

---

**Eveliina Saari, Laura Seppänen, Hilpi Kangas & Tuomo Alasoini**

# **Yhteisöllisyys ja yhteinen kehittäminen vaarassa? Pandemian jälkeisiä käsityksiä kahden kaupunkihallinnon hybridimäisestä työstä**

---

## **Tiivistelmä**

Suomalaisessa asiantuntija- ja hallintotyössä on meneillään koronapandemian jälkeinen murros kohti etätyön ja lähityön yhdistelmää, hybridityötä. Julkisen sektorin etätyötä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa on vasta niukasti tietoa siitä, miten pysyväluontoinen hybridityö vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja yhdessä tapahtuvaan oppimiseen. Tarkastelemme käytäntöteoreettisen lähestymistavan avulla, millaisia huolenaiheita sekä uusia käytäntöjä hybridityöhön liittyy. Tutkimusaineisto koostuu 35 teemahaastattelusta, joihin osallistui johtajia, esihenkilöitä ja työntekijöitä kahdesta kaupunkihallinnosta. Analyysissä piirtyy esiin huoli yhteisöllisyyden katoamisesta ja työn yksilöllisten arvojen, kuten autonomian, korostumisesta. Työn merkityksellisyyden kokeminen ja yhteisen ymmärryksen muodostuminen työyhteisössä on hybridityön vuoksi vaaka-  
laudalla. Kehitys kuvastaa digitalisoitumisen myötä tapahtuvaa yksilöllistymistä ja yhteisöllisyyden muotojen muutosta länsimaisissa yhteiskunnissa. Yhteinen kehittäminen edellyttää satunnaisten kohtaamisten sijaan suunnitelmallisia ja organisoituja käytäntöjä kukoistaakseen hybridimäisesti työskentelevissä organisaatioissa. Aihe vaatisi tulevaisuudessa enemmän pitkätaistutkimusta.

Avainsanat: yhteisöllisyys, hybridityö, hallintotyö, oppiminen, sosiaalistuminen

## Johdanto

Koronapandemian vaikutuksesta monet toimihenkilöt ovat siirtyneet etätyöhön ensimmäistä kertaa tai lisänneet jo aiemmin tekemäänsä etätyön määrää (Sutela & Pärnänen 2021). Työstä on tullut niin sanottua hybridityötä, jossa yhdistetään joustavasti lähi- ja etätyötä sekä virtuaalisia työskentelytiloja (Vartiainen 2024). Julkisella sektorilla, erityisesti toimistoissa tehtävässä hallinto- ja asiantuntijatyössä, muutos digivälitteiseen etätyöhön on ollut suurempi kuin esimerkiksi monissa ohjelmistoalan yrityksissä, joissa on työskennelty virtuaalisissa tiimeissä jo 1990-luvulta lähtien (Garro-Abarca ym. 2021).

Etätyön yleistymisen voidaan nähdä liittyvän modernisaatiokehityksen mukanaan tuomaan yhteiskunnan yksilöllistymiseen (Saastamoinen 2011) ja koronapandemian myötä muuttuneisiin sallivampiin sosiaalisiin normeihin etätyötä kohtaan (Alasoini & Selander 2023). Yhteisöllisyys työssä nojaa yhteisiin arvoihin, normeihin sekä odotuksiin tulevista (Espersson ym. 2023). Yli sadan vuoden aikana tapahtuneen modernisaatiokehityksen kuluessa yksilön side yhteisöihin on vähitellen heikentynyt (Saastamoinen 2011, 62). Perinteisen yhteisöllisyyden ovat korvanneet uudet avoimempaa järjestelmää kuvaavat sosiaalisuuden muodot, kuten verkostomaisuus, episodimaisuus ja suhteiden lyhytkestoisuus (Saastamoinen 2011, 83). Etätyön lisääntyessä yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä on sovitettava uudella tavalla yhteen (Espersson ym. 2023). Joudutaan pohtimaan, miten ylläpitää ja luoda organisaatiokulttuuria ja yhteisöllisyyttä, kun työntekijät ovat yhteydessä johtajiin, esihenkilöihinsä ja toisiinsa pääosin virtuaalisesti ja kun yksilön autonomiaa arvostetaan entistä enemmän (Malhotra 2021). Yksilöiden autonomian lisääntyessä etätyöstä mediassa käyty keskustelu on tuonut esiin johtajien paineen lisätä valvontaa ja kutsua työntekijät takaisin toimistoihin (Korhonen 2025).

Etätyön hyötyjä ja haittoja on tutkittu erityisesti yksilöiden kannalta julkisella sektorilla, ja tutkimuksista on tehty laajoja systemaattisia kirjallisuuskatsauksia (Williamson ym. 2022; Mele ym. 2023). Etätyössä katoava yhteisöllisyys (Byrd 2022) ja hybridityössä tapahtuva oppiminen (Lemmetty 2024) ovat olleet niukasti tutkimuksen kohteena. Esimerkiksi 120 tieteellisen artikkelin katsauksessa (Mele ym. 2023) vain kahdessa yhteisöllisyyden tai sosiaalisten suhteiden puute on tunnistettu yhtenä etätyön haittana yksilön näkökulmasta (Cellini ym. 2021; Rivera-Macias & Casselden 2024). Suomalaisessa etätyökontekstissa vastuun oppimisesta on esitetty siirtyneen yhä enemmän organisaatiolta yksilölle (Lemmetty 2024).

Pureudumme vähän tutkittuun mutta mahdollisesti kasvavaan ilmiöön katoavasta yhteisöllisyydestä ja sen myötä muuttuvasta mahdollisuudesta oppia yhdessä sekä sosiaalistua työyhteisöön hybridityössä. Esitämme ensin 2020-luvulla tehtyjen etä- tai hybridityötä koskevien tutkimusten havaintoja sosiaalisuudesta ja yhteisöllisyydestä. Tutkimusaineistomme koostuu kahden kaupunkihallinnon esihenkilöiden, johdon ja työntekijöiden haastatteluista, jotka on tehty noin kaksi vuotta koronapandemian jälkeen, kaupunkiorganisaatioiden palatessa osittaisen lähityön ja etätyön yhdistelmään eli hybridityöhön. Tutkimme työn yhteisöllisyyteen ja yhteiseen oppimiseen liittyviä huolenaiheita sekä hybridityön tekemisen uusia käytäntöjä.

## **Miten etätyöhön liittyvää yhteisöllisyyden muutosta ja yhteisen kehittämisen tapoja on tutkittu?**

### *Tutkimuksia etätyössä koetusta yhteisöllisyydestä ja sosiaalisista suhteista*

Italiassa covid-19-pandemian aikaan kahdessa julkisessa tutkimusorganisaatiossa toteutettu kyselytutkimus nostaa esiin virtuaalisesti tehtävän työn erityiseksi ja ainoaksi haitaksi *katoavat sosiaaliset kontaktit* (Cellini ym. 2021). Työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen ohella kielteisiä työn tekemiseen liittyviä asioita olivat vaikeudet suorittaa etäyhteyksin monimutkaisia tehtäviä työryhmissä ja kommunikoida kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa (Cellini ym. 2021, 822). Poikkileikkausasetelman takia tutkimuksessa ei syvennytty tarkemmin siihen, mitä sosiaalisuuden katoamisesta työntekijöille tai organisaatiolle seuraa tai voisi seurata.

Kanadan julkisella sektorilla pandemia-aikana toteutetun kyselytutkimuksen mukaan laajamittainen etätyön tekeminen on synnyttänyt *työstä vieraantumista*, jossa työntekijän yhteys työhön, sen kontekstiin tai henkilöön itseensä on katkennut (Doberstein & Charbonneau 2022). Vieraantumisen tunteiden nähdään lisääntyvän siirryttäessä koko organisaation kattavaan etätyöhön, kun yhteisö ja toimistotyön dynamiikka suunniteltuine ja satunnaisine vuorovaikutus- ja yhteistyömahdolluuksineen muuttuvat ja vähenevät radikaalisti. Ruotsalaisessa haastattelututkimuksessa (Espersson ym. 2023) tunnistettiin vieraantuneisuuden tunne virtuaalisessa ympäristössä, koska siellä on vaikeampaa osallistua ja havaita kokouksen ilmapiiriä tai ihmisten välistä energiaa kuin kohdattaessa fyysisesti.

Etätyökautena koettu yhteisöllisyyden puute on tutkimuksissa tunnistettu myös *työyksinäisyytenä*, kun kasvokkaiset kontaktit ovat vähentyneet ja verkkovälitteiset vuorovaikutustilanteet ovat tehtäviin keskittyviä eivätkä vastaa yhteenkuuluvuuden tarpeeseen (Wang ym. 2021; Becker ym. 2022). Online-vuorovaikutus ei lievitä riittävästi työyksinäisyyttä, koska siinä ei tunneta läheisyyttä samassa määrin kuin kasvokkain, eikä yhteyksiä synny spontaanisti vaan yhteydenotot pitää suunnitella etukäteen (Wang ym. 2021). Työssä koettua yksinäisyyttä on selitetty myös yleisempänä työn tietoteknistymisen myötä syntyneenä ilmiönä. Yhdysvaltalaisen yliopistoalumnie parissa toteutetun kyselytutkimuksen mukaan osa alumneista kamppailee yksinäisyyden tunteiden kanssa etätyötä tehdessään (Becker ym. 2022).

