



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Työntekijöiden ääni ja vaikeneminen etätyössä

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:

Salla Palmulaakso

Ohjaaja:

FT Markus Kantola

20.12.2024

Pori

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Salla Palmulaakso

Otsikko: Työntekijöiden ääni ja vaikeneminen etätyössä

Ohjaaja: FT Markus Kantola

Sivumäärä: 73 sivua + liitteet 2 sivua

Päivämäärä: 20.12.2024

Työntekijöiden äänestä ja vaikenemisesta on julkaistu satoja tutkimuksia viimeisen vuosikymmenen aikana mutta monia keskeisiä kysymyksiä on yhä selvittämättä. Vähälle huomiolle on jäänyt se, että kuinka siirtyminen etätyöhön on vaikuttanut työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen. Etätyön suosio on kasvanut koronapandemian takia ja monet yritykset ja työntekijät ovat valinneet etätyön työskentelytavakseen myös pandemian jälkeisinä aikoina. Kun etätyön suosio kasvaa ja yhä useammat tekevät töitä etänä, on tarpeen mahdollistaa tehokas kommunikaatio yrityksen ja työntekijän välille ja varmistaa, että työntekijöillä on mahdollisuus käyttää omaa ääntään.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia työntekijöiden ääntä ja vaikenemistä etätyössä. Tutkimuksen rakenne koostuu johdannosta, teorialuvuista, tutkimuksen toteutuksesta, tutkimustuloksista sekä johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Ensimmäisessä teorialuvussa käydään läpi etätyöhön liittyviä lähteitä erityisesti kommunikaation näkökulmasta. Toisessa teorialuvussa käydään läpi työntekijöiden ääntä ja vaikenemistä ja esitellään kolme teoreettista näkökulmaa, joita hyödynnetään tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu teemahaastatteluiden avulla, koska tavoitteena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti erilaisten työntekijöiden yksilöllisiä kokemuksia heidän äänestään ja vaikenemisestaan etätyössä. Teemahaastattelut ovat sopivin tapa vastata tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa on haastateltu yhdeksää työntekijää, jotka työskentelevät eri tehtävissä ja eri yrityksissä.

Tutkimustulokset osoittavat, että työntekijät käyttävät ääntään eri tavoin etätyössä kuin toimistotyössä. Kun puhutaan työntekijöiden välisistä suhteista ja epävirallisesta kommunikaatiosta, tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että etätyö vaikeuttaa niitä. Etätyö etäännyttää työntekijöitä toisistaan ja vaikeuttaa spontaania keskustelua. Tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen etätyössä, on haastatteluiden perusteella monia. Tärkeimpiä tekijöitä on esihenkilöiden tuki ja reaktiot, oman työn sujuvuus, persoonallisuus ja saavutettavuus.

Tämä tutkimus tuo uutta näkökulmaa työntekijöiden äänen ja vaikenemisen tutkimuskenttään. Tutkimuksessa on esimerkiksi havaittu, että työntekijöiden ääni ja vaikeneminen etätyössä on riippuvainen työntekijän persoonallisuudesta ja siitä, kuinka sopivana he pitävät etätyökontekstia. Tutkimuksessa on lisäksi käsitelty anonyymien alustojen hyödyntämistä vaikenemisen vähentämisessä, joka on aiemmissa tutkimuksissa jäänyt vähälle huomiolle.

Avainsanat: työntekijöiden ääni, työntekijöiden vaikeneminen, kommunikointi, etätyö

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
	1.1 Tutkimuksen tausta	7
	1.2 Tutkimuksen tavoite	8
	1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne	9
2	Etätyö	11
	2.1 Etätyö yleisesti	11
	2.2 Etätyön hyödyt	12
	2.3 Etätyön haasteet	13
	2.4 Etätyö ja kommunikaatio	14
3	Työntekijöiden ääni ja vaikeneminen	20
	3.1 Työntekijöiden ääni	22
	3.2 Työntekijöiden vaikeneminen	23
	3.3 Prospektiteoria	25
	3.4 COR-teoria	27
	3.5 Kontekstuaalinen äänen tehokkuus	29
4	Tutkimuksen toteutus	32
	4.1 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelut	32
	4.2 Aineiston keruu	33
	4.3 Aineiston analysointi	35
5	Tutkimustulokset	37
	5.1 Haastateltavien taustatiedot	37
	5.2 Etätyön vaikutus kommunikoinnin eri osa-alueisiin	38
	5.3 Motivaatiotekijät työntekijöiden äänen ja vaikenemisen taustalla etätyössä	46
	5.4 Miten lisätä työntekijöiden ääntä ja vähentää vaikenemista etätyössä?	56
6	Johtopäätökset ja yhteenveto	63
	6.1 Tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset	63

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	67
6.3 Jatkotutkimusehdotukset	69
Lähteet	70
Liitteet	74
Liite 1. Haastattelukysymykset	74

KUVIOT

Kuvio 1 Työntekijöiden äänen ja vaikenemisen muodot (mukaillen Van Dyne ym. 2003) 21

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Työntekijöiden äänen ja vaikenemisen tutkiminen nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä on erittäin tärkeää. Työntekijöiden äänellä tarkoitetaan työntekijöiden ideoita, ehdotuksia, mielipiteitä ja huolenaiheita, jotka liittyvät organisaation toimintaan (Zhan 2020, 273). Työntekijöiden ääni auttaa rakentamaan luottamuksellisia ihmissuhteita, edistämään luovuutta yrityksissä sekä luomaan tehokkaampaa yrityskulttuuria. Työntekijät tekevät usein päätöksiä siitä, haluavatko he käyttää ääntään ja tuoda esiin omia ajatuksiaan, mielipiteitään ja huolenaiheitaan vai mieluummin vaieta. (Morrison & Milliken 2003, 1353.) Liian usein työntekijät valitsevat vaikenemisen ja kallisarvoinen tieto jää jakamatta. On osoitettu, että työntekijöiden vaikeneminen on niin sanotusti työntekijöiden oletuskäyttäytyminen, eli työntekijät eivät usein puhu ääneen, vaikka heillä olisikin jotain sanottavaa. Tästä syystä yritysten on tehtävä tiettyjä toimenpiteitä työntekijöiden äänenkäytön helpottamiseksi ja motivoimiseksi. (Jolly & Lee 2021, 1094.)

Useat tutkimukset todistavat, että työntekijöiden äänellä on suuri merkitys uusien ideoiden kehittämisessä ja mahdollisten ongelmien tunnistamisessa. Työntekijöiden vaikeneminen taas tarkoittaa mahdollisten rakentavien ideoiden, ehdotusten ja mielipiteiden pidättämistä, jolla voi olla merkittäviä vaikutuksia organisaation suorituskykyyn. (Zhan 2020, 273.) Nykyajan organisaatiot joutuvat usein vastaamaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön ja tästä syystä työntekijöiden tiedot ja ideat ovat tärkeä kilpailuetu yritykselle. Kun yrityksessä panostetaan ideoiden avoimeen jakamiseen, se antaa yritykselle mahdollisuuden vastata paremmin ympäristön vaatimuksiin ja tehdä parempia päätöksiä. (Felix 2020, 558.)

On olemassa monia erilaisia asioita, joista työntekijät saattavat vaieta ja vaikenemisen taustalla voivat vaikuttaa useat eri tekijät. Työntekijät voivat esimerkiksi vaieta työpaikalla käytettävistä epäeettisistä käytännöistä ja vaikenemisen taustalla saattaa olla pelko siitä, että kertominen aiheuttaa itselle ongelmia. Omien mielipiteiden ilmaisua voidaan välttää siksi, että halutaan säilyttää konsensus ja yhtenäisyyden tunne. Vaikenemisen taustalla olevat syyt voivat siis liittyä esimerkiksi pelkoon ja ryhmissä esiintyviin sosiaalisiin paineisiin. (Morrison & Milliken 2003, 1353.)

Työntekijöiden ääni antaa oman panoksensa yrityksen operatiiviseen ja strategiseen muutokseen mutta usein se jää johtajuuden varjoon. Hirschman (1970) on määritellyt työntekijöiden äänen kaikenlaisena yrityksenä muuttaa toimintaa haluttuun suuntaan vetoamalla ylempään tahoön yksilönä tai kollektiivisesti. Työntekijöiden äänen ilmaisussa voidaan käyttää virallisia kanavia, kuten sähköpostia ja puhelinkeskusteluja sekä epävirallisia kanavia, kuten kahvihuoneessa käytyjä keskusteluja. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että epäviralliset kanavat tarjoavat tärkeimmän alustan työntekijöiden äänen ilmaisemiseen. (O'Brien ym. 2023, 1–2.)

COVID-19-pandemian myötä etätyöstä on tullut uusi tapa työskennellä miljoonille työntekijöille ympäri maailmaa. Monet yritykset ja työntekijät ovat valinneet etätyön työskentelytavakseen myös pandemian jälkeisinä aikoina. Etätyön omaksuminen vaatii suunnittelua, valmistelua ja sopeutumista, ja yritysten on tuettava työntekijöitä eri tavalla eri työympäristössä. Etätyöhön liittyy sekä etuja ja haittoja. (Galanti ym. 2021, 426.) Vaikka etätyö tarjoaa työntekijöille ja yrityksille useita eri etuja, kuten joustavuutta, autonomian tunnetta ja parempaa työhyvinvointia, se tuo myös haasteita yhteistyön toteuttamiseen ja avoimelle keskustelulle (Hamrick ym. 2024, 1–2).

Kun yhä useammat tekevät työtä etänä, on tarpeen mahdollistaa tehokas kommunikaatio työntekijöiden ja yrityksen välillä. Etätyö asettaa haasteita sellaiselle kommunikoinnille, joka tapahtuu yhteisissä työtiloissa ja spontaanisti kasvokkain. Epävirallisten kanavien kautta käytävät keskustelut vähenevät etätyössä: kotona ei esimerkiksi pysty käymään spontaaneja keskusteluja työkavereiden kanssa. (Fuchs & Reichel 2023, 511–512.) Sullin ym. (2020) tekemän tutkimuksen mukaan lähes 50% työntekijöistä pitää tehokasta viestintää kriittisenä tekijänä onnistuneessa etätyöskentelyssä. Tästä huolimatta työntekijöiden vaikeneminen työhön liittyvistä asioista on edelleen iso ongelma etäympäristössä, jossa viestintä on luonnostaan rajoitetumpaa. (Hamrick ym. 2024, 2.)

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia työntekijöiden ääntä ja vaikenemista etätyössä. Viimeisen vuosikymmenen aikana työntekijöiden äänestä ja vaikenemisesta on julkaistu satoja tutkimuksia mutta lukuisia keskeisiä kysymyksiä on yhä tutkimatta. Varsinkin makrotason kontekstuaaliset tekijät ovat jääneet suurilta osin huomioimatta työntekijöiden äänen ja vaikenemiseen liittyvässä tutkimuksessa. Yksi erityisen

relevantti tutkimuskysymys, jota ei ole tutkittu tarpeeksi, on se, että kuinka siirtyminen etä- ja hybridityöhön on vaikuttanut työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen. Etä- ja hybridityön tekeminen tulee todennäköisesti jatkumaan myös tulevaisuudessa, joten tutkimuksen kohdistaminen tähän aiheeseen on tarpeen. (Morrison 2023, 79, 97.)

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden ääntä ja vaikenemista tutkitaan teemahaastatteluiden avulla. Tavoitteena on haastatella työntekijöitä, jotka tekevät etätöitä ja tutkia, kuinka etätö vaikuttaa heidän ääneensä ja vaikenemiseensa. Tutkimuksella pyritään luomaan uusia näkökulmia siitä, kuinka etätöitä tekevät työntekijät saavat äänensä kuuluviin tai vaihtoehtoisesti päättävät vaieta tietyistä asioista.

Tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että mikäli työntekijöiden äänestä ja vaikenemisesta etätöissä tiedetään enemmän, voidaan etätöitä pyrkiä muokkaamaan sellaiseksi, että työntekijöiden on helpompi tuoda omaa ääntään kuuluviin ja ilmaista omia ajatuksiaan ja huoliaan. Kuten aiemmin on mainittu, työntekijöiden äänellä on tärkeä vaikutus työympäristössä ja se auttaa kaiken kaikkiaan luomaan tehokkaampaa ja edistysellisempää yrityskulttuuria. Tätä tutkimusta ohjaavat alla esitetyt tutkimuskysymykset, joihin vastaamalla pyritään selvittämään työntekijöiden ääntä ja vaikenemista etätöissä.

Tutkimuskysymykset

- Miten työntekijät käyttävät ääntään etätöissä?
- Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden ääneen tai vaikenemiseen etätöissä?

1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkimuksessa tutkitaan etätöitä tekevien työntekijöiden ääntä ja vaikenemista. Tutkimuksessa on tarkoitus tutkia erityisesti sitä, miten työntekijät käyttävät ääntään etätöissä ja mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden päätökseen käyttää ääntään tai vaieta etätöissä. Tutkittavana on eri tasoilla ja tehtävissä työskenteleviä työntekijöitä ja yhdistävänä tekijänä on se, että he tekevät etätöitä. Tutkimuksessa keskitytään laajentamaan tietoa työntekijöiden äänestä ja vaikenemisesta etätökontekstissa ja näin antamaan aiheeseen liittyvään tutkimukseen uusia näkökulmia.

Tutkimuksen pääluvut ovat johdanto, teorialuvut, tutkimuksen toteutusta ja tutkimustuloksia käsittelevät luvut sekä johtopäätökset ja yhteenveto. Ensimmäinen teorialuku käsittelee etätyötä ja aiheeseen perehdytään erityisesti kommunikaation näkökulmasta. Toinen teorialuku käsittelee työntekijöiden ääntä ja vaikenemista ja siinä perehdytään erityisesti niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat työntekijöiden päätökseen käyttää ääntään tai vaieta. Tutkimuksen toteutusta koskevassa luvussa käydään läpi tutkimuksen empiirisen osuuden toteuttaminen ja aineistojen hyödyntäminen. Tutkimustuloksia koskevassa luvussa kerrotaan laajasti, mitä teemoja haastattelusta on noussut esiin ja peilataan niitä tutkimuksessa käytettyihin teorioihin ja lähteisiin. Viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset tutkimuksesta, eli pyritään antamaan kattavat vastaukset tutkimuksen tutkimuskysymyksiin saatujen aineistojen avulla, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja annetaan jatkotutkimusehdotuksia.

2 Etätyö

2.1 Etätyö yleisesti

Perinteisesti etätyö voidaan määritellä sellaiseksi työksi, joka suoritetaan tavanomaisten organisatoristen tilojen ja ajan rajojen ulkopuolella, kuten kotona tai liikkeellä ollessa. Etätyön merkitys on kasvanut viimeisten 30 vuoden aikana ja sen käyttöönotto on yleistynyt viime aikoina paljon erilaisten viestintäalustojen ja verkkoteknologioiden ansiosta. (Franken ym. 2021, 1131–1133.)

Yritykset ovat jatkuvassa kehityksessä ja parhaan työvoiman saamiseksi työntekijöitä on palkattava ympäri maailmaa. Globalisaation vuoksi hajautetut tiimit ja hajautettu työ ovat väistämättömiä, johtuen esimerkiksi siitä, että yrityksillä ei ole mahdollisuutta sijoittaa kaikkia työntekijöitensä fyysisesti samoihin tiloihin. Näiden haasteiden selvittämiseksi, yritykset pyrkivät löytämään uusia joustavia, kilpailukykyä edistäviä ja taloudellisesti kannattavia tapoja toimia. Etätyötä, joka mahdollistaa sen, että työn tekeminen ei riipu työpaikan maantieteellisestä sijainnista, pidetään yhtenä tapana vastata nykypäivän yritysten kokemuksiin haasteisiin. (Ferreira ym. 2021, 1.)

Etätyön ollessa suosittu tapa työskennellä, on tarpeen tarkastella etätyön etuja, liikkeellepanevia voimia, haasteita ja haittoja: kaiken kaikkiaan etätyö on monimutkainen konsepti (Ferreira ym. 2021, 2).

Etätyö hyödyttää erityisesti sellaisia yrityksiä, jotka pyrkivät joustavuuteen ja kustannusten vähentämiseen. Etätyö on joustavuutensa kannalta hyödyllinen myös työntekijöille, joiden on mahdollista järjestää työpäivän aikataulu niin, että omien henkilökohtaisten asioiden hoitaminen onnistuu töiden lomassa. Näistä hyödyistä huolimatta etätyö tuo mukanaan myös ongelmia. Etätyössä saattaa ilmetä erilaisia teknologiaan liittyviä haasteita, jotka taas voivat johtaa viestintä- ja kommunikaatio-ongelmiin. Viestinnän laatu saattaa olla heikkoa ja siitä voi puuttua visuaalinen kontakti: kehonkielen lukeminen on mahdotonta ja tämä voi johtaa väärinymmärryksiin. Yleisesti kontaktin luominen muihin työntekijöihin ja esihenkilöihin vaikeutuu. (Ferreira ym. 2021, 19.)

2.2 Etätyön hyödyt

Yhtenä suurena etuna etätyössä voidaan pitää sitä, että se on helppo tasapainottaa yksityiselämän kanssa. Ferreiran ym. (2021) suorittaman empiirisen tutkimuksen mukaan haastateltavat pitivät tätä etätyön parhaimpana etuna: sen avulla on helpompi suunnitella paremmin omaa aikaa ja se mahdollistaa yksityis- ja työelämän tasapainon. Haastateltavien mukaan etätyössä on esimerkiksi mahdollisuus seurata lasten kasvamista ilman, että tarvitsee laiminlyödä töiden tekoa. Etätyö antaa myös mahdollisuuden työskennellä aikaisin aamulla tai myöhään illalla, kumpi sitten sopiikaan omaan aikatauluun paremmin. (Ferreira ym. 2021, 14.)

Yritysten on tärkeää pyrkiä varmistamaan, että työntekijöillä on oikeanlaiset työvälineet ja tekniikat etätyöskentelyyn. Oikeanlaisella toteutuksella etätyö voi olla joustavaa niin yritykselle kuin työntekijällekin. Etätyön avulla on myös mahdollisuus alentaa yrityksen ja työntekijän kustannuksia: yritys voi vähentää työtiloihin liittyviä kustannuksia ja työntekijät säästävät matkakuluissa. (Ferreira ym. 2021, 19.)

Kustannussäästöjen lisäksi etätyöllä on muitakin yritystä hyödyttäviä elementtejä. Lisääntynyt joustavuus ja autonomia työntekijöiden keskuudessa edistää työtyytyväisyyttä, joka taas lisää työmoraalia. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät työskentelevät kovemmin ja sitoutuneemmin. Lisäksi yrityksellä on enemmän liikkumavaraa, eli se on niin sanotusti ketterämpi: työhön liittyvät asiat ovat saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta. Etätyön ansiosta yrityksen tuottavuus kasvaa ja työntekijöiden rekrytointi ja säilyttäminen on entistä helpompaa. (Pamula & Zalewska-Turzynska 2023, 32.)

Frankenin ym. (2021) suorittaman empiirisessä tutkimuksessa työntekijöiden mukaan etätyössä tuottavuus on parempaa, vaikka työmäärä yleensä kasvaa: etätyössä voi tehokkaammin vastata vaatimuksiin ja olla tuottoisampi. Tämä selittyy esimerkiksi sillä, että työmatkaan käytetty aika voidaan käyttää työskentelyyn, kotona työskentelyssä on vähemmän häiriötekijöitä ja etätyössä on mahdollisuus valita paras aika tehtävän suorittamiseen. (Franken ym. 2021, 1141–1142.)

2.3 Etätyön haasteet

Etätyön yhtenä suurena haasteena voidaan pitää teknologiaan liittyviä asioita. Yrityksellä voi olla vaikeuksia hallita työntekijöiden tekemiä valintoja, koska työskentely tapahtuu työpaikan ulkopuolella. Esimerkiksi työntekijöiden käyttämät internet-palveluntarjoajat ja sähköinfrastruktuuriset valinnat voivat aiheuttaa riskejä, joilla on vaikutusta sisäisiin projekteihin. Teknologiset haasteet saattavat aiheuttaa ongelmia myös kommunikointiin. (Ferreira ym. 2021, 19.)

Lisää teknologiaan liittyviä haasteita aiheuttaa se, että joissain tilanteissa tekniikka ei riitä käsittelemään suuria tietomääriä. Tämä sekä muut IT-ongelmat saattavat asettaa haasteita työnteolle, vähentää tehokkuutta ja tuloksellisuutta sekä aiheuttaa turhaa stressiä työntekijöille. IT-tuen tehokkuus ja oikea-aikaisuus neuvonnassa on avainasemassa tämän haasteen peittoamisessa. Etätyössä IT-henkilön tapaaminen kasvokkain ja ongelman välitön selvittäminen ei ole mahdollista: tämä on hyvä esimerkki siitä, kuinka resurssit eivät ole yhtä helposti saatavilla etätyössä kuin kasvokkain. (Franken ym. 2021, 1139.)

Vaikka Ferreiran ym. (2021) suorittaman empiirisen tutkimuksen mukaan työntekijät pitävät etätyön yhdistämistä yksityiselämän kanssa helppona, Frankenin ym. (2021) tekemän empiirisen tutkimuksen mukaan jotkut työntekijöistä pitävät tätä kuitenkin haasteena. Tutkimuksessa päiväkirjamerkintöjen mukaan haasteena pidettiin esimerkiksi sitä, jos kumppani työskentelee samanaikaisesti kotona: tämän koettiin aiheuttavan stressiä ja työn tuottavuuden laskua. Tämä johti myös joissain tilanteissa siihen, että työskentelyä jatkettiin yöllä, jotta työt tulisi tehtyä. Toisaalta myöhemmät päiväkirjamerkinnät kertovat, että rutiinien löytäminen ja parhaimmat tavat jakaa kotitoimisto helpottivat tätä haastetta. (Franken ym. 2021, 1137–1138.) Haasteena saattaa olla myös se, että yksityiselämän ja työelämän raja hämärtyy: työpaikan ja kodin välillä ei ole enää selkeää rajaa, joka jakaa ajan työaikaan ja vapaa-aikaan (Pamula & Zalewska-Turzynska 2023, 32.) Joustavien työjärjestelyiden on todettu myös aiheuttavan ongelmia työhön sitoutumisessa, sillä esimerkiksi kotona työskenteleminen voi aiheuttaa enemmän katkoja töiden teossa. Lisäksi etätyössä ei välttämättä saa yhtä paljon sosiaalista tukea sekä palautetta ja myös tämä laskee työhön sitoutumista. (Dhanesh & Picherit-Duthler 2021, 300.)

Kuten aiemmin on mainittu, etätyössä työtaakka usein kasvaa. Vaikka tehokkuus pysyykin hyvällä tasolla, voi jatkuvasti lisääntyvää työmäärää ja -tunteja pitää haittana. Joillekin työntekijöille helpompi pääsy työjärjestelmiin sekä työmatkojen puuttuminen johtavat pidempiin työpäiviin ja lisääntyneeseen työmäärään. Etätyössä työnteko on lisäksi mahdollista aloittaa aikaisemmin ja lopettaa myöhemmin, joten työmäärä voi tästäkin syystä kasvaa. Frankenin ym. (2021) tekemässä tutkimuksessa osa tutkimukseen osallistuneista kertoivat työmäärän kasvavan, koska usein ylimääräistä työtä tekee huomaamatta. (Franken ym. 2021, 1142.)

Työn kuormittavuutta voi lisätä myös se, että etätyössä olevilla työntekijöillä saattaa olla tarve olla tavoitettavissa koko ajan. Vaikka verkossa kommunikointi ja viestintä on helppoa ja se mahdollistaa yhteydenoton kaikkiin ja kaikkialla, voi se kuitenkin aiheuttaa niin sanottua viestintäväsymystä. (Pamula & Zalewska-Turzynska 2023, 33.)

2.4 Etätyö ja kommunikaatio

Kommunikaatio etätyössä on yksi tärkeimmistä huomioitavista asioista. Nykypäivän digitaalisessa aikakaudessa käytettävissä olevat viestintäohjelmat ovat kehittyneet huippuunsa ja kommunikaatio-ongelmia ei pitäisi esiintyä. Tosiasiassa ongelmia voi kuitenkin olla esimerkiksi nettiyhteydessä, äänen ja videokuvan laadussa sekä viestintäteknologioiden käytössä. Haasteita voi aiheuttaa myös työntekijöiden kodin infrastruktuuri, jolla voi olla vaikutusta käytettyihin kommunikaatiotapoihin. Ongelmat voivat johtaa väärinkäsityksiin ja pahimmassa tapauksessa jopa yhteydenpidon loppumiseen. (Ferreira ym. 2021, 14.)

