksen muotoja voidaan tukea myös digitaalisessa työympäristössä. TMX-teorian ja luottamuksen rakentumisen mallien valossa tutkielma osoittaa, että digitaalinen viestintä ei ainoastaan muuta vuorovaikutuksen välineitä vaan muokkaa myös vuorovaikutuksen sosiaalista sisältöä ja dynamiikkaa.

Käytännön tasolla tutkielman havainnot tarjoavat hyödyllisiä suuntaviivoja organisaatioille, jotka pyrkivät tukemaan tiimityötä ja sosiaalista yhteenkuuluvuutta etätyöolosuhteissa. Tulosten avulla voidaan paitsi vahvistaa tiimihenkeä ja yhteisöllisyyden tunnetta, myös parantaa tiimien toimivuutta sekä luottamuksen rakentumista. Tutkielman käytännön merkitys liittyy siten suoraan ajankohtaiseen tarpeeseen kehittää toimivia etätyökäytäntöjä, jotka tukevat niin tuottavuutta kuin inhimillisiä tekijöitä kuten sosiaalista tukea, osallisuuden kokemusta ja yhteisöllisyyttä.

3.1 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkielmalla on kuitenkin myös rajoitteita, jotka on syytä huomioida tulosten tulkinnessa. Työn luonne kirjallisuuskatsauksena tarkoittaa, että johtopäätökset perustuvat toissijaiseen aineistoon, eivätkä ne perustu empiiriseen tutkimukseen tai omaan aineistonkeruuseen. Näin ollen tutkielman tarjoamat havainnot ja suositukset rakentuvat aiemman tutkimuksen varaan, eikä niitä voida suoraan yleistää kaikkiin konteksteihin tai työyhteisöihin. Lisäksi etätyön käytännöt, teknologiset välineet ja organisaatiokulttuurit vaihtelevat merkittävästi eri aloilla ja eri maissa, mikä voi vaikuttaa havaintojen sovellettavuuteen käytännössä. Myös teknologian ja viestintäkanavien nopea kehitys voi tehdä joistakin havainnoista nopeasti vanhentuneita, minkä vuoksi jatkuva tutkimus ja käytäntöjen arviointi ovat tarpeen.

Näistä rajoitteista huolimatta tutkielma muodostaa perustellun ja ajankohtaisen katsauksen etätyön sosiaalisiin vaikutuksiin tiimityössä. Se tarjoaa lähtökohdan tuleville empiirisille tutkimuksille, joissa voidaan syvällisemmin tarkastella, miten erilaiset viestintäkäytännöt, tiimidynamiikat ja teknologiset ratkaisut vaikuttavat vuorovaikutukseen ja sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen etätyössä. Erityisesti olisi hyödyllistä tutkia työntekijöiden omia kokemuksia ja organisaatioiden näkökulmia erilaisten käytäntöjen toimivuudesta.

4 Lähteet

- Abu Bakar, H., & Sheer, V. C. (2013). The Mediating Role of Perceived Cooperative Communication in the Relationship between Interpersonal Exchange Relationships and Perceived Group Cohesion. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 443–465. <https://doi.org/10.1177/0893318913492564>
- Ahlf, H., Horak, S., Klein, A., & Yoon, S.-W. (2019). Demographic homophily, communication and trust in intra-organizational business relationships. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 474–487. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2018-0093>
- Aritz, J., Walker, R., & Cardon, P. W. (2017). Media Use in Virtual Teams of Varying Levels of Coordination. <https://doi.org/10.1177/2329490617723114>, 81(2), 222–243. <https://doi.org/10.1177/2329490617723114>
- Baker, A. W., Salman, R. Y., Zaur, E. S., & Fahmi, A. M. (2024). The Impact of Remote Work on Team Dynamics and Management Strategies. *Journal of Ecohumanism*, 3(5), 963–983. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i5.3949>
- Banit, O., Rostoka, M., Raievska, Y., Kravchuk, O., & Cherevychnyi, G. (2023). Digital collaboration of virtual project teams in the transdisciplinary educational space. *AIP Conference Proceedings*, 2889(1). <https://doi.org/10.1063/5.0172780/2928361>
- Begemann, V., Handke, L., & Lehmann-Willenbrock, N. (2024). Enabling and constraining factors of remote informal communication: a socio-technical systems perspective. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 29(5). <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmae008>
- Bilek, E., & Gündel, H. (2023). Working in a team and mental health. *Nervenarzt*, 94(11), 993–1000. <https://doi.org/10.1007/s00115-023-01555-8>
- Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S. L., & Chiochio, F. (2016). Nonverbal Behavior and Communication in the Workplace: A Review and an Agenda for Research. *Journal of Management*, 42(5), 1044–1074. <https://doi.org/10.1177/0149206315621146>
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship : foundations of a new discipline* (K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn, Toim.; 1st ed.) [Book]. Berrett-Koehler.

- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- De Paola, M., Gioia, F., & Scoppa, V. (2019). Free-riding and knowledge spillovers in teams: The role of social ties. *European Economic Review*, 112, 74–90.
<https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2018.12.002>
- DeLuca, D., & Valacich, J. S. (2006). Virtual teams in and out of synchronicity. *Information Technology & People (West Linn, Or.)*, 19(4), 323–344.
<https://doi.org/10.1108/09593840610718027>
- Denner, N., Koch, T., Viererbl, B., & Ernst, A. (2024). Feeling connected and informed through informal communication: a quantitative survey on the perceived functions of informal communication in organizations. *Journal of Communication Management (London, England)*. <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2024-0085>
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at Work: Toward a Multidimensional Conceptualization of Dyadic Work Relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379–1403.
<https://doi.org/10.1177/0149206309344741>
- Fish, R. S., Kraut, R. E., Root, R. W., Rice, R. E., Bauersfeld, P., Lynch, G., & Bennett, J. (1992). Evaluating video as a technology for informal communication. *INTERCHI 93: Conference on Human Factors in Computing, Bridges Between Worlds*, 37–48.
<https://doi.org/10.1145/142750.142755>
- Flügge, A. A., & Möller, N. H. (2023). The Role of Physical Cues in Co-located and Remote Casework. *Computer Supported Cooperative Work: CSCW: An International Journal*, 32(2), 275–312. <https://doi.org/10.1007/s10606-022-09449-0>
- Glikson, E., & Riordan, M. A. (2024). Beneficial outcomes of (appropriate) nonverbal displays of negative affect in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 154, 108165.
<https://doi.org/10.1016/J.CHB.2024.108165>
- Guo, Z., D’Ambra, J., Turner, T., & Zhang, H. (2009). Improving the effectiveness of virtual teams: A comparison of video-conferencing and face-to-face communication in China. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 52(1), 1–16.
<https://doi.org/10.1109/TPC.2008.2012284>
- Hall, J. A., Horgan, T. G., & Murphy, N. A. (2019). Nonverbal Communication. *Annual Review of Psychology*, 70, 271–294. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418>

- Hargie, O., Dickson, D., & Nelson, S. (2003). Working Together in a Divided Society: A Study of Intergroup Communication in the Northern Ireland Workplace. *Journal of Business and Technical Communication*, 17(3), 285–318.
<https://doi.org/10.1177/1050651903017003002>
- Järvenpää, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 10(6), 791–815.
<https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Karis, D., Wildman, D., & Mané, A. (2016). Improving remote collaboration with video conferencing and video portals. *Human-Computer Interaction*, 31(1), 1–58.
<https://doi.org/10.1080/07370024.2014.921506>
- Kirmeyer, S. L. (1988). Observed communication in the workplace: Content, source, and direction. *Journal of Community Psychology*, 16(2), 175–187.
[https://doi.org/10.1002/1520-6629\(198804\)16:2<175::AID-JCOP2290160208>3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198804)16:2<175::AID-JCOP2290160208>3.0.CO;2-A)
- Koch, T., & Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications*, 27(3), 494–508. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087>
- Koudenburg, N., Postmes, T., & Gordijn, E. H. (2017). Beyond Content of Conversation: The Role of Conversational Form in the Emergence and Regulation of Social Structure. *Personality and Social Psychology Review*, 21(1), 50–71.
<https://doi.org/10.1177/1088868315626022>
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams. Teoksessa *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership, Vol. 3*. (ss. 253–291). Elsevier Science/JAI Press.
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations : frontiers of theory and research* (R. M. (Roderick M. Kramer & T. R. Tyler, Toim.; 1st ed.). Sage Publications.
- Kuisma, J., & Sauri, P. (2021). *Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa* (P. Sauri, Toim.). KAKS - Kunnallisan alan kehittämissäätiö.
- Kähkönen, T. (2023). Remote work during the COVID-19 pandemic: identification of working life impacts, employees' data protection abilities and trust outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 36(3), 472–492. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2022-0179>

- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575–589. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2016.12.005>
- Maurer, M., Bach, N., & Oertel, S. (2022). Forced to go virtual. Working-from-home arrangements and their effect on team communication during COVID-19 lockdown. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 238–269. <https://doi.org/10.1177/23970022221083698>
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust [Article]. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Neumann, M., Bogdanov, Y., & Sager, S. (2022). The Covid 19 Pandemic and its Effects on Agile Software Development. *ACM International Conference Proceeding Series*, 51–60. <https://doi.org/10.1145/3520084.3520093>
- Nowak, K. L., Watt, J., & Walther, J. B. (2009). Computer mediated teamwork and the efficiency framework: Exploring the influence of synchrony and cues on media satisfaction and outcome success. *Computers in Human Behavior*, 25(5), 1108–1119. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2009.05.006>
- Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance Matters. *Human–Computer Interaction*, 15(2–3), 139–178. https://doi.org/10.1207/S15327051HCI1523_4
- Ortiz de Guinea, A., Webster, J., & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management*, 49(6), 301–308. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.08.003>
- Raappana, M., & Horila, T. (2020). Team Communication in the Workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (Toim.), *Workplace Communication* (1. p., ss. 28–40). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429196881-3>
- Ramirez Jr., A., & Burgoon, J. K. (2004). The effect of interactivity on initial interactions: The influence of information valence and modality and information richness on computer-mediated interaction. *Communication Monographs*, 71(4), 422–447. <https://doi.org/10.1080/0363452042000307461>
- Rocco, E. (1998). Trust Breaks Down in Electronic Contexts but Can Be Repaired by Some Initial Face-to-Face Contact. *PAPERS CHI*, 98, 18–23.
- Sheng, C.-W., Tian, Y.-F., & Chen, M.-C. (2010). Relationships Among Teamwork Behavior, Trust, Perceived Team Support, and Team Commitment. *Social Behavior and Personality*, 38(10), 1297–1305. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.10.1297>

- Sheveleva, A., & Rogov, E. (2021a). Organization of remote work in the context of digitalization [Article]. *E3S Web of Conferences*, 273, 12042. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127312042>
- Sheveleva, A., & Rogov, E. (2021b). *Organization of remote work in the context of digitalization*. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127312042>
- Sheykh, N., Kandlousi, A. E., Ali, A. J., & Abdollahi, A. (2010). Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10). www.ccsenet.org/ijbm
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations [Article]. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45–66. <https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.45-66>
- Tang, C. M., & Bradshaw, A. (2020). Instant messaging or face-to-face? How choice of communication medium affects team collaboration environments. *E-Learning and Digital Media*, 17(2), 111–130. <https://doi.org/10.1177/2042753019899724>
- Tse, H. H. M., & Dasborough, M. T. (2008). A Study of Exchange and Emotions in Team Member Relationships. *Group & Organization Management*, 33(2), 194–215. <https://doi.org/10.1177/1059601106293779>
- Valo, M., & Mikkola, L. (2020). Focusing on Workplace Communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (Toim.), *Workplace Communication* (1. p., ss. 3–14). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429196881-1>
- Viererbl, B., Denner, N., & Koch, T. (2022). “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: informal communication during remote work. *Journal of Communication Management (London, England)*, 26(3), 331–348. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2021-0117>
- Wang, Y., & Haggerty, N. (2011). Individual Virtual Competence and Its Influence on Work Outcomes. *Journal of Management Information Systems*, 27(4), 299–334. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222270410>
- Webster, J., & Hackley, P. (1997). Teaching effectiveness in technology-mediated distance learning. *Academy of Management Journal*, 40(6), 1282–1309. <https://doi.org/10.5465/257034>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2021). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour* 2021 6:1, 6(1), 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

Zaika, S., & Shaforenko, S. (2024). Development Of Remote Work As A New Form Of Work Organization. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, *1*, 177–184.

<https://doi.org/10.30525/2592-8813-2024-1-21>

Zeffane, R., Tipu, S. A., & Ryan, J. C. (2011). Communication, Commitment & Trust: Exploring the Triad. *International Journal of Business and Management*, *6*(6).

<https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n6p77>