

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

# **TYÖNTEKIJÄN ÄÄNEN MERKITYKSET JA KANAVAT**

Yrityksen johtaminen

Pro gradu -tutkielma

Syksy 2018

Ohjaajat: Johanna Kujala ja Anna

Heikkinen

Juulia Lehtonen

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, Yrityksen johtaminen
Tekijä:	LEHTONEN JUULIA
Tutkielman nimi:	Työntekijän äänen merkitykset ja kanavat
Pro gradu -tutkielma:	77 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Joulukuu 2018
Avainsanat:	työntekijän ääni, työntekijän vaikeneminen, työntekijän äänen kanavat, Fiilispulssi, teoriaohjaava sisällönanalyysi

---

Tässä tutkimuksessa tarkastelen työntekijän ääntä ja vaikenemista, työntekijän äänen kanavia sekä työntekijöiden ja esimiesten työntekijöiden äänelle antamia merkityksiä. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia työntekijän äänen kanavista sekä heidän äänelle antamia merkityksiä ja ymmärtää paremmin työntekijän ääntä, sen kanavia sekä sitä, miten työntekijät ja esimiehet kokevat sen. Tavoitteena on lähestyä aihetta digitaalisten viestintäkanavien kautta ja tarkasteluun olen nostanut erityisesti Taplause Oy:n Fiilispulssi-ohjelmiston. Digitaalisuuden kautta pyrin tuomaan työntekijän ääneen liittyvää tutkimusta nykyaikaan. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa kuvaan aiemmin ilmestyneen kirjallisuuden avulla työntekijän äänen tutkimusta eri tieteenaloilla, työntekijän äänen kanavia organisaatiossa, sen mahdollistavia ja estäviä tekijöitä sekä äänen ja vaikenemisen seurauksia. Empiirinen aineisto koostuu S-Ryhmään kuuluvan Kalevan Prisman kahden esimiehen yksilöhaastattelusta ja kolmen työntekijän ryhmähaastattelusta. Analysoin aineiston teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena syntyi viisi esimiesten ja työntekijöiden työntekijän äänelle antamaa merkitystä äänen tarkoituksen mukaan luokiteltuna. Esimiesten haastatteluissa tärkeiksi teemoiksi tunnistettiin ongelmien esiintuominen, uusien ajatusten ja ideoiden esiintuominen, palautteen kerääminen ja mielipiteiden kuunteleminen muutostilanteissa sekä onnistumisten jakaminen, työhyvinvointi ja esimies-alaisuusuhde. Näistä kaksi viimeistä olivat tärkeitä teemoja myös työntekijöiden haastattelussa ja sen lisäksi he nostivat esiin myös toimintatavat ja päivittäisten asioiden viestimisen. Haastattelujen avulla kohdeyrityksessä voitiin tunnistaa kolme erilaista äänen kanavaa: kasvokkaisuviestintä, perinteiset äänen kanavat sekä digitaaliset äänen kanavat, johon sisältyy myös Fiilispulssi. Uudet digitaaliset kanavat nähtiin potentiaalisena vaihtoehtona perinteisten kanavien rinnalle tai jopa niiden korvaajaksi lähes kaikissa tapauksissa. Vain toimintavoista ja päivittäisten asioiden viemisessä työntekijät pitivät kasvokkaisuviestintää erityisen tärkeänä. Myös onnistumisten jakamisessa sekä työhyvinvoinnin ja esimies-alaisuusuhteen rakentumisessa sekä työntekijät että esimiehet kokivat kasvokkaisuviestinnän roolin tärkeänä.

Tutkimuksen johtopäätösten mukaan sekä työntekijät että esimiehet kokivat työntekijöiden äänellä olevan positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan, kehittymiseen ja työssä viihtymiseen. Esimiehet pitivät työntekijöiden kuuntelemista tärkeänä osana päivittäistä työtään ja toivoivat käytössä olevien kanavien rinnalle lisää digitaalisia työkaluja työntekijöiden kuuntelemiseen. Käytännössä tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää Fiilispulssin ja uusien digitaalisten äänen kanavien kehittämiseen sekä työntekijän kuuntelemisen prosessien kehittämiseen sekä tutkimuksen kohdeyrityksessä että muissakin aiheesta kiinnostuneissa organisaatioissa.