Vuorovaikutteinen koordinaatio ja viestintäteknologiat

Vuorovaikutteisen koordinaation teorian (*the theory of relational coordination*) mukaan säännöllisellä, oikea-aikaisella, tarkalla ja ongelmanratkaisukykyisellä kommunikoinnilla sekä molemminpuolisella kunnioituksella, yhteisillä tavoitteilla ja jaetuilla tiedoilla on positiivinen vuorovaikutus keskenään ja ne yhdessä tehostavat työskentelyä. Vuorovaikutteinen koordinaatio viittaa tapaan, jolla yrityksen jäsenet kommunikoivat keskenään ja sille on ominaista avoin ja jatkuva vuorovaikutus tiimien ja yksilöiden välillä. Vuorovaikutteisen koordinaation avulla yrityksen on esimerkiksi helpompi sopeutua muutoksiin. Kun yhä useammat työskentelevät etänä, edistyneet viestintäteknologiat ovat ratkaisevan tärkeitä vuorovaikutteisen koordinaation teorian

vaatiman kommunikoinnin mahdollistamiseksi. Kun valitaan oikeaa viestintäteknologiaa yritykselle, on tärkeää, että henkilöstöhallinnon mielipiteet ovat valinnassa mukana, jotta voidaan löytää sellainen järjestelmä, joka mahdollistaa tehokkaan kommunikoinnin ja vastaa juuri kyseessä olevan yrityksen tarpeita. (Fuchs & Reichel 2023, 511–512.)

Etätyöskentely aiheuttaa haasteita vuorovaikutteiselle koordinaatiolle, jossa yhteiset työtilat ja spontaani kasvokkain tapahtuva kommunikointi ovat tärkeässä asemassa. Etätyöympäristössä tehokas kommunikointi voidaan saavuttaa edistyneiden viestintäteknologioiden avulla. Nämä teknologiat tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia tehokkaaseen viestintään edellyttäen sen, että työntekijät todella osaavat hyödyntää teknologiaa oikein. (Fuchs & Reichel 2023, 511–512.)

Jämsenin ym. (2022) suorittama tutkimus osoittaa, että myös useimmat työntekijät näkevät etätyön haasteena vuorovaikutteiselle koordinaatiolle. Etänä työskentelevät työntekijät tuntevat itsensä eristyneeksi muista työntekijöistä ja tiimeistä ja he kokevat, että heillä ei ole samanlaisia mahdollisuuksia hyötyä toisten tiedoista ja tuesta. Toisaalta osa tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä kokee, että myös etätyössä on mahdollisuus vuorovaikutteiselle koordinaatiolle. Myös tässä tutkimuksessa korostetaan sitä, että viestintäteknologialla on merkittävä rooli etätyöskentelyn kommunikoinnin laadun varmistamisessa. (Jämsen ym. 2022, 7.)

Aiempien tutkimusten mukaan vuorovaikutteista koordinaatiota löytyy erityisesti sellaisista yrityksistä, joille on ominaista tietynlaiset rakenteet ja käytännöt, esimerkiksi yhteiset kokoukset ja protokollat. Myös erilaisilla HR-käytännöillä voi olla vaikutusta siihen, kuinka tehokasta kommunikointi on etätyöympäristössä. Vuorovaikutteinen koordinaatio edistää korkeaa suorituskykyä, työn laatua, tehokkuutta ja työntekijöiden hyvinvointia sekä sitoutumista työhön. Näiden syiden takia vuorovaikutteisen koordinaation tukeminen myös etätyökontekstissa on kannattavaa yrityksen kannalta. (Fuchs & Reichel 2023, 512.)

Etätyöympäristössä vuorovaikutus rajoittuu tyypillisesti suunniteltuihin tapahtumiin ilman mahdollisuutta spontaaneihin epävirallisiin vuorovaikutuksiin. Tämä taas alentaa tehokkaan viestinnän todennäköisyyttä. Jotta kommunikaatiota olisi mahdollista edistää etätyöympäristöissä, yritykset ottavat käyttöön sellaisia viestintäteknologioita, jotka mahdollistavat asynkronisen ja synkronisen tiedonsiirron. Nykypäivän

viestintäteknologiat, kuten Microsoft Teams, tarjoavat useita viestintäominaisuuksia, kuten puhelut, videopuhelut, chat-toiminnon sekä kalenteritoiminnon. Näiden tarkoituksena on tuoda etätyöympäristön kommunikaatio mahdollisimman lähelle työpaikalla tapahtuvaa kommunikaatiota. Näin ollen voidaan todeta, että eri viestintäteknologioiden valinnalla voi positiivisesti vaikuttaa kommunikaatioon. (Fuchs & Reichel 2023, 512–513.)

Eri viestintäteknologiat tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia. Toisaalta näiden teknologioiden toimivuus riippuu myös siitä, että osaavatko työntekijät hyödyntää teknologiaa oikein. Samaa viestintäteknologiaa käyttävät työntekijät saattavat hyödyntää sitä eri tavoin: toiset tehokkaammin ja toiset niin, että jättävät hyödyntämättä tietyt ominaisuudet. Tämän takia viestinnän tehokkuus etätyökontekstissa saattaa vaihdella paljonkin eri työntekijöiden välillä. Onkin siis tärkeää, että työntekijät saavat koulutuksen eri viestintäteknologioiden käyttöön, jotta voidaan varmistaa, että työntekijät saavat niistä kaiken mahdollisen hyödyn irti. (Fuchs & Reichel 2023, 513.) Koulutukseen voi sisältyä esimerkiksi avaintietoa siitä, kuinka etätyössä tulee kommunikoida muiden työntekijöiden, esihenkilöiden ja sidosryhmien kanssa ja miten se tapahtuu eri viestintäteknologioiden avulla (Franken ym. 2021, 1146).

Työntekijöiden väliset suhteet

Etätyöskentely saattaa aiheuttaa haasteita työntekijöiden välisten suhteiden kehittämiseen ja niistä hyötymiseen. Myös uusien suhteiden rakentaminen voi olla haastavampaa etätyössä ja olemassa olevat suhteet saattavat kohdata muutoksia ja uudenlaisia haasteita. Kuten kaikkia ihmissuhteita, myös työntekijöiden välisiä suhteita luodaan ja ylläpidetään kommunikaation avulla. Työntekijöiden väliset suhteet ovat tärkeitä, koska ne vähentävät työperäistä stressiä ja työuupumusta ja lisäävät työntekijöiden ammatillista oppimista. (Jämsen ym. 2022, 2.) Työntekijöiden välisillä suhteilla ja yleisesti harmonisella työilmapiirillä on positiivinen vaikutus myös työntekijöiden äänen käyttöön (Jiang & Yao 2020, 8).

Kommunikointi työntekijöiden kanssa etätyössä voi olla haastavaa työnantajille. Tehokas viestintä etätyössä on tärkeä asia, josta yrityksen on pidettävä kiinni voidakseen varmistaa, että työskentely on tuottoisaa. Etätyössä sosiaalista vuorovaikutusta on vähemmän, mikä saattaa aiheuttaa kommunikaatioesteitä ja näin

ollen myös väärinkäsityksiä työntekijöiden ja työnantajan välillä. (Ismail ym. 2023, 140–141.)

Kun työnantaja kommunikoi säännöllisesti etätyössä olevien työntekijöiden kanssa, työntekijät myös sitoutuvat paremmin työn tekoon. Kommunikointi työnantajan puolelta myös varmistaa sen, että työtehtävät tehdään onnistuneesti. Toisaalta myös alhaalta ylös suuntautuva viestintä on tärkeää. Kaksisuuntainen viestintä työntekijöiden ja työnantajien välillä on tärkeä elementti ja se luo työntekijälle motivoivan ympäristön tehdä töitä. Kun työntekijät kommunikoivat esihenkilöiden kanssa etäyön aikana runsaasti, työntekijät eivät tunne oloaan niin stressaantuneiksi. (Ismail ym. 2023, 148–150.)

Frankenin ym. (2021) empiiriseen tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden mukaan tiimien vahvalla dynamiikalla on ratkaisevan tärkeä merkitys sille, että onko työ sujuvaa ja tehokasta etätyössä. Tutkimuksessa sekä tiimin jäsenet että johtajat ovat sitä mieltä, että tiimityön tukeminen ja kommunikaation mahdollistaminen luovilla tavoilla auttavat voittamaan työskentelyrajoituksen etätyöympäristössä. Vahvojen tiimiyhteyksien avulla on mahdollista helpottaa etätyön tekemistä: kommunikaatiolla on merkitystä työn sujuvuuteen ja tehokkuuteen. (Franken ym. 2021, 1142–1143.)

Etätyön vaikutukset työelämään liittyviin suhteisiin ovat ristiriitaisia: jotkut tutkimukset osoittavat, että etätyö heikentää sekä työntekijöiden välisiä suhteita että työntekijöiden suhteita esihenkilöihin. Tämä johtuu siitä, että etätyössä kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota ei ole ja kommunikaatio ei ole yhtä tiheää kuin työpaikalla. Etätyöjärjestelmien käyttö vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi sosiaaliseen vaihtoprosessiin, työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. Toisaalta panostamalla etätyöjärjestelmien laatuun voi parantaa kommunikointia ja työelämän suhteita. (Viererbl ym. 2022, 332–333.)

Epävirallinen kommunikointi

Epävirallinen kommunikointi ja epäviralliset kommunikointikanavat ovat elintärkeitä ihmisten välisten siteiden luomiselle ja yhteenkuulumisen tunteen edistämiseksi. Kun työntekijät kommunikoivat epävirallisesti, he ovat vuorovaikutuksessa toisten työntekijöiden kanssa ystävinä ja tuttavina, ja tämä rakentaa ja ylläpitää ihmissuhteita. Etätyö tarjoaa vähemmän tilaisuuksia epäviralliseen kommunikointiin, koska muita

työntekijöitä ei tapaa sattumalta esimerkiksi kahvihuoneessa. (Viererbl ym. 2022, 333.) Kuten aiemmin on mainittu, epäviralliset kanavat ovat tärkeitä myös työntekijöiden äänen kannalta (O'Brien ym. 2023, 1–2).

Lisäksi epävirallinen kommunikointi auttaa integroimaan työntekijöitä tiimeihin, yrityksiin sekä yrityskulttuuriin. Epävirallinen kommunikointi voi auttaa työntekijöitä tutustumaan ja ystäväystymään ja näin se luo yritykseen ystävällistä ilmapiiriä ja tukee tiiminrakennusprosesseja. Epäviralliseen kommunikointiin osallistuminen antaa mahdollisuuden pitää lyhyitä taukoja töiden teosta, joka taas vähentää työntekijöiden työstressiä ja parantaa työhyvinvointia. On osoitettu, että ne työntekijät, jotka sallivat itselleen lyhyitä taukoja työpäivän aikana, tekevät vähemmän virheitä ja pystyvät yleisesti keskittymään paremmin. (Viererbl ym. 2022, 334.)

Epävirallisen kommunikoinnin avulla työntekijöiden on mahdollista ilmaista kritiikkiä, joka taas antaa työntekijöille mahdollisuuden päästää irti turhautumisen ja vihan tunteista. Tällaiset keskustelut antavat mahdollisuuden tuoda ilmi omia tuntemuksiaan ilman, että sitä tarvitsee tehdä muodollisesti. Näin epävirallinen kommunikointi luo luottamussuhteita työntekijöiden välille. Epävirallinen kommunikointi voi myös täydentää virallista kommunikointia tarjoamalla työntekijöille sellaista tietoa, jota he tarvitsevat omassa päätöksenteossaan. Lisäksi se lisää tiedonvaihtoa eri ryhmien välillä. Toisaalta epävirallisen kommunikoinnin kautta leviävät myös huhut ja juorut. (Viererbl ym. 2022, 334–335.)

Vaikka työntekijöiden epävirallinen kommunikointi muodostaa suurimman osan koko yrityksen kommunikaatiosta, siihen on kiinnitetty vähemmän huomioita. Epävirallisessa kommunikoinnissa otetaan usein jokin muu kuin ammatillinen rooli, esimerkiksi ystävän rooli. Epävirallinen kommunikointi etätyöympäristössä eroaa epävirallisesta kommunikoinnista työpaikalla. Kotoa työskentelevät työntekijät voivat kommunikoida epävirallisesti esimerkiksi puhelimen, sähköpostin tai eri alustojen chatin kautta. Nämä keskustelut kuitenkin eroavat paljon toimistoympäristössä käydyistä keskusteluista. Lisäksi etänä työskennellessä mahdollisuuksia epäviralliseen kommunikointiin ei tule niin usein kuin työpaikalla. (Viererbl ym. 2022, 334.)

Etätyössä pystytään tunnistamaan erityisiä epävirallisia kommunikaatiotapoja ja Viererbl ym. (2022) ovat tutkimuksessaan tunnistaneet viisi tyypillistä epävirallista kommunikointitapaa. Esimerkiksi virallisten tapaamisten aikana on mahdollista käydä

epävirallisia keskusteluja sosiaalisissa verkkosovelluksissa tai erilaisissa chateissa työkavereiden kanssa: nämä ovat ns. rinnakkaiskeskusteluja. Muita ovat kokousta edeltävät ja sen jälkeen käydyt keskustelut, säännöllinen yhteydenpito, epäviralliset keskustelut ja epäviralliset tapaamiset. Kokousta edeltävät ja niiden jälkeen käydyt keskustelut ovat yleensä spontaaneja ja saattavat käsitellä joko kokousta tai henkilökohtaisia asioita. Säännöllistä yhteydenpitoa käydään yleensä melko läheisten työkavereiden kesken: käsittelyssä ovat usein henkilökohtaiset asiat ja yksityiset tiedot. Epäviralliset keskustelut voivat olla työntekijöiden välisiä tai työntekijän ja esihenkilön välisiä: esimerkki epävirallisesta keskustelusta on videokeskustelu esihenkilön kanssa, jossa keskustellaan työntekijän henkilökohtaisesta hyvinvoinnista. Epävirallinen tapaaminen taas voi olla esimerkiksi virtuaalinen tapaaminen, jossa ryhmä työntekijöitä pitää lounastauon yhdessä ja viettää näin aikaa yhdessä. (Viererbl ym. 2022, 340–341.)

Koska etätyössä epävirallinen kommunikointi on niukkaa, työntekijöillä on tarve kehittää uusia vaihtoehtoisia tapoja osallistua epäviralliseen kommunikointiin: havainnot tästä tarpeesta korostavat epävirallisen kommunikoinnin merkitystä työntekijöille. Kuten aiemmin on todettu, epävirallisella kommunikoinnilla on paljon positiivisia vaikutuksia esimerkiksi tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen ja tästä syystä yritysten tulisi tukea erityisesti työntekijöiden välistä epävirallista kommunikointia etätyössä. Koska etätyössä mahdollisuudet epäviralliseen kommunikointiin ovat vähäiset, yritysten tulisi luoda mahdollisuuksia, jotka helpottavat kotoa työskentelevien epävirallisten viestien vaihtoa toisten työntekijöiden kanssa. (Viererbl ym. 2022, 342–343.)

3 Työntekijöiden ääni ja vaikeneminen

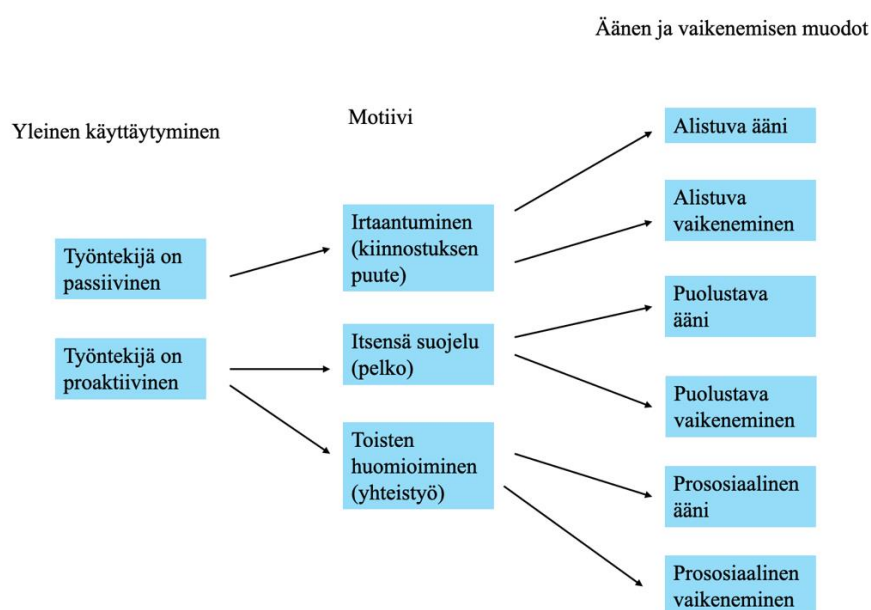
Freeman & Medoff (1984) ovat popularisoineet työntekijöiden äänen konseptina tutkimuskirjallisuudessa mutta sen juuret ulottuvat yli kahden vuosisadan taakse. Kymmenen vuotta popularisoinnin jälkeen työntekijöiden ääntä käsittelevät kirjallisuus alkoi kasvaa ja levitä eri tieteenaloihin. (Kaufman 2015, 19.) Koska työntekijöiden ääntä on tutkittu useilla eri tieteenaloilla, aiheesta on nykypäivänä suuri valikoima kirjallisuutta (Mowbray ym. 2015, 382).

Työntekijöiden ääni ja vaikeneminen on tärkeä osa organisaation toimintaa. Organisaatiossa työskentelevien ihmisten on jatkuvasti tehtävä päätöksiä siitä, että käyttävätkö he omaa ääntään vai vaikenevatko. Monesti työntekijät päättävät valita vaikenemisen, koska se on helpompaa ja niin sanotusti turvallisempaa. Vaikenemiseen saattaa vaikuttaa esimerkiksi työpaikalla käytettävät epäeettiset toimintatavat tai ryhmäpaine. On kuitenkin olemassa paljon muitakin asioita, jotka vaikuttavat siihen, milloin ja miten organisaation työntekijät valitsevat käyttää omaa ääntään tai vaihtoehtoisesti vaieta. (Morrison & Milliken 2003, 1353.) Työntekijöiden ääni voidaan määritellä työntekijöiden mahdollisuuksiksi ilmaista itseään ja mahdollisesti vaikuttaa yritykseen liittyviin asioihin, jotka taas vaikuttavat heidän työhönsä. Työntekijöiden vaikeneminen taas määritellään sellaisiksi tilanteiksi, joissa työntekijöillä ei joko ole mahdollisuutta ilmaista itseään tai he valitsevat olla käyttämättä sitä jostain tietystä syystä. Työntekijöiden ääni voi olla kommunikointia sekä johdon että muiden työntekijöiden kanssa, vaikka useimmiten työntekijöiden ääni onkin suunnattu johdolle. (Nechanska ym. 2020, 1.)

Kuten aiemmin on todettu, työntekijöiden ääni ja vaikeneminen on tärkeä osa organisaation toimintaa. Syy tähän on se, että nykypäivän dynaamisessa ja monimutkaisessa kilpailuympäristössä luottaminen ainoastaan johtajien kykyihin ja kokemuksiin ei välttämättä riitä. Organisaation menestykseen tarvitaan myös alimman tason työntekijöiden ideoita, mielipiteitä ja tietoja, sillä ne voivat auttaa korjaamaan virheitä, parantamaan päätöksenteon laatua ja parantamaan johtamisen tehokkuutta. Ongelma on kuitenkin siinä, että kaikki työntekijät eivät halua tai pysty ilmaisemaan omia ajatuksiaan ja näin päätöksiä tekevillä johtajilla ei ole pääsyä tärkeisiin tietoihin, joita he tarvitsevat tehdäkseen asianmukaisia päätöksiä. Näin ollen on erityisen tärkeää

ymmärtää ja tunnistaa työntekijöiden äänen ja vaikenemisen taustalla vaikuttavia tekijöitä. (Jawahar ym. 2023, 1449–1450.)

Työntekijöiden ääni ja vaikeneminen saattavat vaikuttaa käyttäytymismalleiltaan toistensa vastakohtilta. Nämä molemmat ovat kuitenkin luonteeltaan monimutkaisia sekä käsitteeltään moniulotteisia, joten niitä ei voida suoraan pitää toistensa vastakohtina. Näin ollen ei voida esimerkiksi olettaa, että äänen puuttuminen merkitsee tarkoituksellista vaikenemista. (Van Dyne ym. 2003, 1360–1362.) Tämän takia on erityisen tärkeää tutkia ääntä ja vaikenemista samanaikaisesti, koska toisen tutkiminen ilman toista voisi olla harhaanjohtavaa (Jawahar ym. 2023, 1450). Van Dynen ym. (2003) mukaan keskeinen ominaisuus, joka erottaa työntekijöiden äänen ja vaikenemisen on työntekijöiden motivaatio joko pidättäytyä tai ilmaista omat ideat, mielipiteet ja tiedot työhön liittyvistä asioista. On olemassa kolme eri käyttäytymismallia, joihin vaikuttavat eri motivaatiotekijät: kiinnostuksen puutteeseen perustuva irtaantuminen yrityksestä, pelkoon perustuva itseä suojeleva käyttäytyminen ja yhteistyöhön perustuva toisia huomioiva käyttäytyminen. Nämä motivaatiotyypit ja käyttäytymismallit johtavat kuuteen eri äänen ja vaikenemisen muotoon: alistuva ääni ja vaikeneminen, puolustava ääni ja vaikeneminen sekä prososiaalinen ääni ja vaikeneminen. (Van Dyne ym. 2003, 1360–1362.) Kuviossa 1 havainnollistetaan edellä mainittuja käyttäytymismalleja, motivaatiotekijöitä sekä työntekijöiden äänen ja vaikenemisen eri muotoja.



Kuvio 1 Työntekijöiden äänen ja vaikenemisen muodot (mukaillen Van Dyne ym. 2003, 1362)

3.1 Työntekijöiden ääni

Työntekijöiden ääni on laajemmin akateemisesti tutkittu aihe verrattaessa työntekijöiden vaikenemiseen. Useimmissa johtamista käsittelevissä teoksissa työntekijöiden ääni on määritelty kahdella eri tavalla. Ensimmäisen määritelmän mukaan työntekijöiden ääni on työntekijöiden ”väline” tuoda esiin asioita, kuten muutosehdotuksia. Toisen määritelmän mukaan työntekijöiden ääni on osa oikeudenmukaista toimintaa organisaatiossa, jonka avulla työntekijöitä osallistetaan päätöksentekoon. Työntekijöiden ääni voidaan siis nähdä joko työntekijän käyttäytymisenä tai organisaatioprosessina. (Van Dyne ym. 2003, 1369.) Tässä tutkimuksessa työntekijöiden ääntä tarkastellaan työntekijöiden käyttäytymisen näkökulmasta.

Työntekijöiden ääni parantaa organisaation tuloksia, tuottavuutta ja työntekijöiden osallisuutta organisaatiossa. Työntekijöiden ääni on tärkeää organisaation muutokselle, koska se haastaa status quon ja vie organisaation toimintaa tehokkaampaan suuntaan. Työntekijöiden äänen on todettu vaikuttavan positiivisesti myös itse työntekijöihin, esimerkiksi työtyytyväisyyden ja psykologisen turvallisuuden kautta. Työntekijöiden äänikäyttäytyminen saattaa kuitenkin olla joissain tilanteissa riskialtista työntekijälle, koska se haastaa organisaation nykyisen toiminnan ja vaatii muutoksia. Työntekijöiden ääni voidaan yksinkertaisesti jakaa kahteen eri tyyppiin sen perusteella, mihin äänellä pyritään: edistävä ääni ja estävä ääni. Edistävä ääni tarjoaa ehdotuksia esimerkiksi työprosessien parantamiseen ja estävä ääni ilmaisee huolet esimerkiksi epäeettisestä toiminnasta. (Jawahar ym. 2023, 1451.)