Sosiaalisten suhteiden laatuun vaikuttaa erityisesti se, miten julkisen sektorin johtajat ja esihenkilöt luottavat työntekijöidensä suoriutuvan etätöissä. Australialaisen katsausartikkelin (Williamson ym. 2022) mukaan *johtajien ja työntekijöiden välinen luottamus* on edellytys tehokkaalle etätyölle kotoa käsin. Johtajien haasteena hybridityössä on kohdella toimistolla ja etätöitä tekeviä tasavertaisesti. Tätä ”poissa näkyvistä, poissa mielestä” -ilmiötä on kutsuttu läheisyysvääritykseksi. Siihen sisältyy myös sukupuolten välisen epätasavertaisuuden riski, kun julkisen sektorin toimihenkilöt ovat pääosin naisia ja johtajat miehiä (Williamson ym. 2022). Suomessa työntekijöiden sujuvaa siirtymistä etätyöhön ja vähäistä työn valvontaa on selitetty kolmikantajärjestelmästä kumpuavalla johtajien ja työntekijöiden välisellä vahvalla luottamuksella (Kovalainen ym. 2022).

Yhteisöllisyyden ja sosiaalisten suhteiden väheneminen on tunnistettu etätyön haittatekijäksi, mutta analyysit ovat olleet pandemia-aikaisia poikkileikkauksia eikä niissä ole syvennetty etätyön seurauksiin työyhteisölle. Tutkimuksissa ei ole tarkasteltu erikseen etätöitä koko- ja osa-aikaisesti tekeviä. Monet etätyön haitat on tunnistettu niin sanotussa intensiivisessä kokoaikaisessa pandemian pakottamassa etätyössä, ja ne voivat olla vähäisempiä tai erilaisia, jos etätyössä ollaan korkeintaan 2,5 päivää viikossa (Vartiainen 2024, 67). Tutkimme, miten yhteisöllisyys tai sen puute näyttäytyy yli ja alle puolet työajasta etätyötä tekevien välillä.

## *Etä- ja virtuaalityötä koskeva yhteistä kehittämistä ja oppimista käsittelevä tutkimus*

Vähentyneet tai verkkoon siirtyneet sosiaaliset suhteet vaikuttavat todennäköisesti työyhteisön tapaan tehdä yhteistyötä ja kehittää yhdessä. Oppiminen yhteisöllisenä ilmiönä ei ole kuitenkaan juurikaan ollut etätyötä koskevien tutkimusten aiheena. Organisaation uudistaminen edellyttää yhteistyötä, vuorovaikutusta ja yhteistä oppimista, joita epäformaalit kohtaamiset ja yhteenkuuluvuuden tunteet edistävät (Lemmetty 2024) mutta jotka yleensä vaativat tietoista johdettua prosessia toteutukseen. Tietääksemme organisaation oppimisen prosesseja etätyössä ei ole tutkittu pitkittäisasetelmissä. Seuraavassa nostamme esiin kaksi yksilön kannalta etätyössä tutkittua oppimisen näkökulmaa: *työyhteisön uusien jäsenten sosiaalistumisen organisaation kulttuuriin sekä epäformaalin oppimisen muuttumisen etätyössä*. Lisäksi kuvaamme, kuinka virtuaalisia tiimejä koskevissa tutkimuksissa on käsitelty yhdessä oppimisen dynamiikkaa.

*Organisaatioon sosiaalistumisesta* puhutaan, kun uusi työyhteisön jäsen oppii ja sopeutuu uuteen työhönsä, rooliinsa ja organisaation työkuultuuriin (Bauer ym. 2021). Sosiaalistumisprosessi on perinteisesti tapahtunut kasvokkain perehdytysohjelmiin osallistumalla, vertaistuen avulla, esihenkilön kanssa keskustellen sekä tulokkaan aktiivisena tiedonhankkimisena työstään (Chue ym. 2024). Virtuaalisessa ympäristössä sosiaalistuminen on tutkimusten mukaan hankalampaa. Sosiaalistumista virtuaaliympäristössä käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessa (Didion ym. 2022) ainoastaan yhdessä artikkelissa sen suositeltiin tapahtuvan virtuaalisesti (Rodeghero ym. 2021). Uudemmat tutkimukset ovat optimistisempia (Cimperman 2023; Chue ym. 2024). Niiden mukaan sosiaalistuminen voi tapahtua myös virtuaalisessa kanssakäymisessä kollegoiden kanssa, kunhan yhteydenpito on tarpeeksi säännöllistä suhteessa yksintyöskentelyyn ja kunhan pidetään huolta toimistomaisen virtuaalisuuden rakentamisesta. Esimerkkeinä mainitaan lounastapaamiset Zoomissa, virtuaaliset keskustelut kollegojen kesken, yhteydenpito toimistoaikojen ulkopuolella ja tulokkaan oman aktiivisuuden kannustaminen (Chue ym. 2024).

*Epäformaali oppiminen on* työssä tapahtuvaa itseohjautuvaa ja tietoista oppimista. Se voi olla työhön liittyvän ongelman ratkaisemista esimerkiksi soveltamalla uusia ideoita, katsomalla miten muut työskentelevät, kysymällä neuvoa tai refleктоimalla (Decius ym. 2019). Etätyössä tapahtuvaa oppimista käsittelevä katsausartikkeli

(Mühlenbrock ym. 2023) tuo esiin, että yksilön työskennellessä fyysisesti erillään kollegoista ja esihenkilöistä hänen mahdollisuutensa työssä oppimiseen muuttuvat, koska sosiaalinen kanssakäyminen heikkenee ja tarjoaa vähemmän epävirallisia oppimismahdollisuuksia. Toisaalta etätyön luoma lisääntynyt yksilön autonomia parantaa mahdollisuuksia työssä oppimiseen, mutta oppimismahdollisuuksien järjestäminen on yksilön itsensä johtamisen varassa (Espersson ym. 2023; Mühlenbrock ym. 2023). Etätyön pitkäaikaisia vaikutuksia epäformaaliin oppimiseen ei ole vielä tutkittu.

*Virtuaalisia tiimejä* erityisesti monikansallisissa informaatioteknologiayrityksissä on tutkittu jo pitkään, ja alan katsaustutkimuksissa on tehty yhteenvetoja jopa 450 artikkelin teemoista 200 tieteellisestä lehdestä (Gilson ym. 2015). Tietotyötä koskevilla tutkimuksilla on keskitytty enemmän tiimien yhteistyön ja kommunikoinnin ongelmiin suhteessa välittömään työsuoritukseen kuin pitkäjänteisiin strategisiin prosesseihin, oppimiseen tai muutoksiin (Gilson ym. 2015). Välittömän työsuorituksen tehokkuuden näkökulmasta tutkimukset ovat tuottaneet sekä virtuaalisesti toimimista puoltavaa (esim. Kock & Lynn 2012) että tehokkuuden vähenemistä osoittavia tuloksia (Schweitzer & Duxbury 2010). Virtuaalisten tiimien yhteistoimintaa käsittelevässä katsauksessa (Morrison-Smith & Ruiz 2020) tunnistettiin yhteistyön esteeksi se, että virtuaalisten tiimien viestintä on formaalimpaa ja keskittyy pääosin työasioihin (Gressgård 2011), kun taas kanssakäyminen toimistossa voi sisältää päivittäin jopa 75 minuuttia epävirallisia käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluja (Herbsleb & Mockus 2003). Epäviralliset kontaktit ja keskustelut vahvistavat luottamusta, yhteenkuuluvuutta ja korjaavaa palautetta, millä vaikuttaa merkittävästi yhteistyön sujuvuuteen (Morrison-Smith & Ruiz 2020; Garro-Abarca ym. 2021). On havaittu, että tiimien luovuutta virtuaalisessa vuorovaikutuksessa estävät joidenkin jäsenten dominointi, ylhäältäpäin asetetut normit, yhteisen ymmärryksen puutteet, aikarajoitteisuus ja tekniset ongelmat (Ocker 2005). Virtuaalitiimien tutkijat ennustavat, että nuoret työntekijät, jotka ovat kasvaneet jo lapsuutensa digitaalisessa ympäristössä, voivat pitää kasvokkain työskentelyä poikkeuksena ja että aikaisemmissa tutkimuksissa havaitut yhteistyön hankaluudet eivät enää tulevaisuudessa pitäisi paikkaansa (Gilson ym. 2015). Virtuaalikokouksia koskevassa katsaustutkimuksessa (Jokinen & Mäkikangas 2023) todetaan, että virtuaalikokoukset voidaan kokea innovatiivisempina kuin lähikokoukset. Virtuaalitiimien vuorovaikutusta tai sen vaikutuksia organisaation uudistumiseen käsitteleviä pitkittäistutkimuksia emme vielä löytäneet.

## Lähestymistapa ja tutkimuskysymykset

Globalisoituvassa markkinataloudessa ja digitalisoituvassa tietotyössä yksilöiden suhde yhteisöön on muutoksessa (Saastamoinen 2011, 88). Myönteisen näkemyksen mukaan aikojen muuttuessa ihmiset löytävät toisensa, vaikka vuorovaikutuksen kanavat ja muodot muuttuisivat osittain tai kokonaan virtuaalisiksi. Toisaalta voidaan väittää, että yksilöllistymisestä on tullut länsimaissa rakenteellinen ilmiö, joka näkyy yhteiskunnan instituutioissa, kuten kuluttamisessa ja koulutuksessa (Saastamoinen 2011, 70) sekä lisääntyvän etätöiden myötä yhä enemmän myös työelämässä. Tämä voi vaikuttaa siihen, miten merkityksellisinä työhön liittyviä sosiaalisia kontakteja ylipäänsä pidetään.

Etä- ja hybridityön voidaan nähdä haastavan yksilön ja organisaation välisen psykologisen sopimuksen perinteisiä elementtejä, kuten työnantajan lupauksia osallistamisesta, tuesta ja urakehityksestä (Ballas ym. 2024). Psykologinen sopimus on yksilön ja organisaation välille muodostuva sanaton sopimus, joka perustuu yksilön uskomuksiin vastavuoroisista velvollisuuksista (Rousseau 1995). Esihenkilö toimii usein organisaation toimijana, joka todentaa sopimuksen täyttymistä tai rikkoutumista työntekijälle. Uudenlainen toimintaympäristö nostaa esiin kysymyksiä siitä, miten ja keiden välillä psykologinen sopimus syntyy ja täyttyy, kun työntekijä ei ole hybridityössä yhtä näkyvä kuin lähityössä (Ballas ym. 2024).

Tutkimme, miten kaupunkihallinnon henkilöstö suhtautuu yhteisöllisyyden muutokseen hybridityössä ja millaisia uusia käytäntöjä hybridityössä tapahtuvaan yhteiseen oppimiseen ja uusien työntekijöiden sosiaalistumiseen on syntymässä. Nojaamme käytäntöjen sekä niiden pysyvyyden ja muutoksen ymmärtämisessä niin sanottuun käytäntöteoreettiseen, sosiomateriaaliseen lähestymistapaan (Gherardi 2009; 2010). Sosiomateriaalisen lähestymistavan mukaan toiminta ja käytännöt rakentuvat tilannekohtaisesti ihmisten välisessä sekä ihmisten ja materiaalien kohteiden, välineiden ja esineiden välisessä vuorovaikutuksessa (Gherardi 2009). Käytäntö määritellään vakiintuneeksi ja sosiaalisesti tunnustetuksi tavaksi toimia ihmisten ja materiaalien maailman keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Gherardi 2009). Käytäntöteoriassa nähdään, että 'hiljainen tieto' (*tacit knowledge*) sisältyy erilaisiin käytäntöihin ja tapoihin (*habits*), jotka voidaan oppia ja siirtää ihmisten välillä vain osallistumalla niihin. Teoria ei sinänsä ota kantaa siihen, kumpi tapa – virtuaalinen vai kasvokkainen – on optimaalisempi hiljaisen tiedon siirtymisen

ja oppimisen kannalta, vaan toimintaan osallistumisen käytäntöjä tutkitaan ottaen huomioon teknologian tuomat rajoitukset ja mahdollisuudet. Erityisesti uuden tulokkaan kannalta muuttuva käytäntöyhteisö ja osallistumisen käytännöt voivat muokata yhteisöön sosiaalistumisen tapoja ja sitä, miten legitimiiksi side yhteisöön muodostuu (Lave & Wenger 1991, 116). Yhteisöllisyyden näkökulmasta tutkimuksemme osallistuu keskusteluun siitä, miten työhön ja yhteisöön osallistumisen käytännöt muuttuvat ja eroavat lähi- ja etätöiden tekemisen suhteiden vaihdellessa. Jäävätkö esimerkiksi työntekijöiden väliset suhteet rakentumatta, kun päivittäiset epäviralliset keskustelut ja mahdollisuus juoruilla vähenevät lisääntyvässä etätöissä? Juoruilu voidaan nähdä sosiaalista integraatiota ja moraalia ylläpitävänä käytäntönä, joka parhaimmillaan ruokkii yhteisöllisyyttä (Sun ym. 2023). Tutkimuksemme liittyy laajemmin organisaation oppimista (Falconer 2006) käsittelevään pohdintaan siitä, millaisia virtuaalisia käytäntöjä on syntymässä hiljaisen tiedon siirtymiseen ja yhteiseen oppimiseen hybridityötä tekevissä organisaatioissa. Kysymme tutkimuksemme:

- Millaisia huolenaiheita kaupunkihallinnon työntekijät, esihenkilöt ja johtajat liittävätkä hybridityön yhteisöllisyyteen ja yhteiseen kehittämiseen?
- Miten huolenaiheet eroavat lähityösuuntautuneiden ja etätösuuntautuneiden välillä?
- Millaisia uusia käytäntöjä yhteisöllisyyteen ja yhteiseen kehittämiseen on käsitysten mukaan syntynyt?

Tutkimuksen tulososassa vastaamme kysymyksiin edellä esitetystä järjestyksessä.

## Aineisto ja menetelmät

### *Hybridityön säännöt kaupunkihallinnon organisaatioissa*

Ennen pandemiaa molemmissa tutkituissa kaupunkihallinnon organisaatioissa etätöiden tekeminen oli satunnaista, ja esihenkilöltä haettiin niihin kirjallinen lupa. Luvan annettuaan esihenkilön tuli valvoa, että etänä tehdyt tehtävät suoritettiin. Hankalan lupakäytännön ja vahvan lähityökulttuurin vuoksi etätöitä ei juuri tehty. Koronapandemia pakotti organisaatiot kokoaikaiseen etätöihin useaksi kuukau-

deksi. Pandemia-aika opetti sekä etätööhön että videovälitteisten teknologioiden käyttöön niin, että työntekijät halusivat jatkaa etätöitä myös sen loputtua niissä tehtävissä, joissa se oli mahdollista.

Haastattelujen tekoaikana kaupunkiorganisaatiossa A vallitsi pandemian jälkeen niin sanottu sataprosenttinen itseohjautuva hybridityö, jonka periaatteena on, että ”työ tehdään siellä, missä se on järkevintä tehdä”. Organisaatiossa oli hyvin löyhä ilmoittamiskäytäntö siitä, että etäpäivät olisi merkitty etukäteen kalenteriin tai että työyksiköillä olisi jokin suositeltu vakio lähityöpäivä viikossa.

Kaupunkiorganisaatiossa B käytettiin tiukemmin johdettua hybridityömallia: Etätöitä voi tehdä korkeintaan 12 päivänä kuukaudessa tasaisesti eri viikoille jaettuna. Tiimeillä oli myös sovittuna vakio lähityöpäivä tai päiviä viikosta, jolloin kaikki pyrkivät olemaan toimistolla. Työskentelypaikasta riippumatta edellytettiin viesteihin vastaamista kello 9:n ja 15:n välillä. Lisäksi etätyöpäivistä tuli ilmoittaa edellisellä viikolla joko kalenterimerkinnöin tai toimiston fläppitaululla.

### *Haastateltavien valinta ja eettiset käytännöt*

Haastateltaviksi valittiin vapaaehtoisesti ilmoittautuneita toimihenkilöitä, esihenkilöitä ja johtajia. Kaupungissa A olivat edustettuina kaupunkikehitys, tarkemmin sanottuna yritys- ja elinkeinopalvelut, yhdyskuntasuunnittelu, ympäristön ja asuminen kehittäminen, kaupunkitekniikan palvelut, rakennusvalvonnan palvelut sekä kaupungin vesi. Kaupungissa B mukana olivat hallintopalvelut, sivistyspalvelut ja tekniset palvelut. Kummankin kaupungin yhdyshenkilön kanssa pidettiin suullinen informointikokous, ja yhdyshenkilö lähetti tutkimukseen valittujen toimialojen henkilöstölle sähköpostitse viestin mahdollisuudesta osallistua haastatteluihin. Tutkimukseen pyrittiin saamaan sellaisia noin 30–90 prosenttia etätöitä tekeviä työntekijöitä ja esihenkilöitä eri sukupuolista ja ikäryhmistä, jotka voivat päättää työnteon paikastaan itsenäisesti. Nämä kriteerit toteutuivat kohtuullisen hyvin.

Kaikki haastateltavat tutustuivat tutkimuksen tavoitteisiin ja antoivat suostumuksen haastattelun käyttämiseen tutkimusaineistona ennen haastattelua. Aineistonhankinta- ja tutkimuskäytännöt hyväksyttiin Työterveyslaitoksen eettisessä ennakoarvioinnissa ennen haastattelujen tekemistä (päätös 14.4.2023). Eettisessä ennakoarvioinnissa tutkimuksen vastuullinen johtaja (4. kirjoittaja) pohti yksilöille haastatteluista aiheutuvia mahdollisia haittoja, kuten ajankäyttöä, yksityiselämän

suojaa ja mahdollisten epämieluisien asioiden esille tuloa. Haastattelukysymykset keskittyivät hybridityön työpaikkakohtaisiin käytäntöihin, eivät siis terveyteen, yksityiselämään tai muihin eettisesti herkkiin kysymyksiin. Haastatteluun varattu aika oli puolitoista tuntia. Mahdollista kritiikkiä hybridityötä kohtaan pystyttiin hyödyntämään organisaation käytäntöjen kehittämisessä tutkimuksen kuluessa. Artikkelin haastatteluotteista ei voi tunnistaa kaupunkiorganisaatiota tai henkilöitä.

Teemahaastattelut tehtiin kummassakin kaupunkihallinnossa 28.8.2023 – 24.1.2024 välisenä aikana. Haastatteluja teki neljä tutkijaa, joista kolme on tämän artikkelin kirjoittajia. Ensimmäinen kirjoittaja ei tehnyt yhtään haastattelua, vaan hän teki analyysin litteroidusta aineistosta. Toisessa kaupungissa haastatteluja tehtiin 16 ja toisessa 19. Kaikki haastattelut tehtiin etäyhteyksin (Teams). Aineiston analyysia varten äänitallennetut haastattelut litteroitiin.

Taulukossa 1 aineisto on esitelty haastateltavien roolin ja etätyön määrän mukaan. Kutsumme lähityösuuntautuneiksi niitä, jotka työskentelevät yli 2,5 päivää (yli 60 %) viikon työajasta toimistolla, ja etätyösuuntautuneiksi yli 2,5 päivää viikosta etätöissä työskenteleviä. Nämä ovat kaksi tutkimuksessa vertailtavaa ryhmää.

### **Taulukko 1. Haastateltujen kahden kaupunkihallinnon henkilöstön jakautuminen lähi- ja etätyösuuntautuneiden ryhmiin**

	<b>Lähityösuuntautuneet</b> (yli 60 % työajasta toimistolla)	<b>Etätyösuuntautuneet</b> (noin / yli 50 % työajasta etänä)	<b>Yhteensä</b>
Esihenkilöt ja johtajat	9	4	13
Työntekijät	6	16	22
Yhteensä	15	20	35

Haastateltavista johtajat ja esihenkilöt työskentelivät haastatteluajana pääosin toimistolla ja työntekijät pääosin kotona.

### *Haastatteluaineiston analyysi*

Haastattelujen teemat käsittelivät taustatietojen lisäksi omia ja organisaation etätyökäytäntöjä, etätyön johtamista ja seurantaa, työnantajan ja asiakkaan tiloja sekä omia etätyötiloja, omia ja työyhteisön kokemuksia etätyön vaikutuksista, digivälineitä ja digitukea, näkemyksiä etätyön laajemmista vaikutuksista sekä omia toiveita

ja hyviä käytäntöjä. Kukin teema sisälsi 3–10 alakysymystä, joiden muotoilu vaihteli jonkin verran haastattelukohtaisesti.

Haastatteluanalyysi tehtiin induktiivisella sisällönanalyysillä (Tuomi & Sarajärvi 2018) etsimällä koko haastatteluaineistosta sellaisia puhuntoja, jotka käsittelevät yhteisöllisyyttä tai yhteistä kehittämistä ja oppimista. Käytännössä otteita löytyi eniten teemasta 'etätyön vaikutukset omalta ja työyhteisön kannalta', jossa kysyttiin: Miten etätyö on vaikuttanut työyhteisön sisäiseen yhteistyöhön ja yhteisöllisyyteen? Miten etätyö on vaikuttanut työn sujuvuuteen työyhteisössä? Entä työssä tapahtuvaan oppimiseen? Entä yhteiseen ideointiin ja kehittämiseen? Entä asiakas-kohtaamisiin? Haastatteluissa kysyttiin myös työyhteisön etätyökäytännöistä ja siitä, kuinka niitä tulisi kehittää. Näitä 'omia toiveita ja hyviä käytäntöjä' tiedusteltiin kysymyksillä: Mitkä tekijät erityisesti kannustaisivat/motivoisivat sinua työskentelemään nykyistä enemmän lähityöpaikalla/toimistolla? Kuinka hyvin nykyinen tapasi tehdä välillä etätyötä ja lähityötä vastaa omia tämänhetkisiä toiveitasi? Mitä haluaisit muuttaa?

Luokittelun koko aineistosta teki ensimmäinen kirjoittaja Atlas.ti-työkalulla. Analyysi eteni seuraavasti:

- 1) Ensimmäinen luokittelu koski sitä, oliko haastateltavan käsitys yhteisöllisyydestä etätyön tekemisen myötä karkeasti ottaen koko haastattelun perusteella myönteinen vai kielteinen. Myönteisiä käsityksiä yhteisöllisyydestä oli koko aineistossa huomattavasti vähemmän (9 henkilöä) kuin kielteisiä käsityksiä (25 henkilöä). Yhden henkilön kanta oli neutraali. Molemmat luokat otettiin analyysiin mukaan, mutta koska huolenaihepuhe korostuu tuloksissa enemmän, se valikoitui tutkimuskysymykseksi.
- 2) Toinen luokittelu kohdistui etätyön vaikutuksiin yhteiseen kehittämiseen ja oppimiseen. Luokittelussa eroteltiin lähityössä käytössä olevat yhteisen kehittämisen käytännöt ja hybridityössä syntyneet uudet kehittämisen käytännöt.
- 3) Tämän jälkeen Atlas.ti-luokittelun pitkiä autenttisia otteita tiivistettiin ja jaoteltiin kummankin teeman osalta sen mukaan, oliko haastateltava lähityösuuntautunut vai etätyösuuntautunut. Näin saatiin esiin lähityö- ja etätyösuuntautuneiden eroja ja yhtäläisyyksiä sekä yhteisöllisyyden että yhteisen kehittämisen suhteen. Otteiden tiivistyksen avulla saatiin esille myös näkökulmia, jotka toistuivat aineistossa.

4) Tuloksissa on esitetty keskeiset esille tulleet näkökulmat vastaamalla tutkimuskysymyksiin ja havainnollistettu niitä autenttisilla haastattelupuheotteilla, joista on poistettu selvyyden vuoksi täytesanoja, kuten ”niinku” ja ”tota”. Löydöksiä on pohdittu julkisen sektorin aiemman etätyötä koskevan kirjallisuuden valossa. Tulokset esitämme seuraavassa aiemmin esitettyjen tutkimuskysymysten järjestyksessä.

## Tulokset

### *Huolenaiheita yhteisöllisyyden katoamisesta*

Haastatteluista nousi esiin sekä yhteisiä että lähityösuuntautuneille ja etätyösuuntautuneille erityisiä huolenaiheita. Niistä piirtyi esiin myös ryhmien välinen jännite etätööhön suhtautumisessa. Se ilmeni kaipuuna ja kateutena pääosin etätyötä tekeviä kohtaan. Haastattelujen löydökset on esitetty tiivistetysti taulukossa 2.

### **Taulukko 2. Yhteisöllisyyteen liittyvät huolenaiheet lähi- ja etätyösuuntautuneilla**

Yhteiset huolenaiheet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosiaalisten ja satunnaisten kontaktien väheneminen</li> <li>Virtuaaliset kokoukset eivät riitä yhteisöllisyyden ylläpitoon eivätkä tunteiden välittämiseen</li> <li>Uusien työntekijöiden liittyminen yhteisöön vaikeutuu</li> </ul>
Lähityösuuntautuneiden erityiset huolenaiheet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yksilöiden eristäytyminen ja yhteisen ymmärryksen mureneminen työn kokonaisuudesta</li> <li>Paperitöiden tekeminen viivästyy hybridityössä</li> <li>Johtaminen vaikeutuu</li> <li>Etätyötä tekevien henkilöiden kaipaaminen</li> </ul>
Etätyösuuntautuneiden erityiset huolenaiheet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työn merkityksellisuuden kokemuksen heikkeneminen</li> <li>Lähityötä tekevien negatiivisuus ja kateus etätyötä tekeviä kohtaan</li> <li>Avokonttoriin paluu ei houkuta, koska kotona on parempi työrauha</li> </ul>

Haastattelujen perusteella lähityösuuntautuneet ja etätyösuuntautuneet henkilöt jakavat huolen siitä, että sosiaaliset kontaktit työkavereihin ja erityisesti ennalta suunnittele mattomat tapaamiset ovat hybridityössä vähentyneet:

*Tietysti ei kaikkia näe niin paljon, niin se vaikuttaa hiukan sillä tavoin, ettei aina tiedä mitä toiselle kuuluu. Ennen hyvinkin tiesi, kun koko meidän vajaa kymmenpäinen toimistohenkilöporukka oli käytännössä aina aamukahvilla yhdessä.*

(Etätyösuuntautunut, B)

*Tietysti ne työyhteisöt varmaan vähän sen lajinkin perusteella sitten eriytyy tai tavallaan niiden työtehtävien perusteella eriytyy. Sellaisessa normaalissa kanssakäymisessä, että mitä enemmän sitä hybridityötä tai etätyötä tehdään, niin sehän tietysti sitten aiheuttaa sen, että normaaliin työympäristöarkeen liittyviä suunnitelmattomia kohtaamisia on vähemmän. (Lähityösuuntautunut, B)*

Satunnaisilla kohtaamisilla on merkitystä erityisesti uusien ideoiden syntymisen kannalta, joten niiden väheneminen voi hidastaa organisaation uudistumista. Epävirallinen jutustelu luo myös luottamusta ja yhteistä ymmärrystä henkilöiden välille (Morrison-Smith & Ruiz 2020; Abarca ym. 2021; Lemmetty 2024), mikä puolestaan luo edellytyksiä yhteistyön sujumiselle ja uuden luomiselle yhdessä.

Virtuaalisesti pidettävien kokousten määrä on lisääntynyt molemmissa kaupunkiorganisaatioissa. Tämän haittapuolena sekä lähityö- että etätyösuuntautuneet tuovat esiin, että virtuaalikokoukset eivät riitä yhteisöllisyyden luomiseen. Haastateltavien mukaan tunne ei välity yhtä hyvin virtuaalisesti. Lisäksi monen työtehtävän tekeminen virtuaalikokousten aikana vähentää haastateltavien mielestä läsnäolon kokemusta.

*Silloin kun oltiin kokonaan etänä, silloinhan kaikki small talk ja kaikki muu, sitähan ei ollut juuri ollenkaan. Et oikeestaan nää palaverit, mitä mä olin Teamsillä, niin siinä puhutaan vaan täyttä asiaa ja työasiaa, et siinä ei mitään kenenkään henkilökohtaisia asioita puhuta, niin ehkä se oli semmoinen erilainen, mikä jäi tavallaan siinä täydellisen etätyön tekemisessä sitten pois. Semmoinen tietynlainen yhteisöllisyys. (Etätyösuuntautunut, B)*

*Kun ihmisten viestinnässä on monta kerrosta, niin kyllähän tässä jää. Informaatio välittyy, mutta tunne ei välttämättä välity ja kehonkieli välity, ja se vuorovaikutus, mikä siitä syntyy. (Lähityösuuntautunut, A)*

Molemmissa ryhmissä on havaittu, että uusien työntekijöiden liittyminen yhteisöön oli vaikeutunut hybridimäisesti työskennellessä. Heihin on vaikeampi tutustua:

*Uudet työntekijät on tulleet tosi vieraaksi, kun niistä on ilmoiteltu ja näin. Ne on olemassa kyllä, mutta ei pystyisi sanoa, jos joku kysyisi, että kuka tekikään tätä? Nyt en kyllä muista, se tuli tänne ja se oli nainen. (Lähityösuuntautunut, A)*

Erityisesti lähityösuuntautuneet esihenkilöt ja johtajat tuovat esiin huolen yhteisen ymmärryksen murenemisesta pitkään jatkuvassa etätyössä:

*Jotenkin jokainen tekee aika lailla omassa kuplassaan, että on vaikeampi olla, pysyä perillä siitä, että mitä toiset, työtehtäviä tekee tai mitä ylipäättään enää, että se itseohjautuvuus korostuu vaan entistä enemmän [...] ett se ymmärrys yhteisestä tekemisestä, että mitä oikeestaan tapahtuu, niin se on jotenkin näennäistä. (Lähityösuuntautunut, A)*

Etätyösuuntautuneiden käsityksissä tulee puolestaan esiin heikkenevä työn merkityksellisyyden kokemus, mikä näyttää liittyvän myös siihen, että työn laajempaa ja ajallisesti pidemmälle ulottuvaa kokonaisuutta on vaikeampi hahmottaa:

*Jos joutuisin tekemään koko ajan etätöitä, tai olisi tosi paljon etänä, niin huomaisin kyllä siinä sen tosi hyvin, että silloin minulla jotenkin katoaa vähän se linkki siihen työn merkityksellisyyteen tai siihen, että miksi sitä tehdään. Jotenkin minä kyllä kaipaen sen, että minä näen ne muut ihmiset ja näen mitä siellä seuraavaksi tapahtuu. (Etätyösuuntautunut, A)*

Kun osa työntekijöitä joutuu tekemään tiettyjen työtehtävien vuoksi enemmän töitä työpaikalla, näyttää haastattelujen mukaan syntyvän juopa lähityöhön palanneiden ja pääosin etätöitä tekevien välillä. Se ilmenee toisaalta kateutena etätyöläisiä kohtaan sekä toisaalta kaipuuna ja toivomuksena, että he palaisivat toimistolle.

*Jotenkin olisi kivaa, että nekin ihmiset tulisivat edes välillä käymään toimistolla, jotta sitten vähän tulisi sitä tavallaan me-henkeä enemmän. Kyllä se selkeästi se me-henki on paljon vahvempi niiden kesken, ketkä on enemmän toimistolla. (Lähityösuuntautunut, A)*

*On tosiaan ihmisiä, jotka eivät ole lainkaan etätöissä, niin heistä huomaa sellaisen pienen negatiivisuuden niitä kohtaan ketkä ovat paljon etätöissä. En tiedä onko se ihan yleisesti työpaikoilla, mutta me ollaan huomattu, että meillä on muutamia sellaisia ketkä suhtautuvat siihen tosi negatiivisesti. (Etätyösuuntautunut, B)*

Etätyön on havaittu lisäävän jännitteitä eri henkilöstöryhmien välillä, kun kommunikaatio ja fyysiset kohtaamiset ovat vähentyneet (Sutela & Pärnänen 2021, 77). Etätyösuuntautuneet eivät ole motivoituneita palaamaan avokonttoriympäristöön, kun ovat saaneet nauttia paremmasta työrauhasta kotona. Etätyösuuntautuneet tulevat toimistolle, jos siellä luvataan tehdä työtehtäviä yhdessä:

*Mitä mä siitä oikeasti hyödyn, että mä ajan sinne [toimistolle] pitkän matkan ja sitten mä oon kuitenkin yksin siellä? Mä en näe siinä mitään win-win -juttua. Mun mielestä siinä pitäisi olla, että on sovittu tiettyjä asioita, että niitä käydään yhdessä läpi ja suunnitellaan vaikka jotain. Silloinhan se on ok. (Etätyösuuntautunut, A)*

Esihenkilöiden näkökulmasta erityisesti työnkulut, joihin liittyy paperien käsittelyä, kärsivät, kun työntekijät ovat välillä etätöissä. Haastateltava kuvaa tätä työn rikkonaisuuden lisääntymisenä:

*Mä en tiedä, kyllä se varmaan voi sitten joissakin vähän herättää sitäkin, että kun jotkut on koko aika sitten pois ja sitten itse ei pysty olemaan pois. Tai ei voi sanoa pois, vaan ei pysty olemaan siellä kotitoimistolla töissä, niin on se vähän semmoista ehkä rikkonaisuutta silleen, että sitten, onkohan se nyt läsnä vai etänä, vai missähän se nyt mahtaa olla. Ai niin, että en mä voikaan tätä paperia nyt hoitaa, kun se ei pystykään tätä sitten tekemään, kun se on etänä. (Lähityösuuntautunut, B)*

Haastatteluotteesta käy ilmi, että kaikki työprosessit eivät ole kaupunkihallinnossa vielä digitaalisia, jolloin varsinkin paperityöt saattavat viivästyä, kun työntekijä on etätöissä. Tämä töiden sujumattomuus harmitti erityisesti johtajia ja esihenkilöitä. Se myös heijastaa tilannetta, jossa ei ole keskusteltu etukäteen siitä, mitä työtehtäviä kukin aikoo tehdä seuraavina päivinä.

Tutkimuksemme hallintotyökontekstissa ilmenee samanlaista huolta ja kaipuuta työyhteisöä ja yhteisöllisyyttä kohtaan kuin aiemmissa tutkimuksissa (Wang ym. 2021, Becker ym. 2022). Lähityösuuntautuneiden kaipuussa tai kateudessa etätyösuuntautuneita kohtaan pilkahtaa eräänlainen läheisyysvääritys (Williamsson ym. 2022), koska lähityötä tekevä työntekijä tuntuu olevan helpommin johtajien ja muiden lähestyttävissä. Myös havainto uuden työntekijän sosiaalistumisen vaikeutumisesta virtuaalisessa ympäristössä on samansuuntainen aiemman tutkimuksen kanssa (Didion ym. 2022).

### Käsityksiä kehittämisen käytännöistä hybridityössä

Kehittämisen käytännöissä esihenkilöt suosivat haastatteluiden mukaan edelleen perinteisiä lähitapaamisia, koska hybriditapaamiset ovat toimineet näihin tarkoituksiin huonosti. Kehittämisen käytäntöjä koskevat haastattelujen löydökset on tiivistetty taulukkoon 3.

#### Taulukko 3. Lähi- ja etätyösuuntautuneiden kehittämisen käytäntöihin liittyvät käsitykset

Yhteneväiset käsitykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteinen suunnittelu ja hankkeiden käynnistys parempi tehdä kasvokkain, koska mikrofonit ja kamerat ovat usein suljettuina videokokouksissa</li> </ul>
Lähityösuuntautuneiden erityiset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hybriditapaamiset toimivat kaikkein huonommin</li> <li>• On iso kynnys osallistua videokokouksessa</li> </ul>
Etätyösuuntautuneiden erityiset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varsinkin vanhempi polvi kokee haasteelliseksi virtuaalisesti toimimisen</li> <li>• Hybridityössä kokoontumiset organisoidaan vs. lähityössä kehittämistä tehtiin spontaanisti kokoontumalla</li> </ul>

Säännöllisissä viikko- tai kuukausipalavereissa käydään läpi ajankohtaisia asioita ja sitä, missä kukin on menossa, mutta ei niinkään ideoida uutta. On huomattu, että hybridinä toteutetut ideointipalaverit eivät ole onnistuneet:

*Silloin kun ollaan hybridisti ja tuntuu että ollaan tuossa samassa neuvotteluhuoneessa ja ideoidaan jotakin, niin kyllä mulla on vähän semmoinen olo ja ne henkilöt joskus sanookin sieltä linjojen takaa, että mä en nyt ihan pysy tässä keskustelussa mukana, kun ei näe ilmeitä ja eleitä niin hyvin kuin olisi läsnä. Ja sit toinen, että välillä se puhe puuroutuu sinne kaukana olijalle niin, että ei saa selvää. Jos on oikein tällainen kiivas suunnittelupalaveri, niin kyllä ihmiset ovat ruvenneet sinne tulemaan aika sataprosenttisesti läsnä, koska on niin paljon helpompi osallistua siihen. (Lähityösuuntautunut, B)*

Näin ollen kaupunkihallinnon työyhteisöissä pidetään kokouksia pandemian jälkeisenä hybridityön aikana yleensä joko täysin kasvokkaisina tai täysin virtuaalisina. Lähikokouksissa saa paremman käsityksen puhujan suhteesta aiheeseen:

*Nyt mä sanoisin näin, että sit kun ideoidaan ja kehitetään, niin kukaan ei ole vielä halunnut sellaista tehdä etäällä. [...] Kyllä sitten se on aina lähitapaaminen. Kyllä*

*siinä jotenkin mä koen, että silloin halutaan ymmärtää se... On hyvin tärkeää ymmärtää siellä sen ihmisten sanomista. Ei pelkästään sanomista, vaan että millä tapaa hän sen sanoo. Se on jotenkin sellainen vaativampi juttu sitten kuitenkin, kun ruvetaan oikeasti pohtimaan asioita. (Lähityösuuntautunut, B)*

Sekä lähi- että etätyösuuntautuneet työntekijät kokevat, että yhteisestä kehittämisestä saa enemmän irti kasvokkain, varsinkin jos työyhteisön kulttuurina on ollut pitää kameraa ja mikrofonia pääosin suljettuna etäkokouksissa. Lähityösuuntautuneiden haastattelupuheessa korostuvat virtuaalisten tapaamisten heikkoudet, kuten kynnys osallistua, muiden töiden samanaikainen tekeminen kokouksen aikana ja heikko mahdollisuus tutustua toisiin. Näissä asioissa on siis vielä kehitettävää. Toisaalta verrattuna pandemiaa edeltävään aikaan työyhteisöissä on havaittu, että hybridityön aikana yhteistä kehittämistä ei tehdä vain spontaanisti kokoontumalla vaan organisoiden, kuten etätyösuuntautunut työntekijä toteaa:

*Herkemmin vielä järjestetään semmoisia palavereita, missä mietitään jotain asiaa. Aikaisemmin on ollut varmaan sillai, että paikan päällä vaan vähän pistetään porukkaa kasaan ja ruvetaan miettiin. (Etätyösuuntautunut, B)*

Haastattelujen mukaan johtaminen tapahtuu edelleen ikään kuin työtehtävien sujuvuutta tukemalla säännöllisten, mieluiten kasvokkaisten kokoontumisten avulla. Sekä lähi- että etätyösuuntautuneet pitävät kasvokkain tapahtuvaa kehittämistä parempana kuin virtuaalisesti tapahtuvaa. Hybridityössä toimistolle tulemisen tärkeä motiivi on juuri mahdollisuus yhteiseen kehittämiseen ja pohtimiseen. Aiemmissä tutkimuksissa (Mühlenbrock ym. 2023) on havaittu, että etätyössä oppiminen jää työntekijöiden omien aloitteiden varaan, mistä voi seurata oppimisen yksilöllistymiskehitystä (Lemmetty 2024). Haastattelut antavat viitteitä siitä, että epäformaali ideointi on vähentynyt kaupunkihallinnoissa, kun osa työntekijöistä on enemmän etätyössä. Tätä on kompensoitu organisoimalla aikaisempaa enemmän yhteisen kehittämisen areenoita. Lähityösuuntautuneet suhtautuvat molempien haastatteluteemojen valossa kauttaaltaan hiukan epäilevämmiin etätyön tekemiseen. Etätyösuuntautuneet puolestaan tuovat hybridityöstä esiin enemmän myönteisiä seikkoja vakuuttaen tulevansa toimistolle yhteiseen kehittämiseen ja yhteisöllisiin tapahtumiin tarpeen mukaan.

## Hybridityön uudet oppimiskäytännöt

Hybridityön uusina työskentelytapoina ja välineinä haastateltavat mainitsivat dokumenttien yhteistyöstämisen jaetuilla alustoilla, kahden välisen oppimisen näyttöä jakamalla sekä pikaviestinten käytön tiimien sisäisessä viestinnässä. Oppimista yksilöiden välillä edistää käytäntö jakaa videopuhelussa yhteinen näyttö tilanteissa, joissa tarvitaan apua tai halutaan oppia esimerkiksi jokin ohjelman toiminto.

*Mullakin on yksi toimistosihiteeri sieltä keneltä, kun mä tiedän, että hän tietää kaikki kaikesta, niin käänny hänen puoleen. Mä kysyn Teamsissa onko sinulla hetki aikaa käydä läpi tällaista, että pääsen tästä eteenpäin. Otetaan Teams siihen ja sitten hän näyttää sen. (Etätyösuuntautunut, B)*

Haastatteluissa oli kauttaaltaan hyvin niukasti puhuntaa siitä, millaisia kokonaan uusia käytäntöjä yhteiseen kehittämiseen on työyhteisössä syntynyt. Tiedostojen yhteistyöstämisen nähtiin lisääntyneen:

*Just tämmönen dokumenttien yhteistyöstäminen on noussut ihan eri tasolle, mitä se joskus aikasemmin oli, mikä toisaalta vaikuttaa taas siihen, et työ on tuottavampaa. (Lähityösuuntautunut, B)*

Vain yksi haastateltava mainitsi kokousten fasilitoinnin tarpeellisuuden virtuaalikokouksissa, jotta osallistumisaktiivisuus lisääntyisi. Toisaalta etätyö on edistänyt virtuaalisten työkalujen käyttöä, kuten kirjallisen tiedon tallentamista, pikaviestinten käyttöä ja yhteiskirjoittamista jaetulla alustalla. Yhteisen kehittämisen areenat hybridityössä voivat olla yhdistelmä entisiä sekä uusia kasvokkaisia ja virtuaalisia kohtaamispaikkoja. Heikentyvä yhteisöllisyyden tunne hybridityössä voi vaikuttaa kielteisesti ihmisten väliseen luottamukseen ja halukkuuteen innovoida yhdessä (Garro–Abarca ym. 2021). Yhteisten kohtaamisen paikkojen ja kehittelyn areenoiden organisointi on tulevaisuudessa organisaation oppimisen sekä hybridityön jatkuvuuden kannalta kriittinen kysymys.

## Keskustelu ja johtopäätökset

Kaupunkihallintojen kokemukset hybridityöstä nostavat esiin kolme teemaa: katoava yhteisöllisyys, uusien työntekijöiden sosiaalistumisen vaikeutuminen ja yhteisen oppimisen haaste. Pohdimme näitä seuraavassa tarkemmin. Haastateltavien käsitykset avasivat käsitysten kirjoa yhteisöllisyydestä sekä yhteisen kehittämisen mahdollisuudesta etätyötä yli ja alle puolet työajasta tekevien välillä, mitä aikaisemmat tutkimukset (Cellini ym. 2021; Doberstein & Charbonneau 2022) eivät ole tehneet. Käytäntöteoreettinen lähestymistapamme (Gherardi 2009; 2010) valotti organisaatioissa ilmeneviä osallistumisen käytäntöjä, niihin liittyviä huolenaiheita sekä tarpeita uusien käytäntöjen muodostamiselle hienovaraisemmin kuin aiempi etätyötä koskeva kyselypainotteinen tutkimus.

Sekä lähi- että etätyösuuntautuneet työntekijät kahden kaupungin hallintotyössä jakoivat *huolen katoavasta yhteisöllisyydestä*. Virtuaalinen vuorovaikutus oli vähentänyt satunnaisia kontakteja, ja moni koki, etteivät tunteet välity yhtä hyvin virtuaalisesti. Löydös on samankaltainen aiemman tutkimuksen (Wang ym. 2021; Becker ym. 2022) kanssa, jossa on todettu, että virtuaalisesti pidettävissä kokouksissa korostuu asiakeskeisyys. Satunnaisten kontaktien vähyys puolestaan saattaa pitkällä aikavälillä heikentää uusien ideoiden syntymistä. Tämä ilmiö ei ole organisaation uudistumiselle niin kohtalokasta, mikäli työ perustuu pääosin vakiintuneisiin menettelytapoihin ja toistuviin rutiineihin, kuten hallintotyölle saattaa olla ominaista. Toisaalta hybridityö voi edistää paperityön siirtämistä digitaaliseksi ja siten uudistaa toimintatapoja. Haastatteluissa oli joitakin tämän suuntaisia huomioita. Työn merkitykselliseksi kokeminen edellyttää analyysin valossa yhteistä kasvokkaista pohdiskelua, jossa samalla yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu.

*Uusien työntekijöiden kannalta yhteisöön liittymisen mahdollisuudet saattavat olla niukkoja, jos vuorovaikutus tapahtuu pääosin etäyhteyksien kautta.* Tutkimuksemme ei tullut esiin aiemmissa virtuaaliympäristöä käsittelevissä tutkimuksissa (Cimperman 2023; Chue ym. 2024) havaittuja uusia käytäntöjä, joissa pidettäisiin huolta erityisesti uusien tulokkaiden niin virtuaalisesta kuin kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta työyhteisön kanssa. Etä- ja lähityön yhdistelmään palataan ehkä juuri siksi, että kokoaikaisen etätyön haitoilta voitaisiin välttyä, joko yhteisten pelisääntöjen turvin tai luottaen työntekijöiden omaan arvioon. Aiempi lähityössä työntekijän ja organisaation välille muodostuva selkeärajainen sanaton psykologinen

sopimus näyttäytyy etätyössä hajautuneempana. Sopimus voi muodostua tiimin jäsenten tai työntekijän ja digitaalisten alustojen välille (Ballas ym. 2024). Lisääntyvä etätyö voi johtaa myös hajautuneeseen vastuuseen, jolloin esimerkiksi uuden työntekijän sosiaalistamiseen liittyvistä vastuista ja näiden toteuttamisesta ei vastaa kukaan.

Yksinasuvat ja uudet tulokkaat haluavat hakeutua enemmän lähityöhön sosiaalisten kontaktien luomisen vuoksi, kun taas konkarit ja perheelliset viihtyvät enemmän etätöissä. Työyhteisöjen haasteena on, että suhde etä- ja lähityön kesken ei määräydy välttämättä sen mukaan, missä työtä aina kannattaisi tehdä, vaan työntekijöiden elämäntilanteiden mukaisesti. Pitkällä tähtäimellä tämä voi johtaa näiden ryhmien eriytymiseen toisistaan. Emme tutkimuksessamme kartoittaneet systemaattisesti henkilöiden elämäntilanteita, mutta edellä todetun kaltaisia viitteitä toimistolla työskentelyn motiiveissa oli havaittavissa. Toisaalta haastatteluaineistossa esiin tullut jännite lähityösuuntautuneiden ja etätyösuuntautuneiden välillä viittaa jakautumiseen työn luonteen mukaan. Esihenkilöt, johtajat ja asiakaspalvelua tekevä henkilöstö työskentelivät rooliensa vuoksi enemmän toimistolla, kun taas itsenäiset asiantuntijat ja muut henkilöt, joiden työ vaatii suurta keskittymistä, halusivat työskennellä enemmän kotona.

Tutkimuksellisesti uusi löydös on myös lähityösuuntautuneiden negatiivinen suhtautuminen etätyösuuntautuneisiin. Se voi sisältää kaipuuta entiseen työyhteisökulttuuriin, kateutta etätyötä tekeviä kohtaan sekä huolta yksilöllisyyden korostumisesta hybridityössä, mikä on tullut esiin aiemmissakin tutkimuksissa (Espersson ym. 2023). Tämä heijastaa laajemmin modernisaatiokehitystä, jossa sosiaaliset suhteet rakentuvat uudella tavalla digitalisoituvan ja virtuaalisen työn lisääntyessä (Saastamoinen 2011).

*Yhteisen kehittämisen ja oppimisen* kannalta haastattelut nostavat esiin huolen yhteisen ymmärryksen rapautumisesta, ellei sitä pidetä tietoisesti kehittämisen kohteena. Yhteisen ymmärryksen muodostaminen siitä, mitä ollaan tekemässä ja mihin suuntaan työtä tulisi kehittää, on haasteellista hybridimäisesti työskennellessä. Aloitteelliset yksilöt saavat apua pulmiinsa virtuaalisesti (Mühlenbrock ym. 2023), mutta pidemmälle ulottuva yhteinen horisontti vaatii yhdessä pohdiskelua kasvokkain. Moni on pettynyt kokouksiin, joissa osa on läsnä kasvokkain ja osa virtuaalisesti. Näin ollen kaupunkihallinnossa yhteistä kehittelyä, oli se sitten uuden hankkeen käynnistys tai tulevaisuuteen suuntaaminen, tehdään pääosin kuten ennenkin – lähitapaamisissa.

Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että vaikka virtuaaliset kanavat kollegalta tai esihenkilöltä kysymiseen tai keskusteluun osallistumiseen virtuaalista kättä nostamalla ovat olemassa, käytännöt eivät ole yhtä luontevia kuin käytäväkeskustelut. Jos kokouksissa on tapana pitää mikrofoni ja kamera suljettuina, on lisäksi houkutus tehdä samanaikaisesti muita töitä. Näin voi syntyä *tehokkuuden harha*, joka pitkällä aikavälillä etäännyttää yksilöä työyhteisöstä ja vähentää yhteisen ymmärryksen syntymistä. Löydökset uudistumisen haasteellisuudesta virtuaalisesti tehtävässä työssä ovat yleisellä tasolla samansuuntaisia kuin on todettu aiemmissa tutkimuksissa (Morrison-Smith & Ruiz 2020; Garro-Abarca ym. 2021, Mühlenbrock ym. 2023).

Vastuu oppimisesta on haastateltavien käsitysten valossa yksilöllä (ks. myös Lemmetty 2024), mutta toisaalta suunnitelmallisempi henkilöiden kokoaminen yhteisen kehittämisen äärelle oli lisääntynyt hybridityön myötä. Analyysimme toi esiin myös tyytyväisyyttä dokumenttien yhteistyöstämiseen sekä pikaviestinten käyttämiseen nopeasti selvitettävissä ongelmissa. Voimme siis toiveikkaasti sanoa, että uusia käytäntöjä oppimiseen on rakentumassa. Emme kuitenkaan päässeet haastatteluaineiston kautta vielä kiinni siihen, miten hiljainen tieto (Falconer 2006) voisi virtuaalisesti järjestetyissä keskusteluissa siirtyä ihmiseltä toiselle. Jatkossa voitaisiin käytäntölähtöisessä tutkimuksessa analysoida virtuaalisilla areenoilla käytävää suullista ja kirjallista vuorovaikutusta, jotta ymmärrettäisiin, miten oppiminen niissä konkreettisesti tapahtuu.

### *Tutkimuksen rajoitukset ja yleistettävyys*

Tutkimuksemme yksi rajoitus on, että haastattelujen teemat olivat moninaiset. Siksi teemojen sisällä ei aina esitetty jatkokysymyksiä, jotka olisivat mahdollistaneet syventymisen vain yhteisöllisyyden ja yhteisen kehittämisen teemoihin. Toisaalta haastatteluiden määrä (35) oli laadullisen tutkimuksen mittakaavassa suuri, joten vastauksissa esiintyi sekä erilaisuutta että toisteisuutta. Vaikka laadullisen tutkimuksen ensisijainen tavoite ei ole tilastollinen yleistettävyys, voidaan arvioida, että tulokset ovat yleistettävissä suomalaiseseen hallintotyön kontekstiin ja sen hybridimäisiin työn toteutusmuotoihin. Tätä näkemystä vahvistaa se seikka, että tulokset resonoivat hyvin 2020-luvulla tehdyn pandemian jälkeisen julkisen sektorin etätyötutkimustulosten kanssa.

## *Käytännön suositukset ja tuleva tutkimus*

Käytännön suosituksina esitämme hybridityöhön siirtyneille organisaatioille uusien kehittämiskäytäntöjen tietoista rakentamista ja virtuaalisten työkalujen entistäkin parempaa hyödyntämistä. Työntekijöiden pelkkä 'takaisin toimistolle' kutsuminen ei riitä organisaation uudistumiseksi tai työn kehittämiseksi (vrt. Korhonen 2025). Yhteisöllisyys on hybridityön myötä murroksessa, jossa korostuvat aikaisempaa enemmän työn yksilölliset arvot ja mahdollisuudet pitää huolta myös muun elämän luomasta hyvinvoinnista. Virtuaalisuus joustavoittaa työn tekemistä, ja tilanteesta hyötyvät varsinkin sellaiset, joilla on jo vakiintuneita verkostoja organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Sen sijaan uusien työntekijöiden sosiaalistumisen ja yhteisöön liittymisen haaste vaatii organisaatioilta tietoisempien käytäntöjen rakentamista niin virtuaalisia kuin kasvokkaisia kohtaamisen muotoja hyödyntämällä.

Kun satunnaiset kohtaamiset ovat vähentyneet, spontaanin ideoinnin sijaan hybridityössä tarvitaan entistä suunnitelmallisempaa uudistumisen ja uuden luomisen organisointia. Henkilöiden etätyöpäivät ja henkilökohtaisen elämän velvoitteet rajoittavat yhteen kokoontumisen mahdollisuuksia. Pahinta uudistamiselle on, jos yhteinen oppiminen käytäntönä laiminlyödään. Kaikilla ei ole vielä osaamista virtuaalisten innovointityökalujen käyttöön. Osallistumisen turvaaminen virtuaalisen fasilitoinnin keinoin on yksi kehittämishaaste kaupunkihallinnoissa, mikäli uudistamisessa käytetään virtuaalisia kanavia.

Tulevaisuudessa tarvitaan pitkäjäisiä tutkimusasetelmia, jotta yhteisöllisyyden kehittymisen ja yhteisen oppimisen käytäntöjen pitkän aikavälin vaikutuksia hybridityössä saadaan esiin.

## **Kirjoittajat**

### **Eveliina Saari**

FT, dosentti, johtava tutkija, Työterveyslaitos  
eveliina.saari@ttl.fi

### **Laura Seppänen**

MMT, dosentti, tutkimuspäällikkö, Työterveyslaitos  
laura.seppanen@ttl.fi

## **Hilpi Kangas**

KTT, tutkijatohtori, Turun yliopisto  
hilpi.kangas@utu.fi

## **Tuomo Alasoini**

TkT, VTT, dosentti, tutkimusprofessori, Työterveyslaitos  
tuomo.alasoini@ttl.fi

## **Kirjoittajien kontribuutiot**

Eveliina Saari teki haastatteluaineiston analyysin ja oli päävastuussa käsikirjoituksen kirjoittamisesta. Laura Seppänen osallistui tutkimuksen suunnitteluun, aineiston keräämiseen sekä artikkelin johdannon ja kirjallisuusosion kirjoittamiseen. Hän kehitti käsikirjoitusta kommentoimalla sen eri versioita. Hilpi Kangas osallistui tutkimuksen suunnitteluun, aineiston keräämiseen sekä kirjallisuusosion ja johtopäätösten kirjoittamiseen. Tuomo Alasoini hankkeen johtajana hankki rahoituksen, suunnitteli tutkimuksen, osallistui aineiston keruuseen sekä kehitti käsikirjoitusta kommentoimalla sen eri versioita. Kaikki kirjoittajat hioivat käsikirjoituksen kieli-  
asua.

## **Kiitokset**

Kiitämme Työsuojelurahastoa Miksi tulla toimistolle? -hankkeen rahoittamisesta ja tutkimukseen osallistuneita kahden kaupunkihallinnon johtajia, esihenkilöitä ja henkilöstöä mahdollisuudesta haastatella heitä. Lisäksi kiitämme hankkeen projektitiimiä rakentavista kommenteista käsikirjoituksen ja analyysin alkuvaiheessa.

## **Rahoituslähteet ja sidonnaisuudet**

Hanketta: Miksi tulla toimistolle? Itseohjautuvan hybridityön mahdollisuuksia ja haasteita, rahoittivat Työsuojelurahasto (#220254) sekä Työterveyslaitos. Rahoitus toteutui ajalla 1.1.2023 – 30.11.2024.

## Kirjallisuus

- Alasoini, T. & Selander, K.** (2023) Etätyö organisaation resilienssitekijänä: MEADOW-työnantajakyselyyn perustuva analyysi. *Focus Localis* 51 (1), 35–48. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/119599>
- Ballas, L., Schuster, T. & Pflaum, A.** (2024) Unravelling psychological contracts in a digital age of work: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 33 (5), 614–631. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2341821>
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Caughlin, D., Ellis, A. M. & Kurkoski, J.** (2021) Jump-starting the socialization experience: The longitudinal role of day 1 newcomer resources on adjustment. *Journal of Management* 47 (8), 2226–2261. <https://doi.org/10.1177/0149206320962835>
- 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>
- Byrd, M. Y.** (2022) Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. *Human Resource Development International* 25 (2), 145–162. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047252>
- Cellini, M., Pisacane, L., Crescimbene, M. & Di Felice, F.** (2021) Exploring employee perceptions towards smart working during the COVID-19 pandemic: A comparative analysis of two Italian public research organizations. *Public Organization Review* 21 (4), 815–833. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00559-9>
- Chue, S., Säljö, R., Pang, P. & Lee, Y. J.** (2024) Organizational socialization strategies of interns transitioning to telecommuting work in uncertain times. *Journal of Workplace Learning* 36 (5), 301–318. <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-12-2023-0190>
- Cimperman, S.** (2023) Informal socialization in virtual work environments: Creating a digital culture of connectivity. *Global Business and Organizational Excellence* 43 (1), 53–71. <https://doi.org/10.1002/joe.22197>
- Decius, J., Schaper, N. & Seifert, A.** (2019) Informal workplace learning: Development and validation of a measure. *Human Resource Development Quarterly* 30 (4), 495–535. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21368>

- Didion, E., Ambrosius, U., Perello-Marín, M. R. & Catalá-Pérez, D.** (2022) Virtual organizational socialization – A structured literature review and research agenda. 4th International Conference Business Meets Technology 2022. Editorial Universitat Politècnica de València, 177–191. <https://doi.org/10.4995/BMT2022.2022.15541>
- Doberstein, C. & Charbonneau, É.** (2022) Alienation in pandemic-induced telework in the public sector. *Public Personnel Management* 51 (4), 491–515. <https://doi.org/10.1177/00910260221114788>
- Espersson, M., Lidén, A. & Westrup, U.** (2023) Working from home during the COVID-19 pandemic: Implications for workplace relationships. *Nordic Journal of Working Life Studies* 13(S10), 77–96. <https://doi.org/10.18291/njwls.137244>
- Falconer, L.** (2006) Organizational learning, tacit information, and e-learning: A review. *The Learning Organization* 13 (2), 140–151. <https://doi.org/10.1108/09696470610645476>
- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P. & Aguayo-Camacho, M.** (2021) Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *Frontiers in Psychology* 12, e624637. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
- Gherardi, S.** (2009) Knowing and learning in practice-based studies: An introduction. *The Learning Organization* 16 (5), 352–359. <https://doi.org/10.1108/09696470910974144>
- Gherardi, S.** (2010) Telemedicine: A practice-based approach to technology. *Human Relations* 63 (4), 501–524. <https://doi.org/10.1177/0018726709339096>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M. & Hakonen, M.** (2015) Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management* 41 (5), 1313–1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- Gressgård, L. J.** (2011) Virtual team collaboration and innovation in organizations. *Team Performance Management: An International Journal* 17(1/2), 102–119. <https://doi.org/10.1108/dlo.2011.08125daa.007>
- Herbsleb, J. D., Mockus, A.** (2003) An empirical study of speed and communication in globally distributed software development. *IEEE Transactions on Software Engineering* 29 (6), 481–494. <https://doi.org/10.1109/TSE.2003.1205177>

- Jokinen, E. & Mäkikangas, A.** (2023) Miten virtuaalikokoukset ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen? State-of-the-art-katsaus. *Työelämän tutkimus* 21 (3), 387–429. <https://doi.org/10.37455/tt.120534>
- Kock, N. & Lynn, G. S.** (2012) Electronic media variety and virtual team performance: The mediating role of task complexity coping mechanisms. *IEEE Transactions on Professional Communication* 55 (4), 325–344. <https://doi.org/10.1109/TPC.2012.2208393>
- Korhonen, J.** (2025) Etätyön tekijöiden valvonta kiristyy? Liittopomolta suoraa puhetta hallituksen aikeista. *Talouselämä* 22.5.2025. <https://www.talouselama.fi/uutiset/a/3e90fc13-be9f-4a11-8d63-10378e2fe7b6>
- Kovalainen, A., Poutanen, S. & Arvonen, J.** (2022) Luottamus ja työn valvonta pandemian aikana. *Työelämän tutkimus* 20 (3), 333–361. <https://doi.org/10.37455/tt.112955>
- Lave, J. & Wenger, E.** (1991) *Situated learning: Legitimate peripheral participation.* Cambridge University Press.
- Lemmetty, S.** (2024) Real-time and long-term challenges of remote learning and innovation: Cases from police and technology organisations. *Vocations and Learning* 17 (3), 565–587. <https://doi.org/10.1007/s12186-024-09354-1>
- Malhotra, A.** (2021) The postpandemic future of work. *Journal of Management* 47 (5), 1091–1102. <https://doi.org/10.1177/01492063211000435>
- Mele, V., Belardinelli, P. & Bellé, N.** (2023) Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. *Public Administration Review* 83 (6), 1649–1666. <https://doi.org/10.1111/puar.13734>
- Morrison-Smith, S. & Ruiz, J.** (2020) Challenges and barriers in virtual teams: A literature review. *SN Applied Sciences* 2 (6), 1–33. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Mühlenbrock, I., Richter, G., Ellerkamp, A. & Wöhrmann, A. M.** (2023) How does telework modify informal workplace learning and how can supervisors provide support? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 54 (3), 311–321. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00692-7>
- Ocker, R. J.** (2005) Influences on creativity in asynchronous virtual teams: A qualitative analysis of experimental teams. *IEEE Transactions on Professional Communication* 48 (1), 22–39. <https://doi.org/10.1109/TPC.2004.843294>

- Rivera-Macias, B. & Casselden, B. (2024) Researching Finnish library responses to Covid-19 digital literacy challenges through the employment of reflective practice. *Journal of Librarianship and Information Science* 56 (1), 98–119. <https://doi.org/10.1177/09610006221130781>
- Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B. & Ford, D. (2021) Please turn your cameras on: Remote onboarding of software developers during a pandemic. *2021 IEEE/ACM 43rd International Conference 2021*, 41–50. <https://doi.org/10.1109/ICSE-SEIP52600.2021.00013>
- Rousseau, D. (1995) *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Saastamoinen, M. (2011) Intensiivistyvä yksilöllistyminen ja sosiaalisuuden muuttuvat muodot. Teoksessa S. Kangaspunta (toim.) *Yksilöllinen yhteisöllisyys: Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen*. Tampere University Press, 61–91.
- Schweitzer, L. & Duxbury, L. (2010) Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal* 20 (3), 267–295. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2009.00326.x>
- Sun, T., Schilpzand, P. & Liu, Y. (2023) Workplace gossip: An integrative review of its antecedents, functions, and consequences. *Journal of Organizational Behavior* 44 (2), 311–334. <https://doi.org/10.1002/job.2653>
- Sutela, H. & Pärnänen, A. (2021) *Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin*. Tilastokeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-690-9>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Vartiainen, M. (2024) *Towards flexible hybrid work*. Teoksessa *Flexible Hybrid Work*. Edward Elgar Publishing, 46–56. <https://doi.org/10.4337/9781035320103.00011>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021) Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology* 70 (1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Williamson, S., Pearce, A., Connor, J., Weeratunga, V. & Dickinson, H. (2022) The future of working from home in the public sector: What does the evidence tell us? *Australian Journal of Public Administration* 81 (4), e640648. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12556>

---

*Eveliina Saari, Laura Seppänen, Hilpi Kangas & Tuomo Alasoini*

**Communality and collaborative learning at risk? Post-pandemic perceptions of hybrid work in two city administrations**

As a result of the Covid-19 pandemic, Finnish professional and administrative work has undergone a transition to a combination of teleworking and office work – hybrid work. In the research literature on teleworking in the public sector, there is only scarce knowledge on how permanent hybrid work affects work-related communality and collaborative learning. Using a practice-based approach, we examined the concerns and new practices associated with hybrid work. The data consist of 35 thematic interviews with managers, supervisors, and employees of two cities' administrations. The analysis reveals concerns about the loss of community spirit and an emphasis on individual values at work, such as autonomy. The experience of meaningfulness of work and the development of a shared understanding in the work community is at stake with hybrid work. This development reflects the trend towards individualization and changing forms of community in Western societies following digitalization. Collaborative learning requires more planned and organized practices rather than random encounters to flourish in hybrid working organizations. This topic requires more longitudinal research in the future.

Keywords: communality, hybrid work, administrative work, collaborative learning, socialization