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen tausta.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	7
1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset .....	9
1.4 Tutkimusstrategia ja tutkimusmetodi .....	11
1.5 Tutkimuksen kulku .....	12
2 TYÖNTEKIJÄN ÄÄNI ORGANISAATIOSSA.....	15
2.1 Työntekijän ääni aiemman tutkimuksen kohteena .....	15
2.1.1 Työntekijän äänen tutkimuksen taustaa .....	15
2.1.2 Työntekijän äänen tutkimus eri tieteenaloilla .....	16
2.2 Työntekijän ääni ja vaikeneminen .....	18
2.2.1 Työntekijän äänen ilmeneminen organisaatiossa.....	18
2.2.2 Työntekijän vaikeneminen.....	21
2.3 Työntekijän ääneen vaikuttavat tekijät .....	23
2.3.1 Organisaation rakenteen ja kulttuurin merkitys .....	23
2.3.2 Yrityksen hierarkian merkitys.....	24
2.3.3 Johdon, esimies-alaisuuden ja tunteiden merkitys .....	25
2.4 Työntekijän äänen merkitys yksilölle ja organisaatiolle .....	27
2.4.2 Työntekijän äänen merkitys yritykselle .....	27
2.4.3 Työntekijän äänen merkitys yksilölle .....	28
2.5 Synteesi: Organisaatiossa ilmenevän työntekijän äänen ja vaikenemisen merkitys organisaatiolla ja yksilölle .....	29
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	33
3.1 Laadullinen tutkimus .....	33
3.2 Pirkanmaan Osuuskauppa ja Kalevan Prisma tutkimuksen kohteena .....	34
3.3 Aineiston keruu.....	35
3.4 Aineiston käsittely ja analysointi.....	38
4 TULOKSET .....	42
4.1 Esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia äänen kanavista .....	42
4.1.1 Esimiesten kokemuksia äänen kanavista .....	42

4.1.2 Työntekijöiden kokemuksia äänen kanavista .....	48
4.2 Esimiesten ja työntekijöiden työntekijän äänelle antamat merkitykset.....	56
4.2.1 Ongelmien esiintuominen .....	57
4.2.2 Toimintatavat ja päivittäisten asioiden viestiminen.....	59
4.2.3 Uusien ajatusten ja ideoiden esiintuominen.....	61
4.2.4 Palautteen kerääminen ja mielipiteiden kuunteleminen muutostilanteissa.....	62
4.2.5 Onnistumisien jakaminen, työhyvinvointi ja esimies-alaisuhde .....	66
4.3 Synteesi tutkimuksen tuloksista.....	67
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	71
5.1 Tieteellinen kontribuutio .....	71
5.2 Käytännön merkitys.....	75
5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheita .....	76
LÄHTEET .....	78
LIITTEET.....	82
LIITE 1: HAASTATTELURUNKO 1 RYHMÄHAASTATTELU TYÖNTEKIJÖILLE ..	82
LIITE 2: HAASTATTELURUNKO 2 YKSILÖHAASTATTELU ESIMIEHILLE .....	83

## KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1 Tutkimuksen kulku

Kuvio 2 Työntekijän äänen ja vaikenemisen määritelmän kehittyminen ja laajeneminen

Kuvio 3 Työntekijän äänen ja vaikenemisen vaikutukset organisaatiossa sekä niihin vaikuttavat tekijät

Kuvio 4 Runko aineiston käsittelyyn

Kuvio 5 Aineiston analyysin eteneminen

Kuvio 6 Työntekijän äänen tarkoitus, niihin sopivat äänen kanavat ja niiden vaikutukset organisaatioon

Taulukko 1 Työntekijän äänen tutkimus eri tieteenaloilla

Taulukko 2 Työntekijän äänen tarkoitus ja sen esiintuominen organisaatiossa

Taulukko 3 Haastateltavat

Taulukko 4 Tutkimuksen aineisto

Taulukko 5 Esimiesten ja työntekijöiden äänelle antamat merkitykset

Taulukko 6 Esimiesten ja työntekijöiden äänelle antamat merkitykset sekä niihin sopivat äänen kanavat

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Työntekijän ääneen ja sen vaikutuksiin kohdistuva tutkimus on kasvanut viime vuosikymmenen aikana merkittävästi ja kiinnostus aihetta kohtaan kasvaa yhä edelleen (Morrison, 2014, 176). Tämä ei ole ihme, sillä työntekijöitä on kirjallisuudessa jo pitkään pidetty yhtenä organisaation tärkeimpänä, ellei jopa tärkeimpänä voimavarana. Työntekijät tuovat organisaatioon paitsi työpanoksensa, myös henkisen pääomansa, joka on tärkeää ohjata organisaation käyttöön.