Työntekijöiden äänen mittaaminen ja ennustaminen on vaikeaa koska se on moniulotteinen käsite. Tätä väitettä on havainnollistettu kuviossa 1, jossa tuodaan esiin kolme äänen eri muotoa: alistuva, puolustava ja prososiaalinen ääni. Näiden äänen eri muotojen taustalla vaikuttavat eri motivaatiotekijät. Alistuva ääni on työhön liittyvien ajatusten, tietojen ja mielipiteiden ilmaisua, joka perustuu omaan irtautuneisuuteen yrityksestä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä tuntee olevansa irtautunut yrityksen toiminnasta ja tuntee, ettei omalla äänellä pysty todellisuudessa vaikuttamaan. Tämä taas johtaa siihen, että työntekijä helposti käyttää omaa ääntään vain tukemalla muiden ajatuksia, eikä pohdi syvällisesti sitä, mitä omalla äänellä voi saada aikaan. Esimerkiksi

työntekijä voi sanoa, että jokin ajatus sopii hänelle, jotta hänen ei tarvitse käyttää aikaa paremman vaihtoehdon kehittämiseen. (Van Dyne ym. 2003, 1372–1373.)

Toinen työntekijöiden äänen muoto on puolustava ääni, joka perustuu itsensä suojelemiseen. Tälle äänikäyttäytymiselle on ominaista turvallisten ja varmojen päätösten tekeminen sekä oman henkilökohtaisen vastuun vähentäminen. Työntekijä voi esimerkiksi käyttää ääntään ehdottamalla ideoita, jotka siirtävät huomiota muihin ihmisiin ja näin pyrkiä suojelemaan itseään. Keskeinen yhdistävä tekijä on, että ääntä motivoi itsenä suojeleminen pelätyiltä ja ei-toivotuilta seurauksilta. Puolustavaan ääneen voi liittyä erilaisia tekniikoita, kuten puolitotuuksien kertomista, harhaanjohtavia vastauksia, asioiden vääristelyä tai liioittelua ja suoraa valehtelua, joiden tarkoituksena on hallita tietoa tavalla, joka suojelee työntekijää itseään. Työntekijä voi esimerkiksi pyrkiä syyllistämään muita ryhmän jäseniä jonkin projektin myöhästymisestä, jotta ei itse joutuisi huonoon valoon. (Van Dyne ym. 2003, 1371–1372.)

Kolmas työntekijöiden äänen muoto on prososiaalinen ääni, jossa työhön liittyviä ajatuksia, tietoja ja mielipiteitä ilmaistaan, jotta yrityksen toiminta ja yhteistyö olisi toimivaa. Motiivina toimii siis muut ihmiset eikä oman edun tavoittelu. Prososiaalinen ääni on ennakoivaa, tarkoituksenomaista ja vaatii ponnisteluja. Tämä äänen muoto sisältää ratkaisujen keksimistä eri ongelmiin, joista muut ryhmän jäsenet ja koko yritys hyötyvät. Prososiaalinen ääni voi olla työntekijöiden omia ehdotuksia siitä, miten projektit voitaisiin toteuttaa tehokkaammin koko yrityksen kannalta. (Van Dyne ym. 2003, 1370–1371.)

3.2 Työntekijöiden vaikeneminen

Työntekijöiden vaikeneminen on vaikeasti selitettävä käsite, vaikka sitä ilmeneekin usein organisaatioissa. Vaikenemisella on voimakas vaikutus organisaation toimintaan mutta se on siitä huolimatta ollut melko vähän tutkimuksen kohteena ja useissa tutkimuksissa vaikeneminen on jätetty huomiotta. Tämä selittyy esimerkiksi sillä, että vaikenemista on vaikeampaa tutkia kuin jotain avoimempaa ja ilmeisempää käyttäytymistä, kuten puhumista. (Van Dyne ym. 2003, 1363–1364.) Työntekijöiden vaikeneminen johtaa kielteisiin vaikutuksiin kuten yksittäisiin epäkohtiin, irtisanoutumisiin ja korkeaan vaihtuvuuteen (Jiang & Yao 2020, 1).

Pinder ja Harlos (2001) ovat määritelleet työntekijöiden vaikenemisen olevan työntekijöiden oma ja tietoinen päätös kieltäytyä ilmaisemasta kaikkea sellaista informaatiota, jolla voi olla merkitystä jonkin tilanteen muuttamiselle. Tämän näkemyksen mukaan työntekijöiden vaikeneminen on vastaus työntekijöiden kokemaan epäoikeudenmukaisuuteen. Morrison ja Milliken (2000) taas ovat määritelleet vaikenemisen kollektiiviseksi ilmiöksi, jossa työntekijät vaikenevat mahdollisista organisaatioon liittyvistä ongelmista esimerkiksi pelon takia. Morrisonin ja Millikenin (2000) näkemyksen mukaan organisaatiossa voi vallita systemaattinen vaikenemiskulttuuri, jossa työntekijät eivät ilmaise ajatuksiaan, mielipiteitään tai tietojaan, koska he pelkäävät negatiivisia seurauksia tai ajattelevat oman äänensä olevan irrelevantti organisaation toiminnan kannalta. Vaikka nämä kaksi näkemystä eroavatkin hieman toisistaan, molemmat määritelmät korostavat sitä, että vaikenemiseen liittyy vahvasti tiedon panttaaminen. (Van Dyne ym. 2003, 1364.)

Työntekijöiden vaikeneminen haittaa organisaation tehokkuutta estämällä tiedonkulkua organisaation sisällä. Työntekijöiden vaikeneminen on passiivinen mutta haitallinen työn muoto, joka saattaa tulla kalliiksi organisaatiolle: Maxfieldin (2016) mukaan työntekijän vaikenemisesta aiheutuvien kustannusten on arvioitu olevan 7500 dollaria. Työntekijöiden vaikenemisella voi olla sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia ja se saattaa esimerkiksi vaikuttaa negatiivisesti innovaatioiden keksimiseen. On myös mahdollista, että organisaatiossa saatetaan suorittaa epäeettisiä ja laittomia käytäntöjä ja jos niistä vaietaan, saattaa seurata onnettomuus tai jokin muu organisaatiolle tuhoisa kriisi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimerkiksi työntekijöiden emotionaalinen uupumus tai johtajien vallan väärinkäyttö lisäävät työntekijöiden vaikenemista. (Jawahar ym. 2023, 1451–1452.)

Vaikka tiedon panttaaminen on keskeisessä roolissa työntekijöiden vaikenemisessa, erot työntekijöiden vaikenemisen motiiveissa osoittavat, että vaikenemisella on eri muotoja. Perinteisesti vaikenemiseen yhdistetään passiivinen käyttäytyminen. Tämä ei kuitenkaan päde kaikissa vaikenemisen muodoissa: vaikeneminen voi esimerkiksi Pinderin ja Harloksen (2001) näkemyksen mukaan olla tietoista, tarkoituksellista ja määrätietoista. Juuri tämä näkemys korostaa vaikenemisen vaikeasti selitettävyyttä ja moniulotteisuutta ja sitä on havainnollistettu kuviossa 1. (Van Dyne ym. 2003, 1365.)

Ensimmäinen vaikenemisen muoto on alistuva vaikeneminen. Alistuva vaikeneminen on asiaankuuluvien ajatusten, tietojen ja mielipiteiden itselleen pitämistä, joka perustuu irtautuneisuuteen yrityksestä. Alistuva vaikeneminen on enemmän passiivista kuin aktiivista vaikenemista. Alistuvassa vaikenemisessa työntekijällä ei ole halua tai tarvetta muokata yrityksen status quota ja hän tyytyy siihen tilanteeseen, joka yrityksessä vallitsee. Työntekijä siis myöntyy ja alistuu nykyiseen tilanteeseen, eikä ole halukas ponnistelemaan puhuakseen tai puuttuakseen tilanteeseen tai parantaakseen yrityksen tilannetta. Työntekijä voi pitää itsellään hyödyttäviä tietoja esimerkiksi sen takia, että hän uskoo, että puhuminen on turhaa ja sillä ei todennäköisesti ole vaikutusta yrityksen tilanteeseen. Työntekijä voi myös esimerkiksi kieltäytyä kommentoimasta kokouksessa käsiteltäviä asioita, koska hän ei halua ponnistella osallistuakseen asian käsittelyyn. (Van Dyne ym. 2003, 1366.)

Toinen vaikenemisen muoto on puolustava vaikeneminen, joka on tarkoituksellista tiedon panttaamista. Tässä muodossa vaikeneminen perustuu henkilökohtaiseen pelkoon puhumisen seurauksista. Pelon tuntemus on keskeinen vaikenemisen motiivi ja on sopusoinnussa työntekijän kokeman psykologisen turvallisuuden kanssa, joka on kriittinen edellytys työntekijän äänelle. Puolustava vaikeneminen on tarkoituksellista ja ennakoivaa käyttäytymistä, johon liittyy eri vaihtoehtojen pohdiskelu ja tietoinen päätös pidättää tarpeellisia ideoita, tietoja ja mielipiteitä. Puolustava vaikeneminen voi sisältää myös henkilökohtaisten virheiden piilottelua. (Van Dyne ym. 2003, 1367.)

Kolmas vaikenemisen muoto on prososiaalinen vaikeneminen, joka tarkoittaa tärkeiden tietojen, mielipiteiden ja ajatusten salaamista sillä perusteella, että se hyödyttää muita ihmisiä tai yritystä. Prososiaalinen vaikeneminen on tarkoituksellista ja aktiivista käyttäytymistä, joka keskittyy ensisijaisesti muihin eikä omien etujen ajamiseen. Prososiaalisessa vaikenemisessä työntekijä voi esimerkiksi sietää joitain työn haittoja ja pakotteita ilman valittamista ajatellen, että se ajaa työyhteisön etua. Siihen voi sisältyä myös sellaisten tietojen salaamista, jotka ovat luottamuksellisia tai niitä ei ole tarkoitettu käsiteltäväksi yleisessä keskustelussa. (Van Dyne ym. 2003, 1367–1368.)

3.3 Prospektiteoria

Zhanin (2020) tekemän tutkimuksen mukaan prospektiteoriaa (*engl. prospect theory*) voidaan hyödyntää kuvaamaan sitä, miksi ja milloin työntekijät päättävät joko käyttää ääntään tai vaieta. Prospektiteorian mukaan työntekijät päättävät strategisesti

käyttävätkö ääntään vai vaikenevatko sen mukaan, että mitä mahdollisia hyötyjä tai haittoja sillä on yksilöllisellä, suhteellisella ja organisatorisella tasolla. (Zhan 2020, 274–275.)

Työntekijöiden äänen ja vaikenemisen taustalla vaikuttavat esimerkiksi työntekijän itsetunto, työtehtävät sekä työkokemus. Korkean itsetunnon omaavat työntekijät ovat taipuvaisia uskomaan, että heidän mielipiteensä ovat oikeita ja niiden avulla voidaan edistää organisaation hyvinvointia. Näin ollen korkean itsetunnon omaavat työntekijät käyttävät todennäköisemmin omaa ääntään. Sellaisilla työntekijöillä, joilla on vuosien kokemus ja jotka toimivat korkeissa työtehtävissä, uskovat todennäköisemmin, että äänenkäyttö on heille hyödyllistä. Pitkän työkokemuksen ansiosta heillä on enemmän tietoa ja koska he työskentelevät arvokkaissa ja korkeissa työtehtävissä, heidän asemansa on vähemmän haavoittuvainen kuin alempana työskentelevillä työntekijöillä. (Zhan 2020, 276–277.)

Tunnollisuudella on myös todettu olevan vaikutusta siihen, että päättävätkö työntekijät käyttää ääntään vai vaieta. Tunnollisilla ihmisillä vastuuntunto johtaa usein voimakkaaseen haluun saada aikaan rakentavia muutoksia, joiden avulla organisaation on mahdollista toimia tehokkaammin. Tunnollisuus on yksi merkittävimmistä työntekijöiden äänikäyttämisen ennustajista. Tunnolliset työntekijät ovat vastuullisia, luotettavia ja sitoutuneita organisaatioon ja näin he todennäköisemmin käyttävät ylimääräistä aikaa ponnistellakseen organisaation menestyksen puolesta. Päinvastoin välinpitämättömät työntekijät todennäköisemmin jättävät huomiotta mahdollisuudet parantaa organisaation toimintaa. (Zhan 2020, 278–279.)

Zhanin (2020) tekemässä tutkimuksessa ja prospektiteoriassa korostetaan esihenkilöiden ja työntekijöiden välisen suhteen laatua tärkeänä vaikuttavana tekijänä työntekijöiden ääneen. Mitä korkeampilaatuinen työntekijöiden ja esihenkilöiden suhde on, sitä todennäköisemmin työntekijä käyttää ääntään. Korkealaatuisessa suhteessa työntekijät luottavat esihenkilöihin ja pystyvät näin tuomaan helpommin asioita ilmi. Lisäksi, jos esihenkilöt kohtelevat työntekijöitä hyvin, työntekijät eivät pidä äänenkäyttöä riskialttiina. Jos työntekijöiden ja esihenkilöiden välinen suhde on heikkolaatuinen, myös luottamus ja avoimuus on heikkoa, joka johtaa vaikenemiseen. (Zhan 2020, 278.)

Prospektiteorian mukaan työntekijät päättävät käyttää ääntään tai vaieta sen mukaan mitä mahdollisia hyötyjä ja riskejä näissä toiminnoissa on. Jos työntekijät uskovat, että

äänenkäytöllä on erilaisia hyötyjä, kuten johdon arvostus, he todennäköisemmin valitsevat käyttää ääntään. Jos taas työntekijä pelkää, että äänenkäyttö voi johtaa rangaistuksiin tai muihin negatiivisiin vaikutuksiin, he todennäköisesti ennemmin vaikenevat. Myös työntekijöiden aiempi henkilökohtainen kokemus tai kollegoiden kokemus voi vaikuttaa päätökseen ja siihen todennäköisyyteen, että käyttävätkö työntekijät ääntään. Lisäksi organisaatiokulttuurin rakenne vaikuttaa siihen, kuinka todennäköisesti työntekijä päättää käyttää ääntään: esimerkiksi avoimessa ja työntekijöiden mielipiteitä arvostavassa organisaatiossa työntekijät saattavat ajatella, että äänellä on positiivisempia vaikutuksia kuin vaikenemisellä. (Zhan 2020, 279–281.)

Prospektiteoria tuo uusia näkökulmia siihen, että miksi ja milloin työntekijät päättävät käyttää ääntään tai vaihtoehtoisesti vaieta. Zhanin (2020) tekemä tutkimus tuo lisänäkökulmia Van Dynen ym. (2003) tekemään tutkimukseen, sillä Zhanin (2020) prospektiteoriaan nojaavassa tutkimuksessa painotetaan äänen käytön mahdollisten riskien ja hyötyjen sekä organisaation merkitystä työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen. Van Dynen ym. (2003) tekemässä tutkimuksessa taas tuodaan esiin, että äänellä on eri muotoja ja eri muotoja ohjaavat eri motivaatiotekijät, jotka ovat usein yksilöllisiä. Yhdessä Zhanin (2020) ja Van Dynen (2003) tutkimukset korostavat sitä, että työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen vaikuttaa sekä yksilölliset motiivit että organisaation rakenne ja kulttuuri.

Myös Willits & Franco-Watkins (2021) ovat tehneet tutkimusta aiheesta. Myös heidän tutkimuksessaan tultiin siihen johtopäätökseen, että työntekijät päättävät joko käyttää ääntään tai vaieta sen mukaan, että mikä on hyötyjen ja riskien määrä. Tutkimuksessa on todettu, että mitä suurempi riski, sitä suurempi taipumus vaieta. Työntekijät eivät todennäköisemmin puhu, kun heidän käsityksensä riskeistä kasvaa. Tutkimuksessa huomattiin myös, että työntekijät sisällyttävät katumuksen tunteita päätöksentekoprosessiin: yksilöt tekevät päätöksiä äänestä ja vaikenemisesta saavuttaakseen tiettyjä tunnetiloja, esimerkiksi ”en halua katua tätä, joten en puhu”. (Willits & Franco-Watkins 2021, 1165–1166.)

3.4 COR-teoria

Jawaharin ym. (2023) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen liittyy läheisesti resurssien säilyttämisen teoria (*engl. Conservation of Resources Theory, COR*). COR-teorian on kehittänyt psykologian professori Stevan

Hobfoll ja sen peruseriaate on, että ihmiset pyrkivät hankkimaan, säilyttämään ja suojelemaan itselle henkilökohtaisesti tärkeitä resursseja. Tällaisia resursseja ovat esimerkiksi aika, energia, raha, sosiaalinen tuki ja itsetunto. Jos nämä resurssit ovat uhattuina, tavoittamattomissa tai menetetty kokonaan, ihmiselle syntyy stressiä. Kun ihmisen henkilökohtaiset tarpeet on tyydytetty, se ilmenee resurssien lisääntymisenä ja kun perustarpeet ovat vajavaiset, se ilmenee resurssien hupenemisena. Ihmisen perustavanlaatuisia tarpeita ovat autonomian, yhteenkuuluvuuden ja pätevyyden tarve: näiden puuttuessa, ihminen joutuu stressaavaan tilanteeseen, jossa resurssit hupenevat ja ihminen pyrkii säästämään ja suojelemaan niitä. (Jawahar ym. 2023, 1452–1453.)

Perustavanlaatuiset tarpeet ovat niin tärkeitä ihmiselle, että niiden puuttuessa yksilöt yrittävät kompensoida puutteen tunteen esimerkiksi käyttäytymällä haitallisesti organisaatiota kohtaan. Yksi tekijä, joka aiheuttaa perustavanlaatuisten tarpeiden puuttumista, on rooliristiriita. Rooliristiriidassa yksilöille on asetettu sellaiset rooliodotukset, jotka ovat ristiriidassa keskenään ja aiheuttavat työntekijöille työn tekemisestä ristiriitaisia odotuksia ja vaatimuksia. Näissä tilanteissa työntekijöiden on pakko käyttää olemassa olevia resursseja selviytyäkseen ristiriitaisista työhön liittyvistä odotuksista ja vaatimuksista. Kun työntekijä huomaa olevansa kyvytön hoitamaan työhön liittyviä asioita ristiriitojen takia, hän tuntee itsensä epäpäteväksi ja samalla autonomian ja yhteenkuuluvuuden tunne vähenee. Näin perustavanlaatuiset tarpeet eivät ole turvattu, yksilö joutuu käyttämään paljon henkilökohtaisia resursseja ja kompensoimaan tarpeiden ja resurssien puutteet jotenkin. Yleensä tällaisessa tilanteessa työntekijän käyttäytyminen työyhteisössä muuttuu. (Jawahar ym. 2023, 1453.)

Muutos käyttäytymisessä voi ilmetä vaikenemisena ja työntekijöiden äänen vähenemisenä. Kun työntekijä havaitsee esimerkiksi autonomian vähenemisen, hän saattaa pyrkiä säilyttämään ja suojelemaan omia resurssejaan tai saamaan autonomian tunteen takaisin niin, että vaikenee tärkeistä asioista. Työntekijä voi esimerkiksi lopettaa parannusehdotusten tekemisen. Työntekijä voi myös vähentää äänikäyttämistään tuntiensa itsensä epäpäteväksi, koska kokee, että puhuminen ei tuo itselle mitään lisäarvoa. Kaiken kaikkiaan työntekijöiden perustavanlaatuisten tarpeiden puuttuminen on haitallista työntekijöiden äänelle ja loppujen lopuksi myös organisaatiolle. (Jawahar ym. 2023, 1453.)

Esihenkilöiden tuki, eli sosiaalinen tuki, on arvokas resurssi työntekijöille. Se on jopa niin tärkeä, että se voi vähentää työntekijöiden vaikenemista sellaisessa tilanteessa, jossa perustavanlaatuiset tarpeet on uhattuna: esimerkiksi rooliristiriitatilanteessa. On havaittu, että esihenkilöiden kyky reagoida työntekijöiden huolenaiheisiin ja tarpeisiin liittyy positiivisesti työntekijöiden ääneen. Työntekijöiden on helpompi käyttää ääntään silloin, kun he tuntevat saavansa esihenkilöiden tuen. (Jawahar ym. 2023, 1454.)

Jawaharin ym. (2023) tekemä tutkimus korostaa työntekijöiden osuutta yhtenä organisaation tärkeimpänä voimavarana. Tutkimuksessa tuodaan ilmi, kuinka perustavanlaatuisten tarpeiden puuttuminen voi johtaa muuttuneeseen käytökseen ja esimerkiksi vaikenemiseen. Yksi tutkimuksen kulmakivistä on se, että esihenkilöiden tuen avulla työntekijöiden vaikenemista voidaan vähentää, vaikka työntekijä kokisikin perustavanlaatuisten tarpeiden puuttumista esimerkiksi rooliristiriitatilanteessa. Esihenkilöiden tuki viestii työntekijöille sen, että heitä kuunnellaan ja heidän tarpeensa otetaan huomioon ja tämä vähentää riskiä siitä, että työntekijät valitsevat vaikenemisen. Työntekijöiden äänen tukemisen ja hiljaisuuden vähentämisen kannalta on siis tärkeää, että organisaatiossa esihenkilöt ovat tietoisia antamansa tuen merkityksestä ja sen merkittävistä vaikutuksista työntekijöiden toimintaan. Luonnollisesti myös rooliristiriitatilanteiden minimoiminen ja näin perustavanlaatuisten tarpeiden tukeminen lisää työntekijöiden äänikäyttäytymistä. (Jawahar ym. 2023, 1458–1461.)

3.5 Kontekstuaalinen äänen tehokkuus

Huangin ym. (2023) tekemän tutkimuksen mukaan kontekstuaalisella äänen tehokkuudella (*engl. contextual voice efficacy, CVE*) on vaikutusta työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen työpaikalla. Kontekstuaalisen äänen tehokkuuden tarkastelu ja tutkiminen mahdollistavat tarkemman keskittymisen siihen, miten konteksti vaikuttaa työntekijöiden valintoihin käyttää omaa ääntään tai vaieta. Tutkimuksen mukaan korkea CVE kannustaa työntekijöitä osallistumaan organisaation toimintaan ja tarjoamaan omia ehdotuksiaan ja ideoitaan toiminnan parantamiseksi. Päinvastoin matala CVE voi johtaa työntekijöiden vaikenemiseen. (Huang ym. 2023, 2–3.)

Kontekstuaalinen äänen tehokkuus tarkoittaa sitä, missä määrin työntekijät uskovat siihen, että heidän äänensä johtaa toivottuun lopputulokseen. Kun työntekijät uskovat siihen, että heidän äänellään tosiaan voi vaikuttaa, he ovat todennäköisesti yhteistyöhaluisempia ja ilmaisevat mielipiteitään ja ideoitaan: CVE on korkea. Jos taas

työntekijät uskovat, että heidän äänensä kohtaa vastustusta tai piittaamattomuutta, he valitsevat mieluummin vaikenemisen: CVE on matala. (Huang ym. 2023, 5–6.)

Kontekstuaaliseen äänen tehokkuuteen vaikuttavat eri tekijät. Yksi tärkeä siihen vaikuttava tekijä on organisaatorakenne: mitä käytäntöjä ja mekanismeja organisaatiossa on ja miten työntekijät arvioivat niiden vaikuttavan oman äänen tehokkuuteen. Esimerkiksi joissain organisaatioissa voidaan keskittyä ainoastaan ylhäältä alaspäin suuntautuvaan viestintään, jolloin työntekijät todennäköisesti uskovat, että heidän äänellään ei ole vaikutusta, eli CVE on matala. Myös esimerkiksi organisaation päätöksentekoprosessin rakenne vaikuttaa: osallistava päätöksentekoprosessi ja mahdollisuudet palautteenantoon todennäköisesti vakuuttavat työntekijät oman äänen tehokkuudesta: CVE on korkea. (Huang ym. 2023, 8–9.)

Toinen tärkeä vaikuttava tekijä kontekstuaaliseen äänen tehokkuuteen on esihenkilöt ja heidän käyttäytymisensä. Jos esihenkilöt osoittavat avoimuutta työntekijöiden tekemille ehdotuksille, työntekijät uskovat todennäköisemmin, että heidän äänellään on vaikutusta. Päinvastoin, jos johtajat kumoavat kaikki työntekijöiden ehdotukset ja vastustavat työntekijöiden äänen käyttöä, työntekijät todennäköisemmin pitävät äänenkäyttöään turhana. Esihenkilöiden käytöksellä ja tuella onkin siis merkittävä vaikutus kontekstuaaliseen äänen tehokkuuteen. (Huang ym. 2023, 9.)

Kolmas vaikuttava tekijä kontekstuaaliseen äänen tehokkuuteen on muut työntekijät ja työntekijöiden aikaisemmat kokemukset. Jos työntekijät kokevat, että työyhteisössä on ylipäättänsä kannustava ilmapiiri ja työntekijät tukevat toisiaan, työntekijät mieltävät oman äänensä tehokkaaksi. Myös aikaisemmat kokemukset oman äänenkäytön tehokkuudesta muokkaavat työntekijöiden käsitystä: jos aikaisemmat kokemukset ovat osoittaneet, että työntekijän ehdotuksilla ei ole merkitystä, oman äänen tehokkuutta pidetään matalana. (Huang ym. 2023, 9–10.)

Huangin ym. (2023) tekemä tutkimus korostaa esihenkilöiden käyttäytymistä ja antamaa tukea yhtenä tärkeimpänä tekijänä siihen, kuinka tehokkaana työntekijät pitävät omaa ääntään. Esihenkilöiden tuen merkitys nousee siis tässäkin tutkimuksessa yhtäläillä esiin kuten Jawaharin ym. (2023 ja Zhanin (2020) tekemissä tutkimuksissa. Huangin ym. (2023) tekemässä tutkimuksessa esihenkilöiden tuen avulla voidaan lisätä työntekijöiden ääntä ja taas Jawaharin ym. (2023) tekemän tutkimuksen mukaan esihenkilöiden tuen avulla voidaan vähentää työntekijöiden vaikenemista. Zhan (2020)

korostaa esihenkilöiden ja työntekijöiden välisen suhteen laadun olevan merkittävä tekijä siinä, haluavatko työntekijät käyttää ääntään vai vaieta.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelut

Laadullisissa tutkimusmenetelmissä korostuvat aineiston ymmärtäminen ja tulkinta, sillä tärkeimpänä intressinä näissä tutkimusmenetelmissä on todellisuuden ymmärtäminen sosiaalisesti rakennettuna. Laadullisissa tutkimuksissa tiedonkeruun ja aineiston analysoinnin avulla pyritään kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen tutkittavasta aiheesta ja siksi ne ovatkin usein herkkiä kontekstille. (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–6.)

Laadullisen tutkimuksen onnistumisen edellytyksenä on oikeanlaisten tutkimuskysymysten laatiminen. Laadullisessa tutkimuksessa on täysin normaalia, että tutkimuskysymykset muototutuvat uudelleen, kun tutkimusprosessi etenee ja teoreettinen osaaminen kasvaa. Myös tietyn näkökulman valitseminen tutkimukseen auttaa rajaamaan tutkimusta ja määrittelemään tutkimuskysymyksiä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 37–38.)

Tähän tutkimukseen on valittu laadullinen tutkimusmenetelmä, koska tutkimuksen tavoitteena on tutkia miten työntekijät käyttävät ääntään etätyössä ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän päätökseensä käyttää ääntään tai vaihtoehtoisesti vaieta etätyössä. Tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti erilaisten työntekijöiden yksilöllisiä kokemuksia heidän äänestään ja vaikenemisestaan etätyössä. Tutkimus on selkeästi rajattu työntekijöiden näkökulmaan ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen taustalla on ajatus siitä, että miten etätyötä voitaisiin muokata työntekijöille sopivammaksi, jotta heidän olisi helpompi käyttää ääntään.

Haastattelut ovat yksi laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä. Laadullisten haastatteluiden tarkoituksena on tuottaa empiiristä materiaalia tutkimukseen ja ne voidaan jakaa kolmeen eri haastattelutyypin: strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 80.)

Teemahaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna haastattelumenetelmänä, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltaville annetaan mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin. Puolistrukturoituun haastattelumenetelmään kuuluu myös se, että

haastattelija voi halutessaan vaihdella esitettyjen kysymysten järjestystä ja sanamuotoa. Puolistrukturoidussa haastattelussa on ominaista se, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon mutta muuten haastattelija voi itse määritellä haastattelun kulun. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 4.2.3.)

Olipa haastattelu millainen tahansa, se on suunniteltava huolellisesti etukäteen ja siihen tulee valmentautua ja valmistautua hyvin. Haastattelijan käyttäytymisellä, eleillä ja ilmeillä on merkitystä siihen, millainen vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välille syntyy. Haastatteluissa tarvitaan sosiaalisia taitoja, jotta vuorovaikutustilanne on sujuva erilaisten ihmisten kanssa. Myös esimerkiksi haastateltavien ikä on otettava huomioon: nuoria ei voi haastatella samoin tavoin kuin ikääntyneitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 53–54.)

Tähän tutkimukseen haastattelumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelut. Koska puolistrukturoidut haastattelut sopivat erityisen hyvin vastamaan kysymyksiin ”mitä” ja ”miten”, teemahaastattelut ovat sopivin tapa vastata tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin (Eriksson & Kovalainen 2008, 82). Teemahaastatteluiden avulla haastatteluihin osallistuneilla oli mahdollisuus kertoa laajasti omista ajatuksistaan, kokemuksistaan ja mielipiteistään tutkimuksen aiheeseen liittyen. Teemahaastatteluiden luonne auttoi myös haastattelijaa luomaan haastattelutilanteesta rennomman keskusteluhetken, jossa kysymysten järjestystä tai muotoilua oli mahdollista muuttaa.

4.2 Aineiston keruu

Tätä tutkimusta varten haastateltiin yhdeksää työntekijää, jotka tekevät etätyötä. Haastateltavat työskentelevät eri tehtävissä ja eri yrityksissä ja tämän ansiosta tutkimuksessa on mahdollista tarkastella työntekijöiden ääntä ja vaikenemista etätyössä laajasti ilman, että esimerkiksi tietyn yrityksen tietyt tavat korostuisivat tutkimuksessa tarpeettoman paljon. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti työntekijöiden ääntä ja vaikenemista etätyössä ja sen takia tämän tutkimuksen haastateltavia ei ole rajattu yhteen tiettyyn organisaatioon tai työtehtävään. Ainoana kriteerinä on se, että työntekijä tekee työssään etätyötä.

Haastattelut toteutettiin 17.-24.10.2024 ja jokainen pidettiin etänä Microsoft Teamsissa. Laadullisissa haastatteluissa perusideana on, että haastattelukysymykset tarjoavat sellaista materiaalia, joka auttaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin (Eriksson &

Kovalainen 2008, 79). Ensimmäinen haastattelu osoitti, että kysymykset ja haastattelurunko ovat toimivia, joten muutoksia haastattelukysymyksiin tai -runkoon ei ollut tarpeellista tehdä. Ensimmäisen haastattelun perusteella huomattiin, että haastattelukysymykset tukevat tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä.

Haastattelukysymykset voivat olla sekä avoimia kysymyksiä että spesifejä kysymyksiä. Avoimet kysymykset antavat enemmän tilaa haastateltavalle vastata kysymykseen itsenäisesti, kun taas spesifit kysymykset antavat kysymykselle tietynlaiset raamit, joiden mukaan haastateltavan on vastattava. (Eriksson & Kovalainen 2008, 83.) Tässä tutkimuksessa haastattelukysymyksiä on yhteensä 18 kappaletta ja niihin sisältyy sekä avoimia että spesifejä kysymyksiä: haastattelukysymykset ovat nähtävillä liitteessä 1. Haastattelut aloitettiin yleisillä kysymyksillä, jotka liittyvät esimerkiksi työtehtävään ja siihen, kuinka paljon haastateltava tekee töitä etänä. Helpoimmat kysymykset on sijoitettu alkuun, jotta haastattelutilanne on helpompi käynnistää ja haastateltava ei joudu vastaamaan haastaviin kysymyksiin heti alkuun. Haastattelun edetessä kysymykset vaikeutuvat ja haastateltavilta kysytään enemmän avoimia kysymyksiä, kuten miten haastateltava kokee etätöön vaikuttavan työsuhteisiin.

Haastatteluiden tallentamistapana käytettiin nauhoitusta ja videotallennusta. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin Microsoft Teamsin omalla tekstitalennuksella mutta koska tekstitalennus ei ole virheetön, käytiin jokainen videotallenne ja litterointi erikseen läpi, jotta litterointia oli mahdollista hyödyntää tutkimuksessa. Koska etähaastatteluihin liittyy omat riskinsä ja tekniset ongelmansa, kuten tietokoneen, mikrofonin ja kameran toimivuus, on tärkeää testata kaikki ennen haastatteluja (de Villiers ym. 2022, 1770). Ongelmien minimoimiseksi, ennen jokaista haastattelua testattiin laitteiden toimivuus ja varmistettiin, että mikään tekninen ongelma ei häiritse haastatteluja.

Chaplen (1999) mukaan tehokkaan haastattelun kulmakivenä on mukava ja meluton ympäristö, koska haastatteluun kuulumattomat äänet saattavat häiritä haastateltavaa sekä heikentää tallennuksen laatua. Haastattelutilanteesta onkin pyrittävä tekemään mahdollisimman rauhallinen ja taustäännet on laskettava minimiin. (de Villiers ym. 2022, 1770.) Tätä tutkimusta varten tehdyt haastattelut toteutettiin rauhallisessa ympäristössä ja ennen haastatteluja varmistettiin, että mikään taustameteli ei häiritse haastattelutilannetta: esimerkiksi puhelin pistettiin äänettömälle.

Ennen haastatteluiden aloittamista haastattelijan tulee selittää haastateltavalle, mitä tutkimus pitää sisällään ja saada heidän tietoinen suostumuksensa osallistua tutkimukseen ja nauhoittaa käyty keskustelu. Hyvään haastattelutapaan kuuluu myös se, että haastattelija on valmistautunut haastatteluun kunnolla ja varannut tarpeeksi aikaa haastatteluun. (Roulston & Choi 2018, 237–239.) Tässä tutkimuksessa ennen haastatteluiden aloittamista haastateltaville kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan sekä litteroidaan ja haastattelusta saatuja tietoja tullaan käyttämään tutkimuksessa anonymisti. Lisäksi ennen haastattelukysymyksiä haastateltaville selitettiin työntekijöiden äänen ja vaikenemisen määritelmä, jotta haastateltavien olisi helpompi vastata haastattelukysymyksiin.

4.3 Aineiston analysointi

Empiirisen tutkimuksen analyysillä tarkoitetaan aineiston lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä sekä sisällön erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Aineiston analysointi voi olla myös sisällön luokittelemista eri aihealueisiin eri aiheiden ja teemojen perusteella. Analysoinnin tarkoituksena on saada runsaasta materiaalmäärästä tolkkua ja kiteyttää haastattelujen sisällöt niin, että niiden avulla pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Aineiston analysoinnin avulla pystytään lisäämään aineiston informaatioarvoa: aineistoa tiivistetään sekä tulkitaan ja lopulta se nivotaan yhteen teorian kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 73–74.)

Tämän tutkimuksen aineistoa analysoidaan teemoittelun avulla. Teemoittelussa järjestetään haastatteluissa nousseita tutkimukselle relevantteja aiheita eri aihealueisiin haastattelukysymysten sekä haastateltavien vastausten perusteella. Aineiston analysoinnin ja teemoittelun avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan tiivistetty kuvaus, jonka avulla tutkimuksessa on mahdollista tehdä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–119.)

Koska tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelut, teemoittelu on luonteva etenemistapa teemahaastatteluiden aineiston analysoinnissa. Teemat, joista haastateltavien kanssa on puhuttu, löytyvät jokaisesta haastattelusta mutta vaihtelevissa määrin ja eri tavoin. Joskus teemat muistuttavat aineistonkeruuvaiheessa käytettyä haastattelurunkoa ja myös tässä tutkimuksessa teemat ovat muotoutuneet haastattelukysymysten perusteella selkeiksi eri kokonaisuuksiksi. Kun aineistoa järjestellään teemojen mukaan, kunkin teeman alle kootaan ne kohdat haastatteluista,

joissa puhutaan kyseisestä teemasta. Teemat voidaan nimetä niitä kuvaavalla tyyllillä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 105–107.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analysoinnin tuloksena aineisto on jaettu neljään eri teemaan, jotka ovat haastateltavien taustatiedot, etätyön vaikutus kommunikoinnin eri osa-alueisiin, motivaatiotekijät työntekijöiden äänen ja vaikenemisen taustalla etätyössä sekä tekijät, joiden avulla voitaisiin lisätä työntekijöiden ääntä tai vähentää vaikenemista etätyössä. Teemat ovat muotoutuneet haastattelurungon, haastateltavien vastauksien sekä teoreettisen osaamisen perusteella ja niiden avulla pyritään saavuttamaan sellainen kuvaus aiheesta, jonka avulla on mahdollista tehdä johtopäätöksiä ja vastata tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Teemoittelun eri vaiheet ovat olleet litterointien läpikäyminen ja tarkastaminen nauhoitusten avulla, erillisen word-tiedoston tekeminen, johon on listattu kaikki haastattelukysymykset, tärkeiden pointtien kerääminen jokaisesta litteroinnista word-tiedostoon haastattelukysymysten alle sekä teemojen muodostaminen. Näiden vaiheiden avulla tutkimuksesta on saatu aikaan relevantteja teemoja, joiden avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin.

5 Tutkimustulokset

5.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastattelut toteutettiin aikavälillä 17.-24.10.2024 ja haastatteluihin osallistui yhteensä yhdeksän henkilöä. Jokaisen haastattelun alussa haastateltavilta kysyttiin yleisiä, taustoittavia, kysymyksiä. Ensimmäinen haastattelukysymyksen avulla varmistettiin, että jokainen haastatteluun osallistuva työskentelee työntekijän roolissa, sillä tutkimuksen tavoitteena on tutkia työntekijöiden ääntä ja vaikenemista etätyössä juuri työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen kannalta ei ole relevanttia määritellä jokaisen haastateltavan työtehtäviä ja -nimikkeitä erikseen, koska tutkimuksen tavoitteena on tutkia työntekijöiden ääntä ja vaikenemista etätyössä riippumatta siitä, millaisia työtehtävät tai -nimikkeet ovat tai millaisissa yrityksissä työntekijät työskentelevät.

Toisen haastattelukysymyksen tavoitteena on selkeyttää sitä, kuinka pitkään haastatteluun osallistuneet ovat tehneet tämän hetkistä työtään. Zhanin (2020) mukaan työkokemuksella ja työsuhteen pituudella on merkitystä siihen, kuinka todennäköisesti työntekijät käyttävät ääntään. Aluksi työntekijöiltä saattaa puuttua henkilökohtaisia ja sosiaalisia resursseja, joita tarvitaan yritykseen liittyvien ongelmien esiintuomiseen. Kun työntekijät kasvattavat kokemustaan, myös heidän ymmärryksensä yrityksestä ja sen ongelmista kasvaa ja he pystyvät todennäköisemmin tunnistamaan ongelmia. (Reissner ym. 2024, 1312.) Tällä kysymyksellä haluttiin varmistaa se, ettei kukaan haastatteluun osallistuneista ole juuri aloittanut työsuhdettaan, sillä se saattaisi merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden äänenkäyttöön. Haastatteluun osallistuneet ovat työskennelleet työsuhteissaan 1–3 vuotta.

Toisessa haastattelukysymyksessä haluttiin kartoittaa sitä, että kuinka paljon haastateltavat tekevät työstään etänä ja kuinka pitkään he ovat tehneet etänä töitä. Kaikki haastateltavat ovat tehneet koko työsuhteensa ajan vaihtelevan määrän etätöitä. Tällä hetkellä viisi haastateltavista tekee noin puolet viikosta etänä töitä. Yksi haastateltavista tekee neljä päivää viikosta etänä ja loput kolme haastateltavista tekee pääsääntöisesti pelkästään etänä. Pääsääntöisesti etänä tekevät käyvät kerran kuukaudessa tai muutaman kerran vuodessa toimistolla.

Viimeisen taustoittavan kysymyksen tavoitteena oli kartoittaa haastatteluun osallistuneiden työn kuormittavuutta. Jawaharin ym. (2023) tutkimuksessa tuodaan ilmi, että esimerkiksi työntekijöiden emotionaalinen uupumus lisää työntekijöiden vaikenemista, joten empiirisessä tutkimuksessa haluttiin selvittää, kokevatko haastatteluun osallistuneet työnsä olevan kuormittavaa ja onko sillä mahdollisesti merkitystä äänen käyttöön ja vaikenemiseen. Tutkimukseen osallistuneista kaksi vastasi työn olevan satunnaisesti kuormittavaa ja yksi vastasi työn kausiluontoisuuden aiheuttavan kiirepiikkejä, jotka voivat olla kuormittavia. Muut kuusi haastateltavaa eivät koe työnsä olevan kuormittavaa.

5.2 Etätöön vaikutus kommunikoinnin eri osa-alueisiin

Tässä kappaleessa käsitellään pääteeman ”etätöön vaikutus kommunikoinnin eri osa-alueisiin” alateemoja, jotka ovat kommunikointi yleisesti, vuorovaikutteinen työskentely, työntekijöiden väliset suhteet ja epävirallinen kommunikointi. Tämän pääteeman tarkoituksena on selvittää vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli siihen, että miten työntekijät käyttävät ääntään etätöössä. Jotta tähän kysymykseen saataisi kattava vastaus, on tarpeen tutkia myös vuorovaikutteista työskentelyä, työntekijöiden välisiä suhteita ja epävirallista kommunikointia, koska ne kaikki vaikuttavat siihen, että miten työntekijät käyttävät ääntään etätöössä.

Kommunikointi yleisesti

Jokaisen haastateltavan pääsääntöiset kommunikointikanavat etätöössä ovat Microsoft Teams ja sähköposti. Kolmella haastateltavalla on myös työpaikan Whatsapp-ryhmiä, mutta ne ovat keskittyneet epäviralliseen kommunikointiin eivätkä niinkään työasioiden käsittelyyn. Jokainen haastateltava on etätöössään päivittäin yhteydessä esihenkilöihin tai kollegoihin. Kahdella haastateltavalla on joka päivä tiimin yhteinen palaveri, jossa käydään läpi yhteisiä asioita tai päivän tehtävää läpi.

Haastatteluissa nousi esiin useita eri näkökulmia siihen, että miten etätö konkreettisesti vaikuttaa muiden työntekijöiden ja esihenkilöiden kanssa kommunikointiin. Vaikka jokainen haastateltava kertoi olevansa yhteydessä esihenkilöihin ja kollegoihin päivittäin ja usein myös useamman kerran päivässä, koetaan, että yhteydenottaminen ja kommunikaatio on silti haastavampaa etänä kuin toimistolla työskennellessä. Jopa kuusi haastateltavaa nosti haastatteluissa esiin yhden tietyn ongelman: etänä on suurempi

kynnys ottaa yhteyttä ja laittaa viestiä varsinkin pienemmistä ja mitättömiltä tuntuvista asioista.

Kyllä mä sen sillee huomaan, että ehkä helpommin, kun on toimistolla niin, jos tulee vaikka itselle joku haaste tai tarvitsee mielipiteen johonkin ihan pieneen juttuun, niin sitten on silleen ehkä pienempi kynnys avata suu ja sanoa. Meillä on avokonttori niin siellä totta kai silleen puhutaan koko ajan ja jutellaan niistä keisseistä ehkä enemmän, että ei välttämättä just teamsissa laita niin pienistä asioista [viestiä]. (H1)

Mulla on ehkä korkeampi kynnys tai silleen, että mä kasaan, jos mulla on jotain kysyttävää tai jotain mistä mä haluan jutella niin sitten mä kasaan niitä juttuja ja odotan, että me ollaan kaikki toimistolla. Mulla on vähän sellainen olo, että ihmiset haluaa tehdä töitä rauhassa silloin kun on etäpäivä. (H3)

On se ihan eri tavallaan, että onko kyseessä tällainen perinteinen kommunikaatio vai sitten etätyön aiheuttama kommunikaation, että etätyössä niin se yhteyden ottaminen vaatii paljon enemmän, paikan päällä sä voit vaan kävellä toimistolla toisen luo. Etätyössä niin se vaatii aina sen, että hei, onko sulla aikaa soitella ja sitten soitetaan ja sitten sovitaan. (H8)

Toimistolla ollessa on helpompi esimerkiksi kysyä asioista, koska työkaverit ja esihenkilöt on lähellä ja heti tavoitettavissa. Etänä yhteydenottoon on suurempi kynnys ja pienempiä asioita yritetään ennemmin selvittää itse, kuin ottaa yhteyttä. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, että etätyössä pitää erikseen kysyä onko aikaa jutella ja juttutuokiolle sovitaan joku aika ja muutenkaan keskustelua ei pysty spontaanisti vain aloittamaan. Etänä yhteydenottoa ja kommunikointia vaikeuttaa myös se, että ei voi tietää milloin toiset pitävät lounastaukoa tai kokouksia ja milloin olisi hyvä hetki ottaa yhteyttä. Erään haastateltavan työpaikassa on muotoutunut sellainen ajatus, että etäpäivät ovat itsenäistä työskentelyä varten ja toimistopäivät sosiaalista työskentelyä varten: etäpäivän aikana kasataan mieltä askarruttavat asiat mieleen ja puhutaan niistä vasta kun päästään toimistolle puhumaan kasvokkain. Myös toinen haastateltava nosti esiin sen ajatuksen, että etätyössä ihmisillä tuntuu olevan enemmän kiire. Vaikka etätyössä kommunikointia pidetäänkin haastavampana kuin toimistolla kommunikointia, haastateltavista moni nostaa esiin sen, että tärkeämmistä asioista tulee kommunikointua myös etänä.

Etätyössä viestimisen on osoitettu vähentävän esimerkiksi tiimien tiedonvaihtoa ja sen on todettu johtavan todennäköisemmin virheisiin verrattaessa kasvokkain tapahtuvaan viestintään. On myös todettu, että kunnollisen viestinnän puute etätyössä voi lisätä epävarmuutta ja aiheuttaa työntekijöille stressiä. (Kakkar ym. 2023, 1812–1813.) Tässä

tutkimuksessa nousee selkeästi esiin se, että etätöitä tehdessä tietojen vaihtaminen ja keskusteleminen kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa on vähäisempää: kuusi haastateltavaa kokee, että etänä kommunikoinnissa on korkeampi kynnyks ja ei tämän takia välttämättä kommunikoi lainkaan. Yksi haastateltavista myös kertoi kasaavansa asioita mieleensä ja kertovansa vasta sitten, jos on pakko tai kun voi tehdä sen toimistolla. Tässä kasvaa myös riski, että jotain tärkeää jää kokonaan sanomatta, tieto vääristyy ajan kanssa tai työntekijä stressaantuu liiallisesta tiedon kasaamisesta. Myös Jämsenin ym. (2022) tekemässä tutkimuksessa ilmenee, että etänä työskentelevät työntekijät tuntevat itsensä eristyneeksi muista työntekijöistä ja tiimeistä ja kommunikoinnin laatu ei tästä johtuen ole niin korkealla tasolla. Jämsenin ym. (2020) mukaan varsinkin viestintäteknologialla on tässä erittäin tärkeä rooli: sen on oltava sopiva työyhteisölle ja työyhteisön on osattava käyttää sitä.

Ainoastaan kaksi haastateltavaa kokee teknisten ongelmien vaikuttavan etätyöskentelyyn jollain tasolla. Usein ongelmaksi muodostuu se, että esimerkiksi tiimipalavereissa netti pätkii jollain osallistujalla tai jonkin järjestelmän salasana unohtuu ja näin kommunikointi vaikeutuu. Myös sovelluspäivitykset ovat aiheuttaneet ongelmia, koska kukaan ei ole konkreettisesti paikan päällä näyttämässä, miten päivitys tapahtuu ja mitä huomioitavia asioita siinä on. Tekniset ongelmat ovat kuitenkin enemmän sellaisia haasteita, joista loppujen lopuksi päästään etenemään: ei ole tullut eteen sellaisia tilanteita, joista ei pääsisi etenemään lainkaan. Ne ovat enemmänkin hetkellisiä haittoja työnteolle, eivätkä isompia ongelmia, jotka vaikuttaisivat kommunikointiin pidemmällä aikavälillä.

Yhden haastateltavan mielestä etätyö ei juurikaan vaikuta kommunikointiin, vaikka hän myöntää, että läsnätyössä tulee kommunikointia enemmän. Haastateltavalla on myös tapana valita omia työtehtäviä sen mukaan, että onko läsnä vai toimistolla: enemmän vuorovaikutusta vaativat työtehtävät jätetään toimistopäiviin ja itsenäistä työskentelyä vaativat jätetään etäpäiville.

En mä oikeastaan koe, että se [etätyö] hirveästi vaikuttaa, että siis joo varmasti silloin kun on toimistolla niin tulee enemmän kommunikointia, mutta sitten taas mä itse ehkä valitsen sen päivän työtehtäviä myös vähän sen mukaan, että missä mä oon. Mutta en mä koe, että se mitenkään negatiivisesti vaikuttaa kommunikointiin se, että on etänä. (H9)

Vuorovaikutteinen työskentely

Mitä tulee vuorovaikutteiseen työskentelyyn, kolme haastateltavaa kokee etätyökontekstin vaikeuttavan sitä jollain tasolla. Yksi haastateltavista nostaa esille saman ongelman, kuin kommunikoinnissa yleensä, että toimistolla puhuminen tapahtuu pienemmällä kynnyksellä: vuorovaikutteinen työskentely ja tiimityminen on selkeämpää toimistotyössä. Toisella haastateltavalla työt ovat melko itsenäisiä, mutta jos on tarvetta esimerkiksi tiimityöskentelylle, hän tykkää hoitaa ne toimistolla ollessa: hän kertoo kokevansa Teams-puhelut melko hankaliksi isolla porukalla, koska on vaikea kuulla jokaista ja pelkää keskeyttävänsä muiden puhetta. Kolmannen haastateltavan mielestä satunnainen etänä oleminen ei vaikuta negatiivisesti vuorovaikutteiseen työskentelyyn mutta hän kokee, että jos työt olisivat aina etänä, se vaikuttaisi negatiivisesti vuorovaikutteiseen työskentelyyn, koska etänä ei pysty juttelemaan niin rennosti.

Yksi haastateltava tekee itsenäistä työtä, jossa tehdään harvoin esimerkiksi ryhmässä töitä. Kuitenkin, esimerkiksi Teams-palavereiden aikana ei käytetä lainkaan kameroita, eikä esihenkilö edes kannusta kameroiden käyttöön. Tämä itsessään jo etäännyttää kollegoista ja esihenkilöistä. Hän kokee etätyöskentelyn muutenkin etäännyttävän työyhteisöstä: hän ei ole esimerkiksi nähnyt yhtä omaa tiimiläistä koskaan liveinä.

Kuten Fuchs & Reichel (2023) sekä Jämsen ym. (2022) ovat tutkimuksissaan tuoneet esille viestintäteknologioiden ja niiden hallitsemisen tärkeyden, myös Boccoli ym. (2024) korostavat tutkimuksessaan, että digitaalisten viestintävälineiden, kuten videopuheluiden, tehokas käyttö edistää sosiaalista vuorovaikutusta ja emotionaalisia yhteyksiä työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Myös esihenkilöiden digitaalisten viestintätaitojen rooli on ratkaisevassa asemassa siinä, kuinka etäännyttävänä työntekijät kokevat etätyökontekstin. Kun esihenkilöt osoittavat luottamusta ja osaamista digitaaliseen viestintään, he lisäävät sosiaalista läsnäoloa digitaalisessa työympäristössä. (Boccoli ym. 2024, 1241, 1251.) Vuorovaikutteisuuteen vaikuttaa positiivisesti pelkästään se, että kokouksissa laitetaan kamera päälle, jotta on mahdollista nähdä muiden ilmeet ja eleet. Näin voidaan paremmin varmistaa se, että ihmiset tuntevat olonsa kuulluksi ja ymmärretyksi. (Yle 2021.)

Loput viisi haastateltavaa kokee, että etänä työskentely ei vaikeuta vuorovaikutteista työskentelyä.

Itse olen tottunut siihen, että kun suurin osa sun työympäristöstä kommunikoi ainoastaan teamsissa, että siihen on tottunut alusta alkaen jo, että tiettyjen ihmisten kanssa sä et oikeastaan kommunikoi, kun vaan koneen välityksellä, niin se on tavallaan tullut jo ihan alusta asti silleen automaationa. Jos tuntuu siltä, että ei saa asiaa perille pelkästään viestillä niin sitten soitellaan ja ihan otetaan videopuhelua. Ei se mun mielestä hankaloita sitä asiaa. (H5)

En mä koe, että se [etätyö] hankaloittaa sitä. Mä koen, että se tekee siitä työstä tehokkaampaa siinä suhteessa, että ei ruveta juttelemaan siellä kesken kaiken ja puhumaan turhia silloin kun ollaan teamsissa. Toimistolla voi välillä mennä pois raiteilta ja jutella toisista työasioista. (H2)

Yhden haastateltavan mielestä vuorovaikutteinen työskentely saattaa olla jopa tehokkaampaa kuin toimistolla, koska yhdessä työskentelystä puuttuu ”turha” keskustelu. Toisen haastateltavan mielestä vuorovaikutteinen työskentely etänä tulee automaationa, koska siihen on tottunut työsuhteen alusta asti. Jos tulee sellainen olo, että asia ei mene viestin kautta perille, aina on mahdollisuus soittaa tai ottaa videopuhelu, joten etätyökonteksti ei vaikuta negatiivisesti vuorovaikutteiseen työskentelyyn. Kolmas, neljäs ja viides haastateltava ovat yhtä mieltä siitä, että vuorovaikutteista työskentelyä on helppo tehdä etänä ja etätyökonteksti ei vaikuta työskentelyyn.

Työntekijöiden väliset suhteet

Etätyön koetaan vaikuttavan työntekijöiden välisiin suhteisiin melko paljonkin. Tärkeänä vaikuttavan tekijänä esiin nousee se, että tehdäänkö työtä kokoajan etänä ja onko työkavereihin ja esihenkilöihin tutustuttu alun perin toimistolla kasvokkain vai etätyökontekstissa. Yksi haastateltavista ei koe etätyön vaikuttavan työsuhteisiin, koska kukaan ei ole koko ajan etänä, joten etätyö ei vaikuta kokonaisuuteen. Toinen haastateltava kertoo puhuvansa enemmän myös etänä niiden kanssa, joiden kanssa on ystävystynyt enemmän toimistolla ollessa. Kolmas haastateltava näkee selkeän eron etätyön ja toimistotyön välillä: toimistotyössä tulee huomattavasti enemmän keskusteltua työkavereiden kanssa niitä näitä ja muutenkin sosialisoitua.

Yksi haastateltavista, joka tekee pääsääntöisesti etänä, kokee, että ei juurikaan tunne työkavereitaan eikä esihenkilöitään, eikä tiedä heidän elämästään paljoakaan. Hän ei myöskään juttele kovinkaan paljon Teamsin kautta ja kokee olevansa melko etäällä kollegoistaan ja esihenkilöistään. Etätyökontekstin takia haastateltava ei välttämättä koe

edes tarpeelliseksi tutustua muihin ja tutustumisen aloittaminen Teamsin välityksellä on erilaista ja haastavaa.

Joo siis ihan eri, jos vertaa aiempiin työpaikkoihin, esimerkiksi pankkiin, kun siellä näki päivittäin työkavereita, kun nyt tavallaan musta tuntuu, että mä aika vähän tiedän heidän elämästään tai semmoisesta arjen tapahtumista. Jotain joskus tulee kirjoiteltua Teams-viesteillä mutta aika vähän. Välillä ehkä tuntuu, että ei ole edes semmoista mielenkiintoa tutustua, vaikka mäkin tulin kesätyöntekijänä uutena. (H4)

Myös muiden haastateltavien mielestä tutustumisen aloittaminen etätyökontekstissa on haastavaa: haastateltavat kokevat olevansa paljon läheisempiä niiden kanssa, joiden kanssa on käynyt ennen toimistolla tai käy nykyäänkin satunnaisesti toimistolla. Tällaisiin työkavereihin ja esihenkilöihin on tuttavallisempi ja läheisempi suhde.

No tota mä luulen, että sillä on paljon enemmän merkitystä, että kehen on tutustunut silloin alkuvaiheessa. Että ne keneen on tutustunut, niin sitten niihin on helppo pitää yhteyttä ja on just silleen matala kynnyks ottaa yhteyttä ja kysyy apua ja jakaa huolia ja murheita. On silleen vaikeata, jotenkin tutustuu pelkästään verkon välityksellä. (H8)

Yksi haastateltavista nostaa esiin myös sen, että etätyökontekstissa on oltava paljon aktiivisempi itse, jos haluaa olla yhteydessä kollegoihin, sillä etätyökontekstista puuttuu luonnollinen kanssakäyminen ihmisten kanssa.

Tavallaan ihmisiin tutustuminen muuten, kun vaan työkavereina niin ehkä jää vähemmälle ja sitten se myös vaatii tosi paljon sitä, että on itse jotenkin paljon aktiivisempi, että jos esimerkiksi haluaa nähdä työkavereita vapaa-ajalla, niin se vaatii että itse laittaa viestiä, että ei tule silleen luonnollisesti toimistolla, vaikka että hei mitäs tänään tehtäisiin töiden jälkeen. (H7)

Toinen haastateltava nostaa esille se, että työsuhteen alku on tärkeää aikaa viettää toimistolla, jotta työntekijöiden väliset suhteet voivat muodostua: helpottaa jatkossa työsuhteiden ylläpitämistä etätyössä.

Varmasti tavallaan, jos mä ajattelen tän näin päin, että jos joku mun työkaveri on tosi vähän toimistolla niin ehkä siitä ei tule niin läheinen. Eli kyllä varmasti tuon voi ajatella noin mutta itse kuitenkin on sen verran paljon toimistolla, että ei ole ehkä tota haastetta ja etenkin kun itse olin alkuun paljon paikan päällä niin sitten ehti tutustua ihmisiin. (H9)

Myös työntekijöiden välisten suhteiden osalta haastatteluiden tulokset ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa. Jämsenin ym. (2022) tekemän tutkimuksen mukaan erityisesti uusien suhteiden rakentaminen on haastavampaa etätyössä ja olemassa olevat

suhteet saattavat kohdata uusia haasteita. Työntekijöiden välisten suhteiden ylläpitäminen on kuitenkin tärkeää työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Viererblin ym. (2022) mukaan viestintäteknologioiden toimivuudella on vaikutusta myös työntekijöiden välisten suhteiden muodostumiseen ja ylläpitämiseen: kun niiden toimivuuteen panostaa, voi parantaa kommunikointia ja työelämän suhteita.

Myös Ylen artikkelissa tuodaan ilmi, että vaarana on, että työpaikoilla kehittyneet ihmissuhteet heikentyvät, kun mahdollisuudet kasvokkain kohtaamisiin ja suhteiden päivittämiseen jäävät pois tai vähenevät. Lappeenrannan-Lahden teknillisen yliopiston tietojohdamisen professorin Kirsimarja Blomqvistin mukaan etätyössä on vaarana se, että ihmiset kommunikoivat vain samojen ja tuttujen ihmisten kanssa, eivätkä pyri luomaan uusia sosiaalisia työsuhteita. Etäyhteyksien kautta tapahtuva kommunikointi ja suhteiden luominen on erityisen hankalaa uusille työntekijöille. (Yle 2021.)

Epävirallinen kommunikointi

Jokainen haastatteluun osallistunut on sitä mieltä, että etätyö vaikeuttaa ja vähentää epävirallista kommunikointia. Viiden haastateltavan työpaikalla on järjestetty epävirallisia kahvitaukoja, jotka on tarkoitettu muista kuin työasioista keskustelemiseen: näitä on kuitenkin pidetty kiusallisina ja vaivaannuttavina. Yksi haastateltava kokee, että etänä pidetyt kahvitauot eivät ole niin spontaaneja, koska ne tapahtuvat ruudun välityksellä sovitusti, eivätkä luonnollisemmassa ympäristössä toimistolla. Toisen haastateltavan työpaikalla kannustetaan epäviralliseen kommunikointiin etätyössä mutta haastateltava kokee, että Teamsissa keskusteluista puuttuu sosiaalinen puoli ja keskustelu ei ole samanlaista kuin toimistolla. Kolmas kokee, että työkavereita on helppo lähestyä epävirallisissa asioissa myös Teamsin kautta mutta sitä tulee tehtyä huomattavasti vähemmän kuin toimistolla. Neljännen haastateltavan mielestä etänä järjestetyt epäviralliset keskustelut ovat teennäisiä, koska ne ovat järjestettyjä ja suunniteltuja tilanteita, joista puuttuu spontaanius ja luonnollisuus: toimistolla ihmiset ottavat itse kontaktia ja juttelevat silloin, kun siltä tuntuu, eikä silloin, kun on erikseen suunniteltu.

Kyllä siitä puuttuu se sosiaalinen puoli, kun se [kahvitauko] on teamsissa. Mä tiedän, että meillä töissä pyritään tosi paljon siihen, että pidetään tämmöisiä vähän epävirallisia viikon aloituspalavereja, vähän kuullaan, että mitä me tehdään tällä viikolla ja näin mutta ei se ole siinä suhteessa täysin samanlaista mitä se olisi läsnä kasvotusten. (H2)

Mun mielestä se on ehkä jotenkin teennäinen tapa, että otetaan joku viidentoista minuutin perjantai kahvitauko netin välityksellä. --- se on vähän sellaista teennäistä, että ei siellä sitten oikeasti jutella samalla tavalla kuin siellä kahvihuoneessa tai jossain lounastauolla paikan päällä. --- ei yhtään tavallaan tiedä, että koska toinen on vapaa tai koska toinen on semmoisessa mielentilassa, että helppo lähestyä. (H8)

Yhden haastateltavan työpaikassa on muotoutunut sellainen ajatus, että etäpäivät ovat itsenäistä työskentelyä varten ja toimistopäivät sosiaalista työskentelyä varten: etätyössä ei ole juuri lainkaan epävirallista kommunikointia. Kyseisen haastateltavan työpaikalla on myös kokeiltu yhteisiä kahvitaukoja mutta hän kokee, että ne eivät sovi heidän tiimilleen, koska etänä heillä on enemmän sellainen asenne, että mennään suoraan asiaan ja hoidetaan työasiat pois alta: kahvitaukoja on pidetty enemmänkin työn esteenä.

Me ehkä kerran yritettiin sellaista [kahvitaukoa] ja siis kaikkia ärsytti koska kaikilla oli kiire. En mä tiedä, se ei ehkä vaan sopinut meidän tiimille, koska kaikki otti sen sellaisena, että se on pois työajasta että pitää jauhaa jotain turhaa. (H3)

Neljän haastateltavan työpaikassa ei ole kokeiltu mitään erillisiä epävirallisia keskusteluhetkiä. Osa haastateltavista on kuitenkin joskus esimerkiksi aiemmassa työssä kokeillut niitä ja kokenut ne kiusallisiksi ja vaivaannuttaviksi. Yhden haastateltavan työssä on tapana pitää joka päivä oman tiimin kokous, joka on tarkoitettu työasioiden hoitamiseen, mutta niissä saatetaan jutella muutakin kuin työasioita. Tätä ei kuitenkaan tapahdu joka kerta: viikonpäivä vaikuttaa ja esimerkiksi perjantaisin tulee keskusteltua viikonlopun suunnitelmista. Haastateltava kokee, että etätyöstä löytyy myös epävirallista kommunikointia mutta suurin osa tapahtuu silti läsnä toimistolla.

Haastatteluista saadut tulokset ovat linjassa aiempien tutkimusten, kuten esimerkiksi Viererblin ym. (2022) tekemän tutkimuksen kanssa. Epävirallinen kommunikointi etätyökontekstissa on erilaista kuin toimistolla ja tilaisuuksia siihen tulee harvemmin. Etätyössä virallista kommunikointia on useimmin esimerkiksi kokousten ohella tai järjestettyjen yhteisten kahvi- tai lounashetkien yhteydessä. Haastatteluissa korostui kuitenkin yllättävän paljon se, että haastateltavat kokevat epävirallisen kommunikoinnin olevan teennäistä ja kiusallista. Tähän vaikuttaa se, että etänä epäviralliset keskusteluhetket ovat usein ennalta suunniteltuja ja mahdollisuus spontaaniin keskusteluun on hyvin harvassa.

5.3 Motivaatiotekijät työntekijöiden äänen ja vaikenemisen taustalla etätyössä

Tämän tutkimuksen toinen pääteema on motivaatiotekijät työntekijöiden äänen ja vaikenemisen taustalla etätyössä. Tämän pääteeman alla käsitellään lisäksi alateemoja, jotka ovat oman äänen vaikuttavuus sekä esihenkilöiden tuki ja reaktiot.

Haastateltavat toivat useita eri syitä omalle äänenkäytölleen ja vaikenemiselleen etätyössä. Neljä haastateltavaa kertoo, että omiin työtehtäviin liittyvät asiat tai ongelmat toimivat motivaattorina oman äänensä käyttämiseksi. Yksi haastateltavista kertoo tuovansa esiin oman mielipiteensä silloin, kun kyseessä on jokin asia, johon haluaa vaikuttaa. Tällä hetkellä kyseisen haastateltavan työpaikalla on meneillään muutosvaihe ja oman äänen käyttämiseen motivoi se, että pystyy vaikuttamaan tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin.

Just ehkä se vaikuttaa, että meillä mennään tällä hetkellä sellaisessa vaiheessa, että se [tiimi] muotoutuu uudelleen, koska meille tulee uusia työkavereita tuossa joulukuussa tosi paljon toisesta pankista, niin meillä tosi paljon sillä sun omalla äänellä pystyy vaikuttamaan, että se nyt ehkä tällä hetkellä motivoi eniten. (H1)

Toisen haastateltavan mukaan suurin motivaattori omalle äänenkäytölle on omat työtehtävät: hän tuo ilmi oman näkemyksenä siihen, että miten työtehtäviä voisi mahdollisesti helpottaa. Haastateltava kertoo usein kyseenalaistavansa yrityksen toimintatapoja myös johdolle, ilman sen suurempaa kynnystä tai pelkoa asioiden esiintuomisesta. Hän kertoo oman aktiivisen äänenkäyttönsä juurisyyksi sen, että suhde esihenkilön kanssa on hyvä.

Jos joku asia helpottaa tai vaikeuttaa mun työtä niin siitä mä puhun tosi helposti ja kyseenalaistan tiettyjä toimintatapoja tosi helposti ilman isompaa kynnystä myös johdolle, että ne ottaa niin kun tiettyjä asioita huomioon. Mä oon ehkä onnekkaassa asemassa, että mulla on tällä hetkellä työssä niin sanotusti kaikki hyvin. Ja mulla on mun esimiehen kanssa tosi hyvä suhde, että jos mun työ on kuormittavaa, niin mä myös kerron sen hänelle. (H2)

Kolmas haastateltava kertoo, että on hyvin matalalla kynnyksellä yhteydessä esihenkilöön, jos työtehtävät ovat haastavia tai kuormittavat liikaa: oman työn sujuvuus on motivaattori tuoda asioita ilmi. Neljäs haastateltava ei koe itsessään olevan eroja etä- ja toimistotyöskentelyn välillä ja etätyökontekstissa itsessään ei ole vaikuttavia tekijöitä siihen, käyttääkö hän ääntään vai ei. Kyseinen haastateltava nostaa esiin työssä tuotetun

datan oikeellisuuden tärkeyden ja se toimii hänelle suurena motivaattorina puhua asioista: jos jokin on väärin, siitä on pakko puhua ja ongelma on selvitettävä.

No mä en ehkä koe, että mussa olisi mitään eroa sinänsä, että olenko mä etänä vai paikan päällä siihen, että miten mä kerron omia mielipiteitäni, että jos mä oon jostain asiasta eri mieltä, niin kyllä mä sitten siitä puhun. Omassa työssä tavallaan se datan oikeellisuus on aika tärkeässä roolissa, että sen täytyy vaan olla oikein ja jos mä oon jostain eri mieltä, että tätä ei voi tehdä näin, niin kyllä mä siitä puhun. (H9)

Kun on kyse vaikenemisesta, kaksi haastateltavaa pitää omaa epävarmuutta syynä vaieta asioita. Haastateltava, joka kyseenalaistaa paljon asioita matalalla kynnyksellä, mainitsi oman epävarmuuden olevan ainut syy vaikenemiselle. Kyseisen haastateltavan mukaan suurelle joukolle puhuminen saattaa joskus aiheuttaa vaikenemista, koska hän ei halua ”tuntea itseänsä tyhmäksi”.

Milloin mä vaikenen, on ehkä semmoiset tilanteet, missä on paljon ihmisiä, ja niin typerää, mutta sellaiset missä mä voisin tuntea itseni tyhmäksi isommassa porukassa, niin se on ehkä semmoinen. (H2)

Toinen haastateltava kertoo vaikenevansa, jos kokee, ettei tiedä jostain asiasta tarpeeksi: esimerkiksi kokouksessa saattaa vaieta ja jättää kokeneemmille ihmisille vastausvastuun. Yhden haastateltavan mukaan työsuhteen alussa oman äänen käyttäminen oli hankalampaa mutta kynnys asioiden esiintuomiseen on madaltunut ajan kuluessa.

Kolme haastateltavaa pitää vaikenemisen syynä sitä, että tiettyjen asioiden mainitseminen juuri sillä hetkellä ei ole välttämätöntä. Esimerkiksi yksi haastateltavista kokee, että pienien asioiden kertominen ei ole tarpeen etänä: mieluummin tuo kiireettömät asiat ilmi myöhemmin kasvokkain. Toinen haastateltava kokee, ettei hänellä ole kovin usein mitään kommunikointavaa ja jos on jokin pieni asia, niin kokee, ettei sitä välttämättä tarvitse kertoa heti. Myös kolmannen haastateltavan kokemusten mukaan pienien ja ”turhien” asioiden esiintuominen etänä ei tunnu välttämättömältä. Lisäksi kyseinen haastateltava pyrkii ennemmin itse selvittämään ongelmat, kuin pyytää apua: toimistolla avun pyytäminen on helpompaa verrattaessa etätyöskentelyyn, koska etänä joutuu kirjoittamaan ongelman ja erikseen avaamaan Teamsin sitä varten ja se tuntuu välillä vaivalloiselta. Tähän asiaan vaikuttaa myös se, että esimerkiksi avun pyytäminen etänä on haastavampaa, koska tavoitettava ihminen saattaa olla tauolla tai muuten kiireinen ja vastausta voi joutua odottamaan.

Yksi haastateltavista kokee, että etätyökonteksti itsessään on syy vaikenemiselle. Etänä, esimerkiksi Teams-kokouksissa, on vaikea aistia tunnelma ja muiden reaktiot, joten vaikeneminen on helpompaa kuin oman äänen esiintuominen. Etätyökonteksti ei tunnu sopivalta tilanteelta käyttää omaa ääntään, koska muut ihmiset eivät ole läsnä samassa tilassa: keskustelu tuntuu luonnottomalta verrattaessa kasvokkain käytyyn keskusteluun ja ruudulle puhuminen tuntuu kiusalliselta.

Niin siinä [teamsissa] on ehkä vaikeampi aistia tavallaan se tunnelma, en mä tiedä, kyllä mä oon paljon enemmän hiljaa sitten, jos jossain teamsissa käydään keskustelua. Se on vaan niin paljon helpompaa silloin kun sä näet ihmiset ja oot siinä samassa huoneessa ja silleen aistit ne vibat ja tunnelmat siellä. Musta tuntuu aina vähän ehkä kiusalliselta puhua sille ruudulle. En mä tiedä miksi. (H3)

Viimeinen haastattelukysymys antoi haastateltaville mahdollisuuden kertoa asioita, jotka saattoivat jäädä mainitsematta haastattelun aikana. Kolme haastateltavaa vastasi tähän kysymykseen niin, että etätyökonteksti on niin sanotusti persoonallisuusasia: työntekijän persoonalla ja omilla mieltymyksillä on väliä siinä, kuinka he kokevat etätyökontekstin ja miten he käyttäytyvät etätyössä. Yhden haastateltavan mukaan etätyöstä löytyy paljon hyviä puolia ja riippuu ihmisestä, mitä asioita pitää tärkeänä ja mitkä vaikuttavat omaan työskentelyyn, viihtyvyyteen ja kommunikointiin. Toinen haastateltava on erittäin tyytyväinen mahdollisuuteen tehdä töitä etänä, sillä hän kokee omassa työssään olevan erittäin toimiva etätyömalli, jossa otetaan huomioon sekä työn laatu että työntekijöiden hyvinvointi. Kolmannen haastateltavan mukaan jotkut tykkäävät etätyöstä enemmän ja jotkut tekevät töitä mieluummin toimistolla. Kyseinen haastateltava korostaa työsuhteen alussa muodostuneiden työsuhteiden olevan tärkeä tekijä siihen, miksi hän itse pitää etätyöskentelyä sujuvana: etänä yhtä hyvien työsuhteiden solmiminen on haastavaa.

No ehkä se, että mä koen, että riippuu tosi paljon henkilöstä ja persoonasta, että miten se kokee sen etätyön tai miten se painaa siinä vaakakupissa, että mikä on tärkeintä ja se riippuu ehkä myös tilanteesta. (H4)

Tiedän sen, että se [etätyö] ei välttämättä kaikille sovi ja ei ole välttämättä muuta vaihtoehtoa kuin olla etänä esimerkiksi. Mutta niille kenellä se toimii, niin mun mielestä se on hieno asia, että pystytään nykyään tekemään töitä sillä tavalla etänä, että se ei vaikuta työn tulokseen, se on hieno malli ja ole erittäin tyytyväinen itse siihen mahdollisuuteen. (H5)

Tämäkin [etätyö] on omanlaisensa persoonallisuusasia siinä suhteessa, että mä tykkään etätöistä ja se mahdollistaa vapaa-aikaa ja tykkään siitä enemmän kuin siitä, jos olisi toimistopakko. (H2)

Yksi haastateltavista kertoi myös työyhteisöllä olevan merkitystä työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen. Haastateltava kertoo, että työyhteisö vaikuttaa paljon siihen, että haluaako hän käyttää ääntään. Negatiivinen työyhteisö vaikeuttaa oman äänen käyttämistä ja yleensä huonossa ilmapiirissä puhuminen menee enemmänkin juoruiluksi.

Mitä tulee yleiseen vaikenemiseen, niin se on se työyhteisö, että sitä mä pidän tärkeänä. Mun työyhteisö on kannustava, että mä olen siinä onnekaassa pisteessä. Jos mä yritän nyt miettiä vaikka vanhoja työpaikkoja, niin sitten taas siellä on ollut enemmän semmoista negatiivista niin sitä on silloin tosi hankala puhua. Oli se sitten työkaveri tai esimies niin paljon hankalampaa ja silloin se on sitä juoruilua enemmänkin. (H2)

Yksi haastateltavista kertoo, että on vaikea tuoda omia tunteita ilmi esimerkiksi omasta jaksamisesta, koska suhde esihenkilöön ei ole muodostunut kovin läheiseksi etätyöstä johtuen. Kyseinen haastateltava kertoo yrittäneensä ottaa asian puheeksi esihenkilön kanssa mutta keskustelu on kääntynyt siihen suuntaan, että esihenkilö sivuuttaa huolet jaksamisesta ja toteaa ”töiden olevan hyvin tehty” eikä yritä tarjota apua tilanteen selvittämiseksi. Haastateltava kokee, että ei tule kuulluksi, joten vaikeneminen on tämän takia helpompaa.

Työntekijöiden äänen ja vaikenemisen taustalla voi olla monia vaikuttavia tekijöitä. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että etätyökontekstissa varsinkin vaikenemiseen liittyvät syyt eroavat jonkin verran aiemmissa tutkimuksissa korostetuista syistä. Morrisonin & Millikenin (2003) mukaan esimerkiksi pelko, pyrkimys yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja sosiaaliset paineet ovat usein vaikenemisen taustalla. Myös Kish-Gephartin ym. (2009) tutkimuksen mukaan pelolla on suuri rooli työntekijöiden vaikenemisessä. Haastatteluiden perusteella etätyökontekstissa vaikenemisen taustalla vaikuttaa eniten se, että tietyistä asioista ei ole välttämätöntä kertoa heti, vaan niitä ”säätellään” siihen saakka, että nähdään läsnä toimistolla. Kuitenkin kahden haastateltavan mukaan yksi syy vaikenemiselle on omat epävarmuuden tunteet ja ryhmässä syntyvät sosiaaliset paineet. Yksikään haastateltavista ei tuonut ilmi pelkoa tai pyrkimystä yhteenkuuluvuuden tunteeseen motivaattorina vaikenemiselle.

Oman äänen vaikuttavuus

Kuusi haastateltavaa vastasi, että kokee pystyvänsä vaikuttamaan yrityksen toimintaan jollain tasolla. Moni näistä vastaajista kokee, että pystyy vaikuttamaan oman tiiminsä toimintaan ja omiin työtehtäviinsä. Yhden haastateltavan mukaan hän pystyy omalla äänellään oikeasti vaikuttamaan oman tiiminsä asioihin ja tästä syystä hän myös käyttää ääntään huomattavan paljon. Toinen haastateltava kertoo, että heidän työpaikallaan uudistetaan paljon operatiivisia prosesseja ja hän kokee, että pystyy omalla äänellään vaikuttamaan: heiltä on esimerkiksi kyselty paljon mielipiteitä asioista ja jos pystyy perustelemaan oman asiansa järkevästi, pystyy vaikuttamaan. Kolmas haastateltava kertoo, että heidän työpaikallaan asioihin pystyy vaikuttamaan matalalla tasolla.

Kyllä mä tällä hetkellä koen, toki se muutos koskee isoa osaa ihmisiä kuitenkin, että en mä nyt koe, että mun yks juttu vaikuttaa sille tosi suuresti mutta ainakin pystyy oman ehkä sen tiimin muodostumiseen ja meidän tehtävänjakoon ja silleen, että miten asiat voisi hoitaa paremmin, niin ehkä tällaisiin meidän tiimin sisäisiin juttuihin pystyy kyllä vaikuttamaan. (H1)

No kyllä musta tuntuu, meillä nyt uudistetaan kaikenlaisia prosesseja tässä niin näitä operatiivisia prosesseja niin siis kyllä meiltä ollaan kysytty paljon kaikkea. Kyllä mä uskon, että meillä on vaikutusta, kun sen vaan perustelee järkevästi. (H3)

Neljäs haastateltava kertoo, että hän tietää kenelle puhuisi, jos ilmenisi jotain asioita, joihin pitäisi puuttua ja heillä vaikuttaminen on tehty helpoksi. Viides haastateltava kokee, että pystyy vaikuttamaan: näin on ainakin esihenkilöiden toimesta kerrottu, että omien ideoiden kautta pystyy vaikuttamaan esimerkiksi omiin työtehtäviin. Kuudes haastateltava kertoo, että pystyy tiettyssä mittakaavassa vaikuttamaan: hän kokee, että häntä kuunnellaan ja hänen antamaa tietoa kannattaa käyttää hyväksi.

No kyllä mä koen, että jos mä haluaisin ottaa vaikka kantaa johonkin aiheeseen niin mä tietäisin kyllä, että mihin suuntaan mä lähtisin ajamaan sitä asiaa, että mä koen, että se on tehty helpoksi. (H5)

Kolme muuta haastateltavaa vastasi kysymykseen kyllä ja ei. Ensimmäinen haastateltava kokee, että omat mielipiteet otetaan työpaikalla huomioon mutta ei koe olevansa siinä asemassa, että pystyisi kovin paljon vaikuttamaan yrityksen asioihin. Hän kuitenkin kokee pystyvänsä vaikuttamaan omiin työtehtäviin ja työn sujumuuteen melko paljonkin. Toinen haastateltava kertoo, että on tiettyjä asioita, joihin pystyy vaikuttamaan: omiin työaikoihin saa vaikuttaa etätyöskentelyssä mutta esimerkiksi

omiin työtehtäviin ei pysty kovin paljon vaikuttamaan, koska kyseisessä työssä on tietyt toimintatavat, jotka on ollut aina. Kolmas haastateltava on tehnyt kahdessa eri pestissä töitä samassa yrityksessä ja aikaisemmassa pestissä hän huomasi selkeästi omalla äänellä olevan positiivinen vaikutus ja hän koki tulevansa kuulluksi: hän myös halusi tällöin käyttää omaa ääntään paljon. Kuitenkin seuraavassa pestissä hän huomasi, ettei omalla äänellä pystykään vaikuttamaan ja se on kuormittanut ja aiheuttanut vaikenemista.

Meillä ollaan aika joustavia, että saa sopia, että koska aloittaa. Meillä on tietty aika, milloin pitää olla paikalla mutta siinä on jousto ja tämmöinen liukuma. Toimistolla pitää olla tiettyyn aikaan mutta etänä se jousto on suurempi. No jos mä mietin mun työtehtäviä, musta tuntuu, että mä voin kyllä kertoa mun mielipiteen mutta välillä musta tuntuu, että niille ei ihan hirveästi voi tehdä mitään tai meillä on aika semmoinen tietty työskentelytapa mikä on ja se on vähän niin kuin ollut aina. (H7)

Äänen vaikuttavuus haluttiin yhdistää tähän tutkimukseen, koska sillä on paljon merkitystä siihen, haluavatko työntekijät käyttää ääntään vai vaieta. Huangin ym. (2023) tekemä tutkimus kontekstuaalisen äänen tehokkuudesta osoittaa, että mitä tehokkaampana työntekijät pitävät omaa ääntään, sitä useammin he käyttävät omaa ääntään ja ilmaisevat mielipiteitään ja ideoitaan. Tämän tutkimuksen tulokset ovat suurilta osin linjassa Huangin ym. (2023) tekemän tutkimuksen kanssa. Kuusi haastateltavaa vastasi haastattelussa kokevansa, että pystyy vaikuttamaan yrityksen toimintaan: neljä näistä vastaajista käyttää aktiivisesti omaa ääntään etätyössä vaikuttaakseen esimerkiksi omiin työtehtäviin. Yksi, joka kokee omalla äänellään olevan vaikutusta, ei kuitenkaan käytä omaa ääntään kovin usein, koska hän kokee, että harvoin on mitään kommunikointavaa. Toinen, joka kokee omalla äänellään olevan vaikutusta, ei kuitenkaan käytä omaa ääntään etätyökontekstissa, koska pitää itse etätyökontekstia syynä vaikenemiselle. Vaikka nämä kaksi haastateltavaa uskovat, että heidän äänellään pystyisi vaikuttamaan yrityksen toimintaan, he valitsevat silti mieluummin vaikenemisen.

Kolme haastateltavaa vastasi haastatteluissa kysymykseen kyllä ja ei. Kaksi näistä, jotka kokevat jollain tasolla pystyvänsä vaikuttamaan esimerkiksi omiin työaikoihinsa ja -tehtäviinsä, käyttävät ääntään aktiivisesti etätyössä. Kolmas, jonka toisessa pestissä äänen vaikuttavuus oli huomattavasti korkeammalla verrattaessa seuraavaan pestiin, vaikenee, koska ei koe tulevansa kuulluksi. Seitsemän haastateltavan vastaukset ovat

linjassa Huangin ym. (2023) kontekstuaalisen äänen tehokkuudesta tekemän tutkimuksen kanssa: kahden haastateltavan vastaukset eroavat, sillä vaikka he pitävät ääntään tehokkaana, he eivät käytä sitä. Toisella haastateltavalla tämä johtuu selkeästi juuri etätyökontekstista.

Esihenkilöiden tuki ja reaktiot

Jokainen yhdeksän haastateltavaa pitää esihenkilöiden antamaa tukea tärkeänä. Yksi haastateltavista kertoo, että heillä on joka päivä tiimin yhteinen palaveri, joka on esihenkilöistä lähtöisin ja ne kannustavat tuomaan omaa ääntä esiin etätyökontekstissa. Kyseinen haastateltava kuitenkin toivoo, että oma esihenkilö toisi itsekin enemmän esiin asioita, sillä se kannustaisi myös häntä itseään ja muita työntekijöitä aktiivisemmin käyttämään omaa ääntään.

Meidän tämän hetkinen esihenkilö on vähän sellainen, että sillä on kyllä aika kiire ja se ei välttämättä itse ole niin sellainen, että se toisi ehkä oman mielipiteen niin vahvasti niin mä koen, että se toisaalta ehkä silleen vähän saa myös jossain tilanteessa itsensä hiljenemään. Voisi tulla lisää sitä kannustusta siihen [äänenkäyttöön]. (H1)

Toinen haastateltava korostaa esihenkilöiden tukea todella tärkeänä tekijänä omaan äänenkäyttöönsä: jos haastateltava kokee esihenkilön olevan yhtään negatiivissävyytteinen, se vähentää hänen äänenkäyttöään. Aiemmat esihenkilökokemukset ovat olleet negatiivisia, joten haastateltava pystyy vertaamaan näitä kokemuksia tämän hetkiseen esihenkilösuhteeseen: tällä hetkellä on hyvä tilanne esihenkilön kanssa ja haastateltava kokee saavansa hyvin tukea asioiden käsittelyyn ja esihenkilö huomioi ongelmatilanteet.

Mulla on ollut monenlaisia esimiehiä, jos mun esimies on ollut edes vähänkään vastenmielinen tai tiedätkö negatiivinen tai mulla ois minkäänlainen negatiivinen ajatus tai olemus hänestä, niin en mä välttämättä uskaltaisi sanoa asioita ääneen. Jos mä saan tukea, niin kyl mä sitten helpommin puhun ääneen. (H2)

Kolme haastateltavaa kertoo, että jos he saisivat enemmän tukea esihenkilöltä, he käyttäisivät rohkeammin omaa ääntään. Yksi kertoo haastattelussa, että esihenkilöiden tuki vaikuttaa omaan toimintaan ja esihenkilön tuki voisi olla sellainen tekijä, joka helpottaisi oman äänen käyttöä. Toisen haastateltavan mukaan esihenkilö saattaa sanoa, että kertokaa, jos on jotain asiaa mutta käytännön tasolla tuen määrä jää aika pieneksi. Haastateltavan mukaan se, että esihenkilö tarjoaisi enemmän mahdollisuuksia

rennompiin keskusteluhetkiin ja kannustaisi työntekijöitä puhumaan myös epävirallisista asioista, lisäksi työntekijöiden ääntä. Kolmas haastateltava kokee, että jakaisi enemmän omia mielipiteitään, jos joku aktiivisesti kysyisi niitä esimerkiksi etäkokouksissa tai viesteillä. Hänen kokemuksensa mukaan tällaista kulttuuria ei ole ja enemmänkin vaan hyväksytään työntekijöiden vaikeneminen. Esihenkilöiden tuki auttaisi myös siihen, että haastateltava kokisi omalla äänellä olevan merkitystä.

Joo on sillä merkitys ja vaikka tavallaan hänkin [esihenkilö] saattaa sanoa, että kertokaa, jos on jotain huolia tai jotain mutta sitten jotenkin ehkä semmoisella käytännön tasolla niin se jää jotenkin vähän puuttumaan. Jotenkin ehkä se, että se esihenkilö kannustaisi semmoiseen, että se on ihan ok, että jos sä soitat sun työkavereille kerran päivässä, että vaihdatte kuulumisia. (H4)

Musta tuntuu, että mä voisin ehkä jopa jakaa enemmän mun mielipiteitä tai jotain jos joku aktiivisesti kysyisi niitä ja ihan myös etänä just näissä kokouksissa tai laittaa erikseen viestiä. Meillä tavallaan hyväksytään se, että joku on hiljaa mutta se, että joku erikseen kysyisi, niin se vaikuttaisi siihen, että uskaltaisi enemmänkin kertoa omia mielipiteitä. (H7)

Loput neljä haastateltavaa korostavat myös esihenkilöiden tuen tärkeyttä. Yhden haastateltavan mukaan heidän työpaikallaan on avoin kulttuuri ja palautetta annetaan matalalla kynnyksellä ja palautteen antamiseen kannustetaan vahvasti. Haastateltava kertoo myös, että esihenkilö kannustaa kertomaan myös muista asioista silloin, kun häntä lähestyy esimerkiksi jossain ongelmatilanteessa. Hän myös kysyy, että kokevatko muut tiimin jäsenet samoin. Esihenkilöt tukevat myös niin, että he eivät nosta palautteen antajaa niin sanotusti jalustalle, vaan palautteen pystyy antamaan anonymisti. Toisen haastateltavan esihenkilö työskentelee ainoastaan etänä ja esihenkilö soittaa epävirallisemmistakin asioista sekä kyselee kuulumisia ja osoittaa tukeaan aktiivisesti. Kolmas haastateltava kokee asian niin, että moni asia olisi saattanut jäädä kertomatta, ellei esihenkilöiden puolelta olisi tullut kannustusta omien mielipiteiden jakamiseen. Neljäs haastateltava pitää suhdettaan esihenkilöön niin hyvänä, että keskustelu on luontevaa ja omien ideoiden ja mielipiteiden jakaminen on helppoa ilmankin tukea: hän kokee pystyvänsä kertomaan asiat ilman kannustusta.

Joo ehdottomasti, että meillä on tosi semmoinen ympäristö tuolla töissä, että kaikki asiat mistä haluaa puhua ja haluaa keskustella ja haluaa antaa palautetta, niin sitä kyllä annetaan tosi matalalla kynnyksellä. Myös se, että sua ei laiteta jalustalle siinä, jos sä et itse halua, niin se on kyllä toimiva myöskin. (H5)

Mun mielestä se on todella hyvä, että pyydetään ja kannustetaan antamaan palautetta. On ainakin mua innostanut antamaan palautetta ja luulen, että moni palaute olisi jäänyt antamatta, jos ei ikinä oltaisi kysytty mitään mielipidettä tai ehdotuksia. (H8)

Mitä tulee esihenkilöiden reaktioihin, jokainen yhdeksän haastateltavaa vastasi myös tämän olevan erittäin tärkeä vaikuttaja äänenkäytössä. Viisi haastateltavaa kertoo omien kokemustensa valossa, että esihenkilöt reagoivat tällä hetkellä työntekijöiden ääneen oikein. Yhden haastateltavan mukaan esihenkilöt ovat hyvin aktiivisesti pyytämässä palautetta ja viemässä asioita eteenpäin, koska heidän yrityksensä on tällä hetkellä muutosvaiheessa: asioiden eteenpäin vieminen kannustaa siihen, että haastateltava myös haluaa tuoda omia mielipiteitään esiin. Jos niihin ei reagoitaisi, se aiheuttaisi sen, että ei ole kuultu olo

Nyt tällä hetkellä, kun me ollaan just siinä muutosvaiheessa niin meidän esihenkilö kyllä kannustaa siihen [äänenkäyttöön] ja aina jos tuo jotain esiin, niin hän vie tämän asian eteenpäin ja hän kuulee mielellään lisää ja jos on jotain mihin tarvitsee puuttua. Jos jätettäisiin kokonaan sillä tavalla, että ei reagoitaisi tai sanottaisi mitään, niin ehkä ei sitten niin paljon sanoisikaan niitä asioita, jos tuntuu, että ei tule sellainen kuultu olo. (H1)

Toinen haastateltava kertoo, että jos esihenkilö osoittaa vähänkään esimerkiksi välinpitämättömyyttä, se ”vetää hänet kuoreen” ja äänen käyttäminen vaikeutuu. Haastateltava on saanut kehuja omasta suorapuheisuudestaan ja ajatusprosesseistaan ja kertoo, että tämä omalla tavallaan motivoi häntä käyttämään omaa ääntään yhä enemmän. Haastateltava pitää tärkeänä myös sitä, että miten kollegoiden äänenkäyttöön reagoidaan: jos kollegat kohtaavat välinpitämättömyyttä, se vaikuttaa myös hänen omaan äänikäyttämiseensä. Kolmas haastateltava on tyytyväinen esihenkilön toimintaan: aina kun on ongelmia, esihenkilö pyrkii löytämään ratkaisuja ja tämä sujuvoittaa palautteen antamista ja edesauttaa avointa ja läpinäkyvää yrityskulttuuria. Neljännen haastateltavan molemmat esihenkilöt osoittavat tukea ja reagoivat äänenkäyttöön hyvin. Viidennen haastateltavan mukaan esihenkilöiden reaktio merkitsee: jos näkee paljon vaivaa jonkin asian esiintuomiseen ja esihenkilöiden reaktio on välinpitämätön, ei kannusta näkemään vaivaa seuraavalla kerralla. Kyseinen haastateltava ajattelee enemmän niin, että tämä on esihenkilöiden ongelma, jos he eivät halua nähdä vaivaa ongelmien ratkaisemiseen.

Joo kyllä se vaikuttaa, että miten se [esihenkilö] reagoi, että nämä minun molemmat esimiehet on tosi semmoisia tukevia. Mä olen ollut kyllä ihan tosi tyytyväinen omien esimiesten tapaan toimia. (H6)

Joo ihan varmasti vaikuttaa, että jos mä teen ison duunin tutkien jotain juttua esimerkiksi ja siitä oltaisiin, että ihan sama, niin kyllähän se on aina vähän niin, että teenkö seuraavalla kerralla tällaista työmäärää enää, jos ei sillä ole tavallaan mitään väliä. Toisaalta sittenhän se on vaan huono juttu niille esihenkilöille, että työt ei etene. (H9)

Kaksi haastateltavista kertoi omista huonoista kokemuksistaan esihenkilöiden reaktioihin viitaten. Yksi haastateltavista, joka tekee lähestulkoon aina etänä, kokee, että esihenkilö tuntuu etäiseltä ja ei itse ota yhteyttä. Hän on kuullut myös muilta työntekijöiltä, että töissä tuntuu välillä yksinäiseltä, koska kaikki tekevät suurimmaksi osaksi etänä ja esihenkilö ei ole valmis löytämään ratkaisuja etäisyyden ja yksinäisyyden tunteisiin. Käytännössä esihenkilö ei ole ratkaisukeskeinen, vaan asiat ”lakaistaan maton alle”

Ehkä ylipäättään se, että on etäinen esihenkilön kanssa. Olen kuullut kommentteja, että on vähän yksinäistä ja, että ainakin yksi mun tiimikaveri on kysellyt esihenkilöltä esimerkiksi, miten tämän voisi ratkaista tai, että mitä voisi tehdä. Mutta sitten sen esihenkilön kommentti on lähinnä joku, että no mene toimistolle ja sitten hän vastaa, että no ei siellä toimistolla ole ketään. Se vähän jää tommoiseen, että ei ehkä sitten oikeasti käytännössä yritetä ratkaista näitä ongelmia. (H4)

Toinen haastateltava on kokenut itse sen, että oma jaksaminen on ollut koetuksella ja esihenkilön reaktio on välinpitämätön ja ongelmaan ei ole tarjottu apua. Kokee, että tällainen reaktio aiheuttaa vaikenemista, koska on vaikeampi tuoda ilmi asioita, jos reaktiot eivät ole haluttuja. Haastateltava pitää tärkeänä sitä, miten asioihin reagoidaan ja pyritäänkö niille tekemään jotain.

Mä en pystynyt kertomaan, että olen ihan väsynyt ja että tarvitsisi ehkä vähän lepoa tai apua ja silloin kun on yrittänyt ottaa asian puheeksi niin sitten, kun ehkä vaan saa sitä palautetta, että tosi hyvin sulla menee, että ei mitään hätää tyyppisesti, että ei ehkä tullut sillä tavalla kuulluksi, niin on helpompi loppujen lopuksi vaan vaieta. (H8)

Kaksi muuta haastateltavaa kommentoivat, että esihenkilöiden reaktiot ovat tärkeitä, koska esimerkiksi asioiden toistaminen useaan kertaan tuntuu turhauttavalta ja aiheuttaa vaikenemista. Myös sillä on merkitystä, että pidetäänkö palautteen antajaa ajan tasalla siitä, että mitä asialle on tehty: on ollut tilanteita, että palautteen perusteella on muutettu jotain mutta siitä ei ole informoitu. Molemmat pitävät myös sitä tärkeänä asiana, että miten kollegoiden asioihin on reagoitu ja millainen yleinen ilmapiiri työpaikalla vallitsee.

Monien eri tutkimusten mukaan, kuten Huangin ym. (2023), Jawaharin ym. (2023) ja Zhanin (2020), yksi merkittävin työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen vaikuttava tekijä on esihenkilöiden käyttäytyminen ja heidän antama tuki. Esihenkilöiden antaman tuen avulla voidaan sekä lisätä työntekijöiden ääntä ja vähentää työntekijöiden vaikenemista. Näiden syiden takia tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää tutkia, miten haastateltavat kokevat esihenkilöiden tuen ja reaktioiden vaikuttavan heidän ääneensä ja vaikenemiseensa etätyössä. Haastatteluiden avulla pystytään toteamaan, että työntekijät pitävät esihenkilöiden tukea ja reaktioita tärkeänä heidän äänensä kannalta etätyössä, sillä jokainen yhdeksän haastateltavaa vastasi niiden vaikuttavan jollain tasolla. Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa.

Myös Breevaart ym. (2020) korostavat tutkimuksessaan esihenkilöiden tuen tärkeyttä työntekijöiden äänen kannalta hieman erilaisesta näkökulmasta. Sekä Breevaartin ym. (2020) tutkimuksen että tutkimuksessa viitatus Schreursin ym. (2012) tutkimuksen mukaan työssä koettu epävarmuus esimerkiksi oman työpaikan menettämisestä vaikuttaa työntekijöiden ääneen. Näissä tutkimuksissa on osoitettu, että silloin, kun työntekijät tuntevat olonsa epävarmemmaksi omasta työstään, vaikeneminen lisääntyy, mutta kun työntekijät saavat esihenkilöiltä tukea, tämä haitallinen vaikutus vähenee.

Myös Jolly & Lee (2021) päätyvät tutkimuksessaan siihen johtopäätökseen, että osallistavalla johtamisella on voimakkaita positiivisia vaikutuksia työntekijöiden halukkuuteen käyttää omaa ääntään. Kun johtajat kohtelevat työntekijöitä kunnioittavasti, huolehtivasti ja avoimesti sekä ilmaisevat työntekijöiden sanoilla olevan merkitystä, työntekijät todennäköisemmin ilmaisevat omat huolensa. Esihenkilöiden toiminnalla onkin vaikutusta hyvin moneen eri asiaan ja oikeanlaisilla toimintatavoilla ja johtamismenetelmillä pystytään lisäämään työntekijöiden ääntä ja vähentämään työntekijöiden vaikenemista.

5.4 Miten lisätä työntekijöiden ääntä ja vähentää vaikenemista etätyössä?

Tämän tutkimuksen kolmas pääteema on tekijät, joiden avulla voidaan lisätä työntekijöiden ääntä ja vähentää vaikenemista etätyössä. Mitä tulee työntekijöiden äänen lisäämiseen, ensimmäinen tärkeä asia on saavutettavuuden tunne: työntekijöiden on voitava luottaa siihen, että joku on aina tavoitettavissa, jos kokee tarvitsevansa apua. Kolme haastateltavista pitää tätä tärkeänä tekijänä työntekijöiden äänen lisäämisessä

etätyökontekstissa. Yksi haastateltava kertoo, että on tärkeää tuntea tulevansa kuulluksi ja tuetuksi myös etänä, jotta töiden tekeminen on helpompaa. Toisen haastateltavan mukaan saavutettavuus on tärkeää varsinkin sellaisella tilanteella, jos tarvitsee apua heti. Kolmannen haastateltavan mukaan kommunikointikanavien tulee olla toimivat ja on pystyttävä luottamaan siihen, että kollegat ja esihenkilöt saa kiinni tarvittaessa: on kriittistä töiden teon kannalta, että saa sen ihmisen kiinni, jota yrittää tavoittaa.

Mun mielestä semmoinen avoimuuteen kannustava keskustelu tai sellainen. Sellainen ilmapiiri, että jos tulee päivän aikana jotain niin voi laittaa sinne chattiin ja siellä on aina joku vastaamassa ja reagoimassa, että ei ole sellainen olo, että vaan puhuisi seinälle. (H1)

Ja sitten se sellainen saavutettavuus, että kun sä koet, että sulla on nyt tarvetta avulle ja kommunikaatiolle niin sä saat sitä myöskin silloin kun sä olet kotona. (H5)

No se varmasti, että niiden kanavien pitää olla toimivat. Tai tavallaan se, että voi luottaa siihen, että jos sä soitat jollekin niin se vastaa. Kyllähän se on aika kriittistä, että sä saat sitten sen ihmisen kiinni, ketä sä yrität tavoitella. (H9)

Toinen positiivisesti äänen käyttöön vaikuttava tekijä on se, että työpaikalla tarjotaan tilaisuuksia käyttää omaa ääntään etätyökontekstissa. Yksi haastateltava pitää työpaikkansa tapaa pitää joka aamu palaveri päivän asioista hyvin tärkeänä, sillä se on helppo tapa tuoda omaa ääntään kuuluviin.

No mä koen, että se, että meillä on joka päivä sellainen aamukokous, millä me aloitetaan päivä, koska se on helppo tapa tuoda esiin, että jos on jotain asiaa eiliseltä tai tähän päivään liittyen, niin sitten pystyy kertomaan helposti kaikille ja se tavoittaa kaikki. (H1)

Kahden haastateltavan mukaan oman äänen käyttöön vaikuttaisi positiivisesti se, jos esihenkilö kannustaisi myös epäviralliseen kommunikointiin etätyössä: tämä voisi lähentää työntekijöiden välisiä suhteita ja helpottaa asioista puhumista. Esihenkilö voisi esimerkiksi kannustaa kuulumisten vaihtoon työpuhelun ohessa. Toinen näistä haastateltavista pitää myös sitä tärkeänä, että esihenkilöt kysyvät aktiivisesti palautteiden perään, koska ne kannustavat käyttämään enemmän omaa ääntä. Jopa neljä haastateltavaa kokee, että esihenkilön kanssa kahdestaan käytävät keskustelut ovat tärkeä tekijä työntekijöiden äänen lisäämisessä: kahden kesken oman äänen esiintuominen on helpompaa ja tällaisessa tilanteessa onnistuu sekä vaikeiden asioiden kertominen että kuulumisten vaihtaminen.

Myös yksilöitä tavallaan, että jos jota kuta ahdistaa vaikka se, että on paljon porukkaa jossain puhelussa, niin se, että sitten voisi puhua myös kahden kesken oman esimiehen kanssa, niin sellaisia tilaisuuksia voisi luoda enemmän. (H7)

Kyllähän sitä on aina helpompi ottaa jotain asioita esille, jos siinä on vaan kaksi eikä kahtakymmentä, että kyllä sellainen kaksin keskeinen keskustelu helpottaa. (H9)

Kolmas äänen käyttöä lisäävä tekijä on ääneen reagointi, johon liittyy etätyökontekstissa esimerkiksi kameroiden käyttö. Kolme haastateltavaa pitää kameroiden käyttöä vaikuttavana tekijänä työntekijöiden ääneen. Haastateltava, joka pitää oman työpaikkansa joka aamuista palaveria tärkeänä, korostaa, että kameroilla on vaikutusta: etätapaamisissa kamerat varmistavat sen, että näkee myös muiden reaktiot. Toisen haastateltavan mukaan kameroiden käyttäminen voisi vähentää etäisyyden tunnetta: haastateltava tekee pääsääntöisesti etänä ja kokee, että ei ole kovin läheinen työkavereidensa kanssa. Haastateltava painottaa sitä, että kameroiden käyttöön kannustamisen tulisi tulla esihenkilöltä. Kolmas haastateltava kokee kameroiden käytön ja muiden reaktioiden sekä eleiden näkemisen helpottavan äänen käyttöä.

Jos joskus jossain palaverissa esihenkilö pyytäisi, että laittakaa kameroita päälle tai jotain, mutta sitten jos kukaan muukaan ei laita, niin ei mulla ole sitten semmoinen olo, että mä haluaisin yksin laittaa ja varsinkin koska tuntuu niin etäiseltä niihin muihin tiimiläisiin. (H4)

Jos on jotain tällaisia isoja muutospalavereita tai tällaisia missä pitäisi olla mukana, etkä sä tunne niitä ihmisiä välttämättä tai on semmoinen fiilis, että ei ole vielä päässyt oikein porukkaan mukaan, niin silloin ehdottomasti se kameran päällä pitäminen luo semmoista fiilistä, että jotenkin ymmärtää helpommin niitä muita ja saa irti muista, kun pystyy lukemaan sitä kehonkieltä. (H8)

Haastateltavien mukaan äänen käyttöön reagoiminen yleisesti on tärkeää: se miten muut ottavat asian vastaan on vaikuttava tekijä sille, haluaako käyttää ääntään vai. Eräs haastateltava toivoo, että sekä esihenkilöiltä ja kollegoilta saisi oikealaisia reaktioita omalle äänenkäytölle: tämä myös rohkaisee tulevaisuudessa puhumaan enemmän. Toisen haastateltavan mukaan on tärkeää, että muut huomioivat, jos hänellä on jotain sanottavaa. Kolmannen haastateltavan mielestä oikeanlainen reagointi saa sen tunteen aikaan, että äänenkäytöllä on jotain merkitystä.

No siis se, että siihen äänen käyttämiseen reagoidaan tai, että tuntee, että sillä on joku merkitys. (H3)

Esihenkilöiden antamaa tukea ja kannustusta nostettiin myös esiin työntekijöiden ääntä lisäävänä tekijänä. Kun esihenkilöiltä saa rohkaisua oman äänen käyttämiseen, se kannustaa oikeasti käyttämään sitä. Tähän kannustamiseen liittyy aiemmin mainittuja asioita, kuten palautteen pyytämistä sekä kannustusta epäviralliseen keskusteluun mutta siihen liittyy myös työntekijöiden kannustaminen omien tunteiden ja mielipiteiden jakamiseen sekä pyrkimys luomaan sellainen työyhteisö, jossa on avoin ja kannustava ilmapiiri.

Kyllä se varmaan se esimiesten sellainen rohkaisevaisuus, tai niin, että koittaa rohkaista niitä omia alaisiaan käyttämään omaa ääntään ja tuomaan niitä ideoita esille. (H6)

Tämän tutkimuksen haastateltavat kokevat, että saavutettavuus, reagointi ja kannustaminen vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden ääneen etätyökontekstissa. Työntekijöiden ääntä etätyössä voitaisiin selkeästi lisätä sillä, että jokaisella esihenkilöllä ja työntekijällä on etänä käytettävät kommunikointikanavat hallussa ja jokaisella on tarvittavat digitaaliset viestintätaidot. Aiemmat tutkimukset, kuten Fuchs & Reichel (2023), Jämsen ym. (2022) sekä Boccoli ym. (2024) ovat linjassa tämän tutkimuksen kanssa siltä osin, että viestintäteknologioiden hallitseminen sekä jokaisen työskentelevän ihmisen digitaaliset viestintätaidot ovat avainroolissa siinä, että käyttävätkö työntekijät omaa ääntään vai eivät. Kun työntekijät kokevat, että esimerkiksi ongelmatilanteessa apu on saatavilla heti, heidän ääneensä reagoidaan sekä sanoin että elein ja heitä kannustetaan eri keinoin käyttämään omaa ääntään sekä virallisessa kommunikoinnissa että epävirallisessa kommunikoinnissa, silloin he myös käyttävät omaa ääntään todennäköisemmin.

Mitä tulee työntekijöiden vaikenemiseen ja sen vähentämiseen, tutkimuksessa on pyritty selvittämään, että voiko anonyymeillä alustoilla vähentää työntekijöiden vaikenemistä etätyössä. Tässä tutkimuksessa viisi haastateltavaa kokee, että anonyymit alustat eivät vähentäisi vaikenemistä tai ne eivät toisi mitään lisäarvoa. Yhden haastateltavan mukaan anonyymeille alustoille ei ole tarvetta, koska heidän tiiminsä on niin pieni ja hän ei koe painetta kertoessaan omia mielipiteitä. Tiimin kasvaessa anonyymeille alustoille saattaa tulla tarvetta.

Mä en koe, että meidän tiimissä olisi tällä hetkellä tarvetta välttämättä millekään anonyymille. Tällä hetkellä, kun meillä on tiimi niin pieni, niin siinä ei tavallaan ole sellaista painetta jättää sanomatta mitään niin mä koen, että meillä on tällä hetkellä ihan hyvät välineet siihen. (H1)

Toisen haastateltavan mukaan anonyymit alustat eivät ole itselle tärkeitä ja hän kokee, että ne eivät lisää omaa halukkuutta käyttää omaa ääntään. Kolmas haastateltava pohtii sitä, että tulisiko anonyymeihin kanaviin todellisuudessa laitettua mitään: käyttö saattaisi jäädä vähälle ja niistä ei oikeasti olisi hyötyä.

Mä mietin, että tulisiko sitten sinne anonyymeihin kanaviin laitettua, että esimerkiksi mä mietin itseni kohdalla niin voi olla, että mä tuskin käyttäisin semmoisia. (H6)

Neljäs haastateltava nostaa esiin anonyymien alustojen ongelman, eli sen, että ne saattavat lisätä asiattomia viestejä varsinkin suurissa yrityksissä. Haastateltava kokee myös, että ei välttämättä itse jakaisi asioita enemmän, vaikka mahdollisuus anonyymiin alustaan olisi. Viides haastateltava kokee, että anonyymit alustat eivät välttämättä tuo mitään lisäarvoa, koska hän itse kokee pystyvänsä kertomaan asioista omalla nimellään. Haastateltava kuitenkin sanoo, että joillekin anonyymiys voi olla hyvinkin tärkeää, joten siitä näkökulmasta katsoen anonyymeille alustoille voisi olla tarvetta.

Musta tuntuu, että myös anonyymiys välillä riippuu vähän firmasta. Meillä on iso kansainvälinen yritys niin musta tuntuu, että sitten kun ihmisiä alkaa olemaan niin paljon, niin meneekö se jutun tasokin vähän sitten sen tyyliseksi, kun ei ole sitä omaa nimeä. Mutta en mä ehkä koe, että itse anonyymiys mitenkään vaikuttaisi siihen, että mä jotenkin jakaisin enemmän. (H7)

Neljä haastateltavaa kokee, että anonyymit alustat ovat hyvä väline vaikenemisen vähentämiselle. Yksi haastateltava vetoaa siihen, että monilla ei ole hyvä suhde esihenkilöiden kanssa, joten anonyymit alustat helpottavat varsinkin negatiivisten asioiden esiintuomista. Toisaalta hän kokee, että anonyymit alustat eivät välttämättä tuo kovin paljon esiin positiivisia asioita

Mä koen, että se helpottaa tosi monia ihmisiä, että se on helpompaa, kun se on anonyymi. Pystyy helpommin sanomaan kaikista asioista, kun tietää, että kaikilla ei ehkä ole niin hyvää esimiessuhdetta. (H2)

Ehkä niissä on helpompi sanoa sitten ne negatiiviset asiat. Mutta sitten taas samalla musta tuntuu, että ylipäättänsä tuollaiset alustat ei nosta esiin niitä positiivisia asioita, se riippuu kummasta puhutaan, anonyyminä on helpompi sanoa negatiivisia mutta positiivisia on helpompi sanoa mun mielestä nimellä. (H2)

Toinen haastateltava pitää anonyymejä keskustelualustoja ihan hyvänä tapana vähentää vaikenemista. Haastateltava kertoo, että heillä pidetään kuukausittain kyselyitä

anonyyminä mutta hänelle itselleen on jäänyt hieman epäselväksi, tehdäänkö kyselyissä esiin nousseille ongelmille käytännön tasolla mitään.

Meidän työpaikalla on kyllä sellainen kuukausittainen kysely, mutta mä en sitten tiedä. Tavallaan se kysely pidetään ja niitä tuloksia jaetaan julkisesti. Mutta sitten taas, että tehdäänkö niille oikeasti välttämättä niin paljon mitään, kuin voisi. (H4)

Kolmas haastateltava nostaa anonyymien keskustelualustojen tärkeyden siitä näkökulmasta, että se on turvallinen tapa tuoda myös negatiivisempia asioita esiin. Haastateltava perustelee sen niin, että etänä ei voi tietää, että kuunteleeko joku muu taustalla esimerkiksi esihenkilön kanssa kahdestaan käytyä keskustelua. Anonyymit kanavat helpottavat vaikeiden asioiden tuomista ilmi ja niissä pystyy jättämään oman nimen pois. Myös neljäs haastateltava pitää anonyymejä alustoja tärkeänä, koska ne mahdollistavat negatiivisten asioiden esiintuomisen. Hän myös painottaa, että tarve anonyymeille alustoille riippuu ihmisen luonteesta: hän itse kokee pystyvänsä tuomaan omalla nimellä kaikki asiat mutta tiedostaa, että joillekin ihmisille anonyymiys on tärkeää.

Ruudun välityksellä sä et voi olla varma, että kuka kuuntelee, että onko siellä toimistolla mahdollisesti jollain kaiuttimet päällä tai jotain, että joku muu kuulee sun puheen. Se, että sä pystyt jotain kanavaa käyttämään siihen, että sä pystyt antamaan palautetta myöskin ilman omaa nimeä niin se on tietysti tärkeää. (H5)

Haastatteluissa ilmeni myös muutamia muita keinoja vaikenemisen vähentämiseen. Jälleen haastateltavat nostavat esiin sen, että esihenkilöiden on pystyttävä reagoimaan oikein ja osoittamaan, että äänenkäytöllä on merkitystä. On myös tärkeää, että esihenkilöt pystyvät osoittamaan, että äänenkäyttö on turvallista. Lisäksi kannustaminen ja rohkaiseminen vuorovaikutteisuuteen ja palautteen antoon nousee jälleen esille. Esihenkilöiden tulisi myös itse pystyä näyttämään oikeaa esimerkkiä: tämä kannustaa muitakin vähentämään omaa vaikenemistaan. Erään haastateltavan mukaan kahdenkeskeiset keskustelut säännöllisesti voisivat vähentää vaikenemista, koska niissä pystyy avoimemmin käymään asioita läpi. Kuusi haastateltavaa nosti esihenkilöiden toiminnan tärkeäksi tekijäksi vaikenemisen vähentämiselle.

Eräs haastateltava ehdotti haastattelussa, että vaikenemista voitaisiin vähentää koulutusten avulla: haastateltavan mielestä voisi olla tarpeen käydä yhdessä niitä asioita läpi, että miten viestiä, kommunikoida ja reagoida muiden viesteihin etätyökontekstissa.

Haastateltava kertoo, että osalla ei tule luonnostaan olla kohtelias etätyössä ja he eivät tästä syystä välttämättä ymmärrä, miten toisten puheeseen kannattaisi reagoida.

Yleisestikin voisi olla jotain sellaisia koulutuksia, vähän käytäisiin yleisesti ryhmän kanssa vaikka viestimisestä. Vaikka se, jos joku jakaa jotain niin, miten siihen reagoidaan. Tällaista yleistä tavallaan viestintää kautta keskustelutaitoja. Musta tuntuu, että välillä osalla porukasta on vähän hukassa, että miten reagoidaan, jos joku sanoo jotain ja ei enää olla kohteliaita. (H7)

Osa haastateltavista pitää anonyymejä keskustelualustoja hyvänä tapana vähentää vaikenemista mutta myös tässä osiossa haastateltavat korostavat eniten esihenkilöiden toimintaa. Kuusi haastateltavaa vastasi esihenkilöiden toiminnalla olevan eniten merkitystä vaikenemisen vähentämiselle: on niin paljon eri asioita, joihin esihenkilöt pystyvät vaikuttamaan ja näin vähentämään vaikenemista. Myös koulutusten tärkeys ja ihmisten digitaaliset viestintätaidot nousivat jälleen esiin.

6 Johtopäätökset ja yhteenveto

6.1 Tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten etätyö vaikuttaa työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen vastaamalla kahteen tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen avulla pyrittiin luomaan uusia näkökulmia siitä, kuinka etätyö vaikuttaa työntekijöiden päätökseen käyttää omaa ääntään tai vaihtoehtoisesti vaieta.

Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys on *miten työntekijät käyttävät ääntään etätyössä*. Mitä tulee kommunikointikanaviin, jokainen yhdeksän haastateltavaa käyttää Microsoft Teamsia ja sähköpostia. Näitä kommunikointikanavia käytetään päivittäin työasioiden hoitamiseen niin esihenkilöiden kuin kollegoiden kanssa. Vaikka muihin ollaan yhteydessä päivittäin, haastatteluista selviää, että etänä työntekijät käyttävät ääntään harvemmin. Kuusi haastateltavaa kokee, että etänä on suurempi kynnyks ottaa yhteyttä ja näin äänen käyttäminen vähenee.

Kun puhutaan vuorovaikutteisesta työskentelystä, viisi haastateltavaa on sitä mieltä, että etätyö ei vaikeuta vuorovaikutteista työskentelyä. He käyttävät ääntään yhtä paljon kuin toimistotyössä ja yhden haastateltavan mukaan vuorovaikutteinen työskentely etänä saattaa olla tehokkaampaa kuin toimistolla, koska kommunikoinnista puuttuu ”turha” keskustelu. Äänen käyttäminen ei siis eroa normaalista toimistotyöskentelystä. Neljä haastateltavaa kokee etätyön vaikeuttavan vuorovaikutteista työskentelyä jollain tasolla. Haasteeksi muodostuu etäkokousten vaikeudet, kuten toisten kuuleminen ja riski puhua muiden päälle. Myös tilanne itsessään vaikeuttaa rentoa keskustelua. Näiden syiden takia tietyt haastateltavat eivät välttämättä käytä yhtä paljon ääntään etänä.

Mitä tulee työntekijöiden välisiin suhteisiin ja epäviralliseen kommunikaatioon, haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että etätyö vaikeuttaa niitä ja näin vähentää työntekijöiden ääntä. Tutkimuksesta ilmeni, että jokainen haastateltava kokee etätyöllä olevan merkitystä muiden kanssa luotuihin suhteisiin: vaikuttavina tekijöinä on etätyön määrä sekä alkuperäinen tutustumispaikka. Toimistolla sosialisointuminen ja epävirallinen kommunikointi on huomattavasti spontaanimpaa ja näin luonnollisempaa, joten myös työntekijöiden välisillä suhteilla on paremmat mahdollisuudet kehittyä paremmiksi. Varsinkin tutustumisen aloittaminen etäkontekstissa koetaan haastavaksi ja etänä yhteydessä ollaan niihin, joiden kanssa on aiemmin tutustuttu toimistolla.

Jokainen haastateltavista kokee myös, että etätyö vaikeuttaa epävirallista kommunikointia, joten epäviralliset keskustelut etätyökontekstissa ovat harvinaisia. Epävirallisia keskusteluja vähentää erityisesti spontaaniuden puute sekä keskusteluiden teennäisyys ja kiusallisuus.

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys on *mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden ääneen tai vaikenemiseen etätyössä*. Työntekijöiden ääntä motivoiva tekijä on omiin työtehtäviin liittyvät asiat. Neljä haastateltavaa käyttää ääntään mielellään sellaisessa tilanteessa, jossa pystyy vaikuttamaan omiin työtehtäviin ja työn sujuvuuteen sekä toimivuuteen jollain tavalla. Esimerkkeinä haastateltavat nostivat toimintatapojen kyseenalaistamisen ja omien työtehtävien kuormittavuuden olevan motivaattoreita äänen käytölle. Toinen ääntä motivoiva tekijä on työyhteisö ja sen toimivuus. Kun työyhteisö on toimiva, äänen käyttö on helpompaa.

Vaikenemista aiheuttavia tekijöitä ovat epävarmuuden tunteet, asioiden kiireettömyys sekä itse etätyökonteksti. Haastateltavat kertovat vaikenevansa tilanteissa, joissa puhuminen saattaisi saada heidät näyttämään huonolta suuressa joukossa.

Vaikeneminen tapahtuu esimerkiksi kokouksen aikana, jos haastateltava kokee, ettei tiedä aiheesta tarpeeksi. Kolme haastateltavaa pitää sitä yhtenä syynä vaikenemiselle, ettei tiettyjen asioiden mainitseminen juuri sillä hetkellä ole välttämätöntä. Kiireettömät asiat siirretään mieluummin toimistopäivälle, sillä yhteydenottaminen esimerkiksi Teamsin kautta tuntuu vaivalloiselta. Etätyökonteksti itsessään aiheuttaa yhdelle haastateltavalle vaikenemista: etätyökonteksti ei tunnu sopivalta tilanteelta käyttää ääntä, koska muut ihmiset eivät ole samassa tilassa ja keskustelu ruudulle tuntuu kiusalliselta.

Työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen vaikuttaa myös persoonallisuus. Työntekijän mieltymyksillä ja persoonalla on väliä siinä, että kuinka toimivana he pitävät etätyökontekstia ja kuinka mielellään he käyttävät ääntään etätyössä. Riippuu paljon työntekijästä, että mitä asioita pitää tärkeänä ja mitkä tekijät vaikuttavat työskentelyyn, kommunikointiin ja viihtyvyyteen.

Oman äänen vaikuttavuudella on tutkimuksen mukaan jonkin verran vaikutusta työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen. Kuusi haastateltavaa kokee, että he pystyvät vaikuttamaan yrityksen toimintaan ja neljä näistä käyttääkin aktiivisesti omaa ääntään

etätyössä. Kaksi näistä ei kuitenkaan käytä ääntään, vaikka kokevat omalla äänellä olevan merkitystä.

Tutkimuksessa selkeimmäksi vaikuttavaksi tekijäksi työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen nousi esihenkilöiden tuki ja reaktiot. Jokainen haastateltava kokee esihenkilöiden tuen ja reaktioiden vaikuttavan positiivisesti äänenkäyttöön. Tutkimuksessa selviää, että esihenkilöiden tuen ja oikeanlaisten reaktioiden avulla voidaan sekä lisätä työntekijöiden ääntä ja vähentää vaikenemistä etätyökontekstissa.

Tekijät, joiden avulla voitaisiin lisätä työntekijöiden ääntä etätyökontekstissa ovat saavutettavuuden tunne, työpaikan tarjoamat tilaisuudet käyttää omaa ääntään, kannustaminen epäviralliseen kommunikointiin ja oikeanlainen reagointi äänen käyttämiseen myös muiden kuin esihenkilöiden toimesta. Mitä tulee työntekijöiden vaikenemisen vähentämiseen, osa tutkimukseen osallistuneista kokee, että anonyymien alustojen avulla voitaisiin vähentää vaikenemistä. Muita tekijöitä vaikenemisen vähentämiselle on turvallisuuden tunne, kahdenkeskeiset keskustelut, vuorovaikutteisuuteen liittyvät koulutukset ja jälleen esihenkilöiden toiminta.

Tutkimuksessa on otettu huomioon haastateltavien taustatiedot. Haastatteluun osallistuneet ovat työskennelleet työsuhteissaan 1–3 vuotta, joten työsuhteen pituudella ei ole tässä tutkimuksessa merkitystä. Jos jonkun työsuhde olisi kestänyt esimerkiksi 2 kuukautta, silloin olisi tarpeen pohtia, voisiko tämä olla syy vaikenemiselle. Sillä, että tekevätkö haastateltavat vain osan työstään etänä vai kaikki työt etänä, on merkitystä työntekijöiden välisten suhteiden kannalta. Yksi haastateltavista, joka tekee ja on aina tehnyt käytännössä kaiken työn etänä, kokee etäisyyttä muihin. Toinen haastateltava, joka tekee käytännössä pelkästään etänä tällä hetkellä mutta on ennen tehnyt paljon toimistolla, ei koe etäisyyttä muihin, koska tutustumisvaihe on käyty läpi toimistolla.

Taustatiedoissa käsiteltiin myös työn kuormittavuutta, sillä sillä saattaa olla vaikutusta työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen. Kaksi haastateltavaa vastasi, että työ on satunnaisesti kuormittavaa. Toinen näistä vaikenee usein ja kokee etätyökontekstin ylipäättään olevan sopimaton itselleen. Toinen taas sopeutuu hyvin etätyöhön ja käyttää ääntään hyvin paljon. Tässä tutkimuksessa ei siis voida suoranaisesti todeta, että työn kuormittavuus vähentää työntekijöiden ääntä.

Tämä tutkimus tuo uutta näkökulmaa työntekijöiden äänen ja vaikenemisen tutkimuskenttään, sillä se keskittyy erityisesti selittämään työntekijöiden ääntä ja vaikenemista etätyökontekstissa, joka on relevantti mutta alitutkittu teema. Tutkimus tuo uutta näkökulmaa siihen, kuinka etätyössä työskentelevät työntekijät käyttävät ääntään ja mitkä tekijät motivoivat heidän äänenkäyttöään ja vaikenemistaan.

Tutkimuksessa on piirteitä, jotka ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa. Yksi näistä piirteistä on se, että etätyössä epävirallinen kommunikointi vähenee ja etätyö vaikuttaa työntekijöiden välisiin suhteisiin. Tutkimuksessa korostuu se, että työntekijöillä ei etätyössä ole mahdollisuuksia käydä yhtä paljon epävirallista kommunikaatiota kuin toimistolla työskennellessä. Toinen piirre on se, että tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempien tutkimusten tuloksia esihenkilöiden toiminnan tärkeydestä. Monet aiemmat tutkimukset ovat korostaneet esihenkilöiden toiminnan olevan yksi tärkeimmistä vaikuttavista tekijöistä työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen ja tämä tutkimus on täysin linjassa niiden kanssa. Tässä tutkimuksessa on myös tarjottu konkreettisia keinoja, kuten esihenkilöiden oikeanlaisten reaktioiden ja turvallisuuden tunteen luomisen, joilla voidaan lisätä työntekijöiden ääntä etätyökontekstissa.

Tämä tutkimus on eronnut aiemmista tutkimuksista siinä, että jotkut haastateltavat kertoivat, että vaikka he kokevat omalla äänellään olevan vaikuttavuutta, he eivät silti käytä sitä. Yhdeksästä haastateltavasta kaksi vastasi näin. Aiemmat tutkimukset, kuten Huangin ym. (2023) tekemän tutkimuksen mukaan mitä tehokkaampana työntekijät pitävät ääntään, sitä varmemmin he sitä käyttävät. Tämä tutkimus haastaa tätä ajatusta ja voikin olla, että etätyökontekstissa korkea äänen kontekstuaalinen tehokkuus ei riitä todistamaan sitä, että työntekijät käyttävät ääntään. Tutkimuksessa nousi esiin monia eri motivaatiotekijöitä äänen ja vaikenemisen taustalla mutta yksikään haastateltavista ei nostanut esiin pelkoa, joka taas on usein mainittu aiemmissä tutkimuksissa. On mahdollista, että etätyökonteksti vaikuttaa paljonkin siihen, että mitkä motivaatiotekijät todella vaikuttavat työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen.

Tämä tutkimus tuo uusia näkökulmia työntekijöiden äänen ja vaikenemisen tutkimuskenttään. Tässä tutkimuksessa on esimerkiksi havaittu, että työntekijöiden ääni ja vaikeneminen etätyössä riippuu heidän persoonallisuudestaan ja siitä, että kuinka sopivana he pitävät etätyökontekstia. Voi olla, että pelkästään se, että työntekijä kokee etätyökontekstin olevan epäsopeva omalle persoonalleen, on itsessään syy

vaikenemiselle. Tämän avulla pystytään laajentamaan käsitystä siitä, että mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen etätyökontekstissa. Lisäksi tässä tutkimuksessa käsitellään anonyymien alustojen hyödyntämistä vaikenemisen vähentämisessä, joka on aiemmissa tutkimuksissa jäänyt vähälle huomiolle.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kaikessa tutkimuksessa on ohjenuorana tietynlainen totuudellisuuteen pyrkiminen: tutkimusetiikka on otettava huomioon kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Hyviin tutkimuskäytäntöihin kuuluu se, että omia valintoja tarkastellaan arvioivasti, tutkija tuntee tutkimusta ohjaavat säännöt ja tutkija omaksuu luotettavuuskriteerit. Laadullisen tutkimuksen laatua arvioitaessa keskeisiä käsitteitä ovat uskottavuus ja luotettavuus. (Aaltio & Puusa 2020.)

Tätä tutkimusta voidaan pitää uskottavana, sillä tutkimusta varten on pidetty yhdeksän haastattelua, joista saadut aineistot on käsitelty ja analysoitu huolellisesti ja niistä saatuja tietoja on käytetty tutkimuksessa kontekstisidonnaisesti. Tutkimustuloksia käsittelevässä kappaleessa on käytetty suoria lainauksia lisäämään tutkimuksen uskottavuutta. Haastattelut on nauhoitettu sekä litteroitu ja litteroidut tekstit on vielä kertaalleen tarkistettu nauhoitusten avulla. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä sillä, että siihen valitaan oikeanlaiset ilmiöön sopivat lähestymistavat (Puusa & Juuti 2020, 175). Tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska tutkimukseen on valittu sopivat lähestymistavat ja menetelmät tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tutkimuskysymysten selvittämiseksi: tähän tutkimukseen sopii parhaiten laadullinen tutkimus, teemahaastattelut ja teemoittelu. Lisäksi tutkimuksen toteutusta käsittelevässä kappaleessa on kerrottu selkeästi, mitä vaiheita aineiston keruussa ja aineiston analysoinnissa on käyty läpi, jotta koko tutkimusprosessi olisi mahdollisimman läpinäkyvä ja selkeä. Myös tutkimustilanne ja tutkimusympäristö on kuvattu yksityiskohtaisesti.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy objektiivisuus. Käytännössä täydelliseen objektiivisuuteen on mahdotonta päästä missään sosiaalitieteellisessä tutkimuksessa mutta tutkijan on pystyttävä erottamaan omat oletukset tutkimuksesta, jotta ne eivät vaikuta tutkimustuloksiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkija tunnistaa oman subjektiivisuutensa ja mahdolliset vaikutukset tutkimusprosessiin. (Aaltio & Puusa 2020.)

Tässä tutkimuksessa objektiivisuutta on tuotu esiin tutkimustulosten analysoinnissa. Haastatteluista saatuja tietoja on analysoitu huolellisesti ja luotettavasti ja niitä on peilattu monipuolisesti eri lähteisiin. Jokaisessa haastattelussa on käytetty samaa haastattelurunkoa ja jokaiselle haastateltavalle on esitetty samat haastattelukysymykset. Haastattelurunko on myös nähtävillä tämän tutkimuksen liitteissä. Haastatteluiden objektiivisuuteen voi vaikuttaa se, että yksi haastattelukysymys on ollut liian johdatteleva. Kysymys koskee työntekijöiden vaikenemisen vähentämistä etätyössä ja kysymyksessä on tarkentava kysymys anonyymien alustojen merkityksestä, joka on voinut johdattaa keskustelua liikaa tiettyyn suuntaan ja kysymykseen ei näin olla saatu kokonaisvaltaista vastausta. Tämä johtuu tutkimuksen tekijän kokemattomuudesta. Kokemattomuus on voinut vaikuttaa myös yleisesti haastatteluiden kulkuun, varsinkin ensimmäisten haastattelujen kohdalla.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin kuuluu myös tutkimuksessa käytettyjen menetelmien eettisyyden arviointi. Eettisyyden arviointiin kuuluu esimerkiksi haastateltavien suostumus, tietojen luottamuksellinen käyttö ja anonyymiteetin säilyttäminen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 62–63.) Tässä tutkimuksessa jokaiselle haastateltavalle on ilmoitettu ennen haastatteluiden alkamista, että haastattelu tullaan nauhoittamaan ja litteroimaan: jokainen on antanut tähän suostumuksensa. Haastateltaville on myös kerrottu, että tutkimuksessa tullaan hyödyntämään haastattelusta saatuja tietoja mutta anonyymisti. Tutkimuksessa ei ole käytetty mitään sellaisia tietoja, joista haastateltavat voisi tunnistaa ja suorissa lainauksissa haastateltavat on nimetty haastattelujärjestyksen mukaan. Lisäksi haastattelumateriaalit on säilytetty tietoturvallisesti.

Luotettavuuden arvioinnissa tulee miettiä myös tutkimuksen heikkouksia. Mitä tulee tämän tutkimuksen rajoitteisiin, tutkimuksen empiirinen aineisto perustuu yhdeksän henkilön haastatteluihin, joka voi rajoittaa tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä. Tutkimukseen on kuitenkin pyritty valitsemaan haastateltavia riippumatta heidän työpaikastaan tai työtehtävistään, jotta saataisiin mahdollisimman yleistettäviä tuloksia. Tutkimuksen tulokset ovat siis suuntaa-antavia. Myös se, että haastattelut on toteutettu etänä, saattaa vaikuttaa haastateltavien vastauksiin, vaikka haastattelutilanteesta on pyritty tekemään mahdollisimman toimiva. Kuten tutkimuksessa selviää, joillekin kommunikoinen etänä on haastavampaa ja se saattaa vaikuttaa vuorovaikutuksen luonnollisuuteen. Viimeisenä rajoitteena on se, että tutkijan kokemattomuus on

vaikuttanut siihen, että yksi haastattelukysymyksistä on ollut liian johdatteleva ja se on saattanut viedä haastateltavien vastauksia tiettyyn suuntaan.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan antaa ehdotuksia jatkotutkimuksille. Koska aihe itsessään on hyvin vähän tutkittu, tulisi tulevaisuudessa tehdä yhä enemmän tutkimusta työntekijöiden äänestä ja vaikenemisesta etätyössä. Tutkimusta voisi tehdä suuremmalla mittakaavalla ja tutkia esimerkiksi pelkästään sellaisia työntekijöitä, jotka tekevät ainoastaan etänä töitä. Tämä antaisi mahdollisuuden tutkia etätyön vaikutuksia kokonaisvaltaisesti työntekijöiden ääneen ja vaikenemiseen. Voisi myös olla järkevää tehdä yhä enemmän tutkimuksia tulevaisuudessa, kun etätyötä on tehty useampien vuosien, jopa kymmenien vuosien ajan, jotta voidaan nähdä, onko etätyökäytännöt muuttuneet parempaan suuntaan.

Jatkossa tutkimuksia voitaisiin kohdistaa yhä enemmän niihin tekijöihin, jotka motivoivat työntekijöiden ääntä ja vaikenemista etätyössä. Tässä tutkimuksessa on saatu uutta näkökulmaa siihen, miksi työntekijät päättävät käyttää ääntään tai vaieta tietyissä tilanteissa. Olisikin tutkimuskentän kannalta kannattavaa tutkia näitä tekijöitä yhä enemmän ja syvemmin. Tutkimusta voitaisiin tehdä myös siitä, että miten etätyötä pystyttäisiin muokkaamaan paremmaksi, jotta työntekijöiden ääni saataisiin paremmin kuuluviin.

Lähteet

- Aaltio, I. – Puusa, A. (2020) Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 177–188. Gaudeamus, Tallinna.
- Boccoli, G. – Gastaldi, L. – Corso, M. (2024) Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills. *Leadership & organization development journal*, Vol. 45 (7), 1240–1257.
- Breevaart, K. – Lopez Bohle, S. – Pletzer, J. L. – Muñoz Medina, F. (2020) Voice and silence as immediate consequences of job insecurity. *Career development international*, Vol. 25 (2), 204–220.
- Chapple, A. (1999) The use of telephone interviewing for qualitative research. *Nurse Researcher*, Vol. 6 (3), 63–81.
- de Villiers, C. – Farooq, M. B. – Molinari, M. (2022) Qualitative research interviews using online video technology – challenges and opportunities. *Meditari Accountancy Research*, Vol. 30 (6), 1764–1782.
- Dhanesh, G. S. – Picherit-Duthler, G. (2021) Remote internal crisis communication (RICC) – Role of internal communication in predicting employee engagement during remote work in a crisis. *Journal of public relations research*, Vol. 33 (5), 292–313.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications Ltd, London.
- Felix, B. (2020) The (un)speaking self: an identity-based model for employee voice and silence. *Cadernos EBAPE.BR*, Vol. 18 (3), 557-571.
- Ferreira, R. – Pereira, R. – Bianchi, I. – Da Silva, M. (2021) Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of open innovation*, Vol. 7 (1), 1–24.
- Franken, E. – Bentley, T. – Shafaei, A. – Farr-Wharton, B. – Onnis, L. – Omari, M. (2021) Forced flexibility and remote working: opportunities and challenges in the new normal. *Journal of management & organization*, Vol. 27 (6), 1131–1149.
- Freeman, R. – Medoff, J. (1984) *What Do Unions Do?* Basic Books, New York.

- Fuchs, C. – Reichel, A. (2023) Effective communication for relational coordination in remote work: How job characteristics and HR practices shape user-technology interactions. *Human resource management*, Vol. 62 (4), 511–528.
- Galanti, T. – Guidetti, G. – Mazzei, E. – Zappalá, S. – Toscano, F. (2021) Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, Vol. 63 (7), 426–432.
- Hamrick, A. B. – Zafar, S. – LePine, J. – Wesson, M. (2024) A watched pot never boils: how appraisals of supervisors remote monitoring influence remote workers' voice and silence. *An International Journal of Work, Health & Organisations: Work and Stress*, online, 1–36.
- Hirschman, A. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2022) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. uud. p. e-kirja. Gaudeamus Oy, Helsinki.
- Huang, X. – Wilkinson, A. – Barry, M. (2023) The role of contextual voice efficacy on employee voice and silence. *Human resource management journal*, 1–15.
- Ismail, A. – Ahmad, M. K. – Ramli, R. – Mohamad, H. N. – Dalib, S. (2023) *Proceedings of the 8th International Conference on Communication and Media*. Atlantis Press, France.
- Jawahar, I. M. – Kisamore, J. L. – Stone, T.H. (2023) Role conflict, need frustration and supervisor support: a moderated meditation model of employee voice and silence. *Management research news*, Vol. 46 (11), 1449–1465.
- Jiang, Y. – Yao, Y. (2020) Industrial relations climate and employee intention to quit: The roles of voice and silence. *Social behavior and personality*, Vol. 48 (8), 1–13.
- Jolly, P. M. – Lee, L. (2021) Silence is not Golden: Motivating Employee Voice through Inclusive Leadership. *Journal of hospitality & tourism research*, Vol. 45 (6), 1092–1113.
- Jämsen, R. – Sivunen, A. – Blomqvist, K. (2022) Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in human behavior*, Vol. 132, 107240.
- Kakkar, S. – Kuril, S. – Singh, S. – Saha, S. – Dugar, A. (2023) The influence of remote work communication satisfaction and CSR association on employee alienation

and job satisfaction: a moderated-mediation study. *Information technology and people*, Vol. 36 (5), 1810–1834.

- Kaufman, B. E. (2015) Theorising determinants of employee voice: an integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human resource management journal*, Vol. 25 (1), 19–40.
- Kish-Gephart, J. J. – Deter, J. R. – Treviño, L. K. – Edmondson, A. C. (2009) Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, Vol. 29, 163–193.
- Maxfield, D. (2016) How a culture of silence eats away at your company. *Harvard Business Review*, Vol. 7, 2–5.
- Morrison, E. W. (2023) Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, Vol. 10 (1), 79–107.
- Morrison, E. W. – Milliken, F. J. (2000) Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management review*, Vol. 25 (4), 706–725.
- Morrison, E. W. – Milliken, F. J. (2003) Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of management studies*, Vol. 40 (6), 1353–1358.
- Mowbray, P. K. – Wilkinson, A. – Tse, H. H. M. (2015) An Integrative Review of Employee Voice: Identifying Common Conceptualization and Research Agenda. *International journal of management reviews: IJMR*, Vol. 17 (3), 382–400.
- Nechanska, E. – Hughes, E. – Dundon, T. (2020) Towards an integration of employee voice and silence. *Human resource management review*, Vol. 30 (1), p. 100674.
- O'Brien, K. I. – Ravichandran, S. – Brodke, M. (2023) Employee voice behavior and perceived control: does remote work environment matter? Väitöskirja. Bowling Green State University, Ohio.
- Pamula, A. – Zalewska-Turzynska, M. (2023) Internal Communication Satisfaction while Remote Work: The Organizational Culture Perspective. *European research studies*, Vol. 26 (2), 30–48.
- Pinder, C. C. – Harlos, K. P. (2001) Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Teoksessa: Research in Personnel and Human Resources Management*, toim. Joseph Martocchio – Hui Liao, 331–369. Emerald Publishing, Leeds.

- Puusa, A. - Juuti, P. (2020) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa:
Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 173–176. Gaudeamus, Tallinna.
- Reissner, T. A. – Guenter, H. – Jong, S. B. (2024) Exploring newcomer voice and silence dynamics: The role of organizational socialization. *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 97 (4), 1307–1329.
- Roulston, Kathryn – Choi, Myungweon (2018) Qualitative Interviews. The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection. SAGE Publications Ltd, London.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2009) Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto Tampereen yliopisto, Tampere.
<<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoaarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>>, haettu 9.11.2024.
- Schreurs, B. – Hetty van Emmerik, I. J. – Gunter, H. – Germeys, F. (2012) A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity performance. *Human Resource Management*, Vol. 51 (2), 259–279.
- Sull, D. – Sull, C. – Bersin, J. (2020) Five ways leaders can support remote work. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 61 (4), 1–10.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Van Dyne, L. – Ang, S. – Botero, I. C. (2003) Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of management studies*, Vol. 40 (6), 1359–1392.
- 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*, Vol. 26 (3), 331–348.
- Willits, T. I. – Franco-Watkins, A. M. (2021) Is it Worth the Regret? Deciding to Engage in Employee Voice. *Journal of business and psychology*, Vol. 36 (6), 1151–1170.
- Yle (2021) Etätyössä pitäisi tietoisesti panostaa kommunikointiin. <<https://yle.fi/a/3-11870795>>, haettu 20.11.2024.
- Zhan, M. (2020) When to speak up at work: a review of employee voice and silence behavior using a prospect approach. *Atlantic journal of communication*, Vol. 28 (5), 273–288.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Yleiset:

1. Mitkä ovat sinun roolisi ja tehtäväsi siinä yrityksessä, jossa työskentelet?
2. Tämän hetkisen työsuhteen pituus ja kuinka kauan olet tehnyt etätöitä?
3. Koetko, että työ on kuluttavaa?

Miten työntekijät käyttävät ääntään etätyössä:

4. Kuinka usein olet yhteydessä esihenkilöihin ja kollegoihin, kun teet etätöitä?
5. Mitä kanavia, sovelluksia tai tapoja käytät etätyöympäristössä kommunikointiin esihenkilöiden ja kollegoiden kanssa?
6. Miten koet etätyön vaikuttavan kommunikointiin esihenkilöiden ja kollegoiden kanssa? Koetko esim. teknisten haasteiden vaikuttavan negatiivisesti kommunikointiin?
7. Miten koet etätyön vaikuttavan vuorovaikutteiseen työskentelyyn, esim. tiimityöskentelyyn?
8. Miten koet etätyön vaikuttavan työsuhteisiin?
9. Miten koet etätyön vaikuttavan epäviralliseen kommunikointiin? Epävirallinen kommunikointi = tarkoittaa kaikkea sellaista kommunikointia, jossa kommunikoidaan ns. ystävinä ja se tapahtuu spontaanista esim. työpaikan kahvihuoneessa.

Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden päätökseen käyttää ääntään tai vaieta etätyössä:

10. Mitkä tekijät sinua motivoi käyttämään ääntä tai kommunikoidaan tai vaihtoehtoisesti vaikenemaan asioista etätyössä?
11. Oletko kokenut, että etätyössä vaikeneminen on helpompaa kuin oman äänen käyttö ja jos olet niin miksi?

12. Miten etätyö vaikuttaa siihen, että kuinka usein päätät vaieta sinulle tai yritykselle tärkeistä asioista?
13. Koetko, että omalla äänellä pystyt vaikuttamaan yrityksen toimintaan?
14. Miten esihenkilöiden tuki vaikuttaa äänen käyttöön tai vaikenemiseen etätyössä?
15. Miten esihenkilöiden reaktiot vaikuttavat päätökseen käyttää ääntä tai vaieta etätyössä?
16. Mitkä ovat sinun mielestäsi tärkeimmät tekijät, joiden avulla työntekijöiden on helpompi käyttää ääntään etätyössä?
17. Mitkä ovat sinun mielestäsi tärkeimmät tekijät, joiden avulla työntekijöiden vaikenemista etätyössä voitaisiin vähentää? Koetko, että anonyymit keskustelualustat voisivat vähentää vaikenemista?
18. Onko sinulla vielä jotain lisättävää tai mainitsemisen arvoista aiheeseen työntekijöiden ääni ja vaikeneminen etätyössä?