Työntekijän äänelle on annettu aiemmassa kirjallisuudessa pääosin positiivisia merkityksiä, mutta keskustelua on käyty myös äänen tarkoituksesta ja tehtävästä (Mowbray ym., 2015). Organisaatiokäyttäjätutkimuksessa työntekijän äänelle on määritelty kaksi tehtävää: 1) Ääntä pidetään tarkoituksenmukaisen käyttäytymisen osana työntekijän käyttäytymisessä, ja jonka tehtävänä on muuttaa tilannetta (Morrison, 2011) sekä 2) Ääntä pidetään ylöspäin suuntaavana ongelmanratkaisuna, ideoiden ja informaation kommunikoimisena organisaation käytäntöjen ja suoriutumisen kehittämiseksi (Dundon ym., 2005; Tangirala ym., 2012). Käytännössä tässä tutkimuksessa työntekijän ääni nähdään työntekijöiden oikeutena ja velvollisuutena kertoa esimiehille ja johdolle heidän työn tekemisensä kannalta merkityksellisistä asioista. Tätä voidaan tukea tarkoituksenmukaisilla ja toimivilla työntekijän äänen esiintuomiseen tarkoitetuilla kanavilla.

Hyvin läheisesti työntekijän äänen käsitteeseen on kirjallisuudessa liitetty työntekijän vaikeneminen. Työntekijän vaikenemista on pidetty organisaatiokäyttäjätutkimuskirjallisuudessa vahingollisena organisaatiokäytäntöjen kehittämiseksi (Van Dyne ym., 2003) siinä missä työntekijän ääntä organisaatiota ja sen käytäntöjä kehittäväksi. Ääntä ja vaikenemista pidetään työntekijöiden harkinnanvaraisina, harkittuina valintoina. (Donovan ym., 2016, 564.) Morrison (2014, 177) esittää kirjallisuuskatsauksessaan, että työntekijän ääntä käsittelevässä kirjallisuudessa on löydettävissä kaksi toistuvaa olettamusta, jotka ovat: 1) työntekijät eivät välttämättä jaa ideoitaan tai huoliaan, ja että taipumus vaikenemiseen usein hallitsee taipumusta ääneen, ja 2) ääni on tärkeää organisaatiolle ja vaikeneminen vahingollista. Myös tässä

tutkimuksessa tekemässäni kirjallisuuskatsauksessa olen löytänyt monista tutkimuksista tuloksia, jotka tukevan näitä olettamuksia.

Yksilö- ja organisaatiotasojen lisäksi Spreizer (2007) on esittänyt, että työntekijöiden vaikenemisella on vaikutuksia myös yhteiskunnallisella tasolla. Hän (emt.) on esittänyt, että rauhattomuus ja korruptio maatasolla ovat negatiivisesti yhteydessä siihen tasoon, miten työntekijät raportoivat vapaudestaan osallistua päätöksentekoon työssään. (Milliken ym., 2015, 408.) Yhteiskuntavastuu (CSR) on yksi viime vuosien tärkeistä tutkimuksen kohteista. On osoitettu, että on ratkaisevaa, että yritykset vaikuttavat toiminnallaan positiivisesti siihen yhteiskuntaan, missä yritys toimii. Milliken ym. (2015) nostavat esiin, että harvoissa yhteiskuntavastuusta tehdyissä tutkimuksissa on kuitenkaan tutkittu sitä, mikä vaikutus organisaatioilla saattaa olla yhteisöihin ja yhteiskuntaan niiden asenteiden, uskomusten ja käyttäytymisen kautta, joita organisaatiossa työskentelevälle yksilölle muodostuu, ja joiden muodostumiseen organisaatio vaikuttaa.

Näyttää siltä, että ihmisten käyttäytymiseen ja asenteisiin työn ulkopuolella vaikuttavat työ ja organisaatio, ja että ne jopa saattavat muodostua organisaation käytäntöjen ja yksilön työlle antamien käsitysten kautta (Milliken ym., 2015, 408–409). Vaikutukset, joita organisaatioilla on työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, voivat olla juuri niin merkittäviä kuin ne vaikutukset, joita heidän toimintatavoillaan on yhteisöihin (Bishara ym., 2010). Esimerkiksi jos suurin osa työntekijöistä kokee organisaation stressaavaksi ja vieraannuttavaksi, ovat nämä kokemukset suoraan tai epäsuorasti merkittäviä heidän työn ulkopuolisessa elämässään, kuten perheeseen sitoutumisessa, terveydessä sekä päihteiden käytössä (Milliken ym., 2015, 408–409).

Työntekijän äänen vaikutuksia onkin tutkittu runsaasti, mutta spesifejä tutkimuksia, jotka liittyvät äänen kanaviin, etenkin digitaalisiin ja reaaliaikaisiin, ei juuri ole tehty. Tässä tutkimuksessa käyn läpi perinteisiä ja digitaalisia äänen kanavia sekä kasvokkaisuviestintää. Keskityn etenkin tutkimuksen tuloksissa digitaaliseen, mobiilipohjaiseen Fiilispulssi-nimiseen ohjelmistoon, jonka avulla henkilöstö helposti voi koska ja missä vain kertoa mielipiteensä. Työntekijän lähettämä palaute menee Fiilispulssin kautta suoraan reaaliaikaisesti ylimmälle johdolle. Myös esimiehet näkevät palautteet. Palautetta voi antaa joko omalla nimellä tai anonymisti. Ohjelmisto siis luo uudenlaisen kanavan työntekijän äänelle. Tässä tutkimuksessa

olenkin kiinnostunut siitä, miten työntekijät ja esimiehet kokevat tämän kanavan perinteisten viestintäkanavien sekä kasvokkaisviestinnän rinnalla.

Aihetta on tärkeää tutkia, jotta työntekijöiden ääneen ja sen esiintuomiseen ymmärrettäisiin organisaatioissa panostaa ja jotta sitä osattaisiin hyödyntää tavalla, joka hyödyttää sekä organisaatiota että sen työntekijöitä. Jotta tähän päästäisiin, on tärkeää ymmärtää mitä merkityksiä organisaation henkilöstö antaa työntekijän äänelle ja mitkä äänen kanavat koetaan organisaatioissa tärkeiksi, toimiviksi ja tarkoituksenmukaisiksi. Ilman ymmärrystä näistä asioista voi olla vaarana, että työntekijän ääneen panostetut resurssit kohdennetaan väärin eikä niistä välttämättä saada samoja hyötyjä kuin jos tutkitaan miten työntekijän ääni koetaan organisaatiossa ja mitkä kanavat nähdään toimivimmiksi, tehokkaimmiksi ja mielekkäimmiksi.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkin kohdeyrityksessä esiintyvää työntekijän ääntä sekä vaikenemista työntekijöiden ja heidän esimiestensä näkökulmasta. Lähestyn teemoja kohdeyrityksessä työntekijöiden, esimiesten sekä ylimmän johdon käyttämien äänen kanavien kautta. Tämän tutkimuksen näkökulmasta työntekijän ääni on organisaatiota kehittävä ilmiö ja vaikeneminen sitä vahingoittava. Tutkin ilmiötä aiemman kirjallisuuden sekä tekemieni haastatteluiden avulla.

Tutkimukseni tarkoituksena on kuvata ja analysoida esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia äänen kanavista sekä heidän äänelle antamia merkityksiä. Tavoitteenani on ymmärtää paremmin työntekijän ääntä, sen kanavia sekä sitä, miten työntekijät ja esimiehet kokevat sen. Saavuttaakseni tavoitteeni, kysyn:

*Miten esimiehet ja työntekijät kokevat työntekijän äänen ja sen kanavat?*

Päätutkimuskysymykseen vastaan kolmen alatutkimuskysymysten avulla. Ensimmäinen alatutkimuskysymys ohjaa tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja kahteen viimeiseen vastaan tutkimuksen empiirisessä osiossa.

- 1. Mitä työntekijän ääni ja vaikeneminen organisaatiossa tarkoittavat?*
- 2. Mitä työntekijän äänen kanavia organisaatiossa käytetään?*
- 3. Mitä merkityksiä esimiehet ja työntekijät antavat työntekijän äänelle?*

Avaan ensimmäistä alatutkimuskysymystä teoriaosuudessa, jossa kuvaan aiemmin ilmestyneen kirjallisuuden avulla työntekijän äänen tukimusta eri tieteenaloilla, työntekijän äänen kanavia organisaatiossa, sen mahdollistavia tekijöitä sekä äänen ja vaikenemisen seurauksia. Kirjallisuuskatsaus on tämän tutkimuksen etenemisen kannalta välttämätön, sillä se antaa selkeän suunnan omalle tutkimukselleni. Sitä tehdessä sain lisää arvokasta tietoa työntekijän äänestä sekä siihen liittyvistä ilmiöistä, joiden avulla pystyin tekemään selkeämmän määrittelyn sekä rajaukset omalle tutkimukselleni. Näin se muodostaa raamit ja teoriapohjan empiiriselle tutkimukselleni, jota hyödynsin tekemiäni haastatteluja analysoidessani. Myös haastattelut toteutin teoriaohjaavaa analyysiä käyttäen.

Empirian avulla syvennän kirjallisuuskatsauksessa esiin nostamiani teemoja ja vastaan alatutkimuskysymyksiin kaksi ja kolme. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty yhden ryhmähaastattelun ja kahden yksilöhaastattelun. Haastattelut toteutin marraskuussa 2017 Tampereella Kalevan Prismassa. Paikkana Kalevan Prisma oli luonteva valinta sekä käytännöllisistä että tutkimuksellisista syistä. Kalevan Prisman ollessa kaikkien haastateltavien työpaikka, sain toteutettua kaikki haastattelut samana päivänä. Paikan ollessa tuttu myös työntekijöille, oli heidän varmasti helpompi kertoa luontevasti ajatuksistaan. Myös tutkijana minulle oli tärkeää päästä näkemään miljöön, mistä haastateltavat kertovat ja missä he ääntänsä käyttävät. Haastattelut on litteroitu, teemoiteltu ja lopulta analysoitu teoriaohjaavaa analyysiä käyttäen. Näin pystyn vastaamaan päätutkimuskysymykseen.

Työntekijän äänestä on tehty tutkimusta erityisesti henkilöstöjohtamisen, organisaatiokäyttäytymisen ja työn tutkimisen tieteenaloilla. Tutkimus ei ole ollut yhtenäistä, mutta viime vuosina niiden on nähty lähentyneen toisiaan. Itse lähestyn työntekijän ääntä erityisesti äänen digitaalisten kanavien kautta. Tästä näkökulmasta ei ole erikseen aiemmin tehty tutkimusta, jonka vuoksi näen aiheen erityisen kiinnostavana. Gradun toimeksiantoyritys Taplause Oy tarjoaa yrityksille ratkaisuja palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen. Pirkanmaan Osuuskauppa on Taplause Oy:n asiakasyritys ja siellä on laajasti sekä asiakkaiden



että henkilöstön kuuntelemiseen tarkoitettu Fiilispulssi-ohjelmisto käytössä. Pirkanmaan Osuuskaupan toimipisteistä tutkimukseni kohteeksi valikoitui Kalevan Prisman ja sen työntekijät.

Määrittelen tässä tutkimuksessa työntekijän äänen henkilöstöjohtamisen kentällä tehdyn tutkimuksen näkökulmasta, jossa ääni nähdään tärkeänä osana työntekijän roolia, heidän mahdollisuutena sanoa ja osallistua organisaation toimintaan ja siellä tehtäviin päätöksiin. Koska tarkastelen ääntä osana työntekijöiden jokapäiväistä toimintaa, on tärkeää tarkastella äänen lisäksi työntekijän vaikenemista, organisaation tarjoamia äänen kanavia, äänen mahdollistavia organisatorisia tekijöitä sekä äänen ja vaikenemisen seurauksia organisaation sekä yksilön tasoilla. Myös tekemissäni haastatteluissa pureudun näihin teemoihin saaden aiheesta uutta, ainutlaatuista aineistoa.

### **1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset**

#### Työntekijän ääni

Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa työntekijän ääni määritellään johdon toiminnan ja organisaatorakenteiden mahdollistavaksi työntekijän mahdollisuudeksi sanoa sekä mahdollisuudeksi osallistua (Mowbray ym., 2015). Se nähdään ennen kaikkea systeeminä sekä osana työntekijän työnkuvaa ja roolia, ja tutkimus onkin henkilöstöjohtamisen kentällä keskittynyt äänen ilmaisemisen virallisiin kanaviin (Gilman ym., 2015). Työntekijän ääni jaotellaan henkilöstöjohtamisen tutkimuksen piirissä usein äänen ilmaisukanavan mukaan joko suoraksi tai epäsuoraksi ääneksi (Mowbray ym., 2015). Suoralla työntekijän äänellä tarkoitetaan yksilön ilmaisua, kun taas epäsuora viittaa johonkin kollektiiviin, kuten ammattiyhdistykseen, jonka kautta yksilö saa äänensä kuuluviin (emt.).

Tässä tutkimuksessa rajaan työntekijän äänen henkilöstöjohtamisen tutkimuskentän mukaisesti kuvaamaan työntekijän mahdollisuutta sanoa mielipiteensä ja osallistua organisaatiossa tehtäviin päätöksiin ja hyväksytyihin toimintatapoihin. Keskityn tutkimuksessani suoraan, työntekijän itse ilmaisemaan ääneen ja rajaan välillisesti, kuten ammattiyhdistysten kautta

käytetyn äänen, pois tutkimuksesta. Tähän äänen muotoon keskityn myös tekemissäni työntekijöiden ja esimiesten haastatteluissa.

### Työntekijän vaikeneminen

Työntekijän vaikeneminen on epäonnistunut äänen muoto ja ääni on samalla valinta olla vaikenematta. Jos työntekijällä on idea tai ehdotus tai hän on tietoinen jostakin ongelmasta, hän voi joko pitää tiedon itsellään tai kertoa siitä eteenpäin organisaatiossa. Empiirisessä tutkimuksessa äänen ja vaikenemisen raja on usein vaikeasti havaittavissa ja tutkijalle hankala, sillä tutkijan on hankala selvittää, vaikeneeko työntekijä vai eikö hänellä ole mielipidettä asiaan. Esimies voi esimerkiksi raportoida tutkijalle, että työntekijä ei koskaan kerro ääneen ideoitaan tai ajatuksiaan. Esimies ei voi kuitenkaan tietää eikö työntekijällä ole lainakaan ehdotuksia, vai pitääkö hän ne vain itsellään. Nämä saattavat näyttää käyttäytymisen tutkimuksen näkökulmasta samoille, mutta todellisuudessa vain jälkimmäinen on vaikenemista. (Morrison, 2014, 177.)

Työntekijän äänen lisäksi työntekijän vaikeneminen on tärkeä osa tätä tutkimusta. Tässä tutkimuksessa työntekijän vaikeneminen nähdään työntekijän omana, organisaation tai olosuhteiden pakottamana päätöksensä olla käyttämättä ääntään. Keskityn työntekijän tarkoituksenmukaiseen vaikenemiseen, sen syihin ja seurauksiin organisaatiossa sekä näiden yksilökohtaisiin vaikutuksiin. Tekemissäni haastatteluissa olen pyrkinyt löytämään eron vaikenemisen ja mielipiteen puuttumisen välillä tarkasti rajatuilla ja tarvittaessa tarkennusta vaativilla, suorilla kysymyksillä.

### Fiilispulssi

Fiilispulssi on Taplause Oy:n kehittämä ohjelmisto, jonka avulla yrityksen johto ja esimiehet pystyvät kuuntelemaan työntekijöitä digitaalisesti. Fiilispulssi on tarkoitettu pääasiallisesti käytettäväksi mobiilissa, mutta sitä voi käyttää myös tietokoneella. Työntekijät pääsevät käyttämään Fiilispulssia älypuhelimellaan joko QR-koodin lukemalla tai työnantajan lähettämästä linkistä. Ensimmäisessä näkymässä työntekijältä kysytään ”Mikä työfiilis?” ja siihen vastataan viiden hymiön avulla, jotka vaihtelevat vihreästä hymyilevästä naamasta punaiseen itkevään. Tämän jälkeen ohjelmisto avaa jatkokysymyksen, joihin voi vastata vapaalla sanalla. Vihreistä naamoista jatkokysymys on ”Kiva kuulla. Kerro mikä siihen

erityisesti vaikuttaa...” ja keltaisesta sekä punaisista naamoista ”Harmi. Kerro mikä sen aiheuttaa. Miten voimme asian yhdessä ratkaista?”. Näihin kysymyksiin voi myös jättää vastaamatta. Seuraava ja viimeinen kohta kysyy etunimeä, jos palautteen antaja haluaa, että esimies tai johto palaa palautteeseen. Palautteen voi jättää myös nimettömänä. Palaute menee sekä työntekijän esimiehelle että yrityksen johdolle reaaliaikaisesti. He voivat halutessaan reagoida palautteeseen.

Fiilispulssin tarkoituksena on tarjota esimiehille ja johdolle työkalu, jonka avulla he saavat työntekijöiltä tasaisesti ja reaaliaikaisesti palautetta esimerkiksi vuosittaisten tai puolivuositteisten henkilökyselyiden sijasta tai niiden lisäksi. Näin työntekijät saavat äänensä kuuluviin ajankohdasta riippumatta ja johto pystyy reagoimaan siihen nopeasti. Tämä voi olla erityisen tärkeää esimerkiksi muutostilanteissa. Työntekijät voivat antaa sitä kautta palautetta koska ja missä tahansa mistä tahansa asiasta. Sen on haluttu alentavan palautteen antamisen ja suoraan puhumisen kynnystä. Fiilispulssin kautta on myös lähetetty henkilöstölle tekstiviestejä, joissa kysytään ”Mikä fiilis tänään?” ja jossa on linkki Fiilispulssiin. Tämän on toivottu lisäävän työntekijöiden aktiivisuutta käyttää kanavaa. Tekstiviestiä voidaan hyödyntää myös esimerkiksi muutostilanteessa, jossa halutaan kuulla työntekijöiden mielipiteitä. Kalevan Prismassa Fiilispulssi ei ole kuitenkaan löytänyt täysin luontevaa paikkaa työntekijöiden äänen kanavana. Tekemissäni haastatteluissa pyrin löytämään miten sekä esimiehet että työntekijät voisivat käyttää Fiilispulssia tehokkaammin niin, että se vastaisi molempien tarpeisiin ja tarkoitusperiin.

#### **1.4 Tutkimusstrategia ja tutkimusmetodi**

Toteutan tutkimukseni laadullisena tapaustutkimuksena. Päätös tutkimusstrategiasta ja siitä erotettavasta tutkimusmetodista tehdään valitun tutkimusongelman tai tutkimustehtävän perusteella (Hirsjärvi ym., 2009). Tutkimusstrategia on tutkijan tutkimuksessa tekemien menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus ja tutkimusmetodi, jota kutsutaan myös tutkimusmenetelmäksi, koostuu ”niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja tehdään” (Hirsjärvi ym., 2009, 183). Tutkimusmetodin kuvaaminen tutkimuksessa on tärkeää, jotta tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Tutkimusmenetelmissä tulee kuvata ja selvittää, miten tutkija on valinnut tutkittavat kohteen sekä kerännyt ja analysoinut aineiston. (Tuomi

ym., 2008, 157.) Metodologia-kappaleessa selvennän ja syvennän tekemiäni tutkimusmetodologisia sekä aineiston keruuseen ja analysointiin liittyviä päätöksiäni.

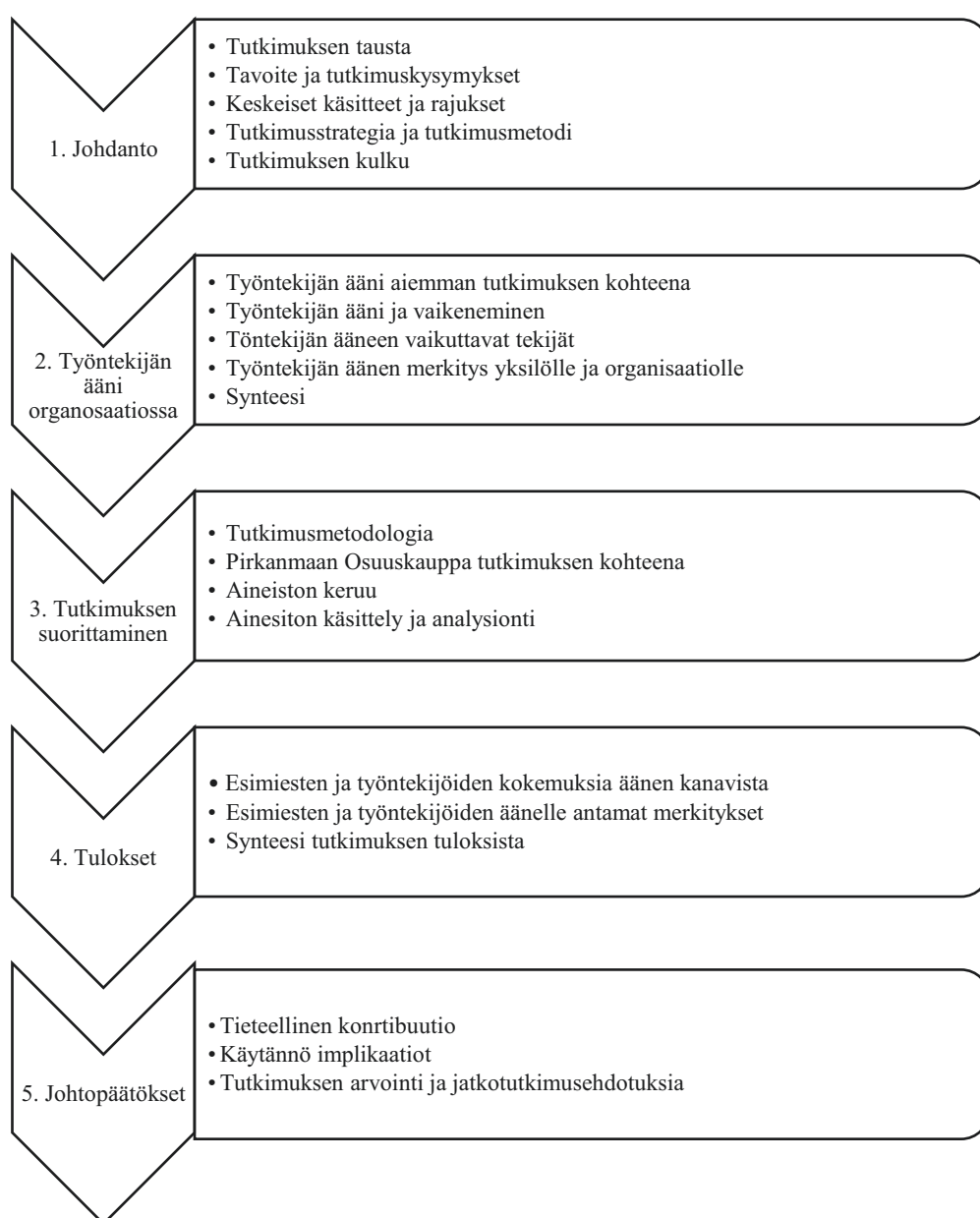
Tämän tutkimuksen toteutan laadullisena tapaustutkimuksena (case study), koska tarkoitukseni on saada ”yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia” (Hirsjärvi ym., 2009, 134). Tavoitteenani on ymmärtää paremmin työntekijän ääntä ja sitä, miten se koetaan kohdeyrityksessä. Tähän tavoitteeseeni päästäkseni tarvitsen yksityiskohtaista ja laadullista tietoa kohdeyrityksestä, jota olen kerännyt haastatteluilta. Metodi on validi tähän tutkimukseen, sillä haastatteluiden avulla olen saanut tietoa kohdeyrityksen johdon, esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä työntekijän ääneen liittyen (case).

Tutkimushaastatteluiden ja sitä täydentävien lomakekyselyiden lisäksi käytän toisena menetelmänä kirjallisuuskatsausta, jota käytän myös tutkimuksen teoreettisena ja käsitteellisenä viitekehyksenä. Tekemäni kirjallisuuskatsaus perustuu aiemmin tehtyihin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen. Kirjallisuuskatsauksen avulla esitän, miten ja mistä näkökulmista työntekijän ääntä on aiemmin tutkittu. Sen avulla selvitän myös miten oma tutkimukseni kytkeytyy aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. (Hirsjärvi ym., 2009, 121). Käytän aiempaa kirjallisuutta hyväkseni myös tutkimukseni tuloksia analysoitaessa.

## **1.5 Tutkimuksen kulku**

Tutkimukseni tekeminen alkoi kesällä 2016 tutkimusidean ja -kohteen miettimisellä. Tapasin samana kesänä jo entuudestaan tutun Taplause Oy:n (myöhemmin Taplause) perustajan ja toimitusjohtajan Mirko Länneppään, joka ehdotti pro gradu -tutkielmani tekemistä yhteistyössä Taplauseen kanssa. Lähdimme yhdessä hahmottelemaan ideaa ja päädyimme lopulta valitsemaan tutkimuskohteeksemme Taplauseen tärkeän asiakkaan Pirkanmaan Osuuskaupan, koska Fiilispulssi on siellä käytössä sekä asiakas- että työntekijäpalautteen keräämisessä. Pirkanmaan Osuuskauppa ja sen henkilöstö valikoitu tutkimuskohteeksi myös sen henkilöstömäärän vuoksi, jonka uskoimme tarjoavan riittävän kattavan otannon.

Syksyllä pidimme palaverin Lännpään sekä Pirkanmaan Osuuskaupan henkilöstöjohtajan Tero Hassisen kanssa, jossa selkeytimme tutkimuksen rajauksia sekä Pirkanmaan Osuuskaupan ja Taplauseen intressejä tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita kohtaan. Aloitin tutkimuksen tekemisen aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen perehtymällä ja vaihtaessani käsitteen työntekijän palaute työntekijän ääneen tutkimuksen aihe rajautui lopullisesti. Lähetin tutkimuksen kirjallisuuskatsausahmotelman Lännpäälle luettavaksi ja tarkistettavaksi saadakseni tietää olemmeko samoilla linjoilla tutkimuksen suunnan kanssa. Hän näytti vihreää valoa, jonka jälkeen aloitin emiirisen tutkimuksen suunnittelun. Kuviossa 1 olen hahmotellut tutkimuksen kulun.



Kuvio 1 Tutkimuksen kulku.

Ensimmäisessä kappaleessa avaan tutkimuksen taustoja, kerron miksi työntekijän ääni on tärkeä tutkimuksen kohde sekä miksi tutkin aihetta. Kerron lisäksi tutkimuksen tavoitteen ja tarkoituksen sekä avaan asettamiani tutkimuskysymyksiä. Kappaleessa määrittelen myös tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset. Kerron lisäksi valitsemastani tutkimusstrategiasta ja tutkimusmetodista sekä tutkimuksen kulun.

Johdantoa seuraavassa kappaleessa avaan työntekijän äänen tutkimuksen taustoja, sitä miten sitä on tutkittu aiemmin eri tieteenaloilla ja millaisia tuloksia löydetty. Lisäksi kerron aiempaa tutkimusta hyväksi käyttäen miten työntekijän ääni ilmenee organisaatioissa, mitä kanavia pitkin ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Lisäksi avaan miten työntekijän vaikeneminen liittyy työntekijän ääneen ja mikä merkitys sillä on organisaatiossa. Käyn myös läpi työntekijän ääneen vaikuttavia tekijöitä sekä sen merkitystä yksilölle ja organisaatiolle. Synteesissä yhdistän aiempien tutkimusten tuloksia.

Kirjallisuuskatsausta seuraa Metodologia-kappale, jossa kerron tutkimuksen suorittamisesta ja tekemistäni metodologisista valinnoista. Kuvailen Pirkanmaan Osuuskauppaa ja Kalevan Prismaa organisaationa ja tutkimukseni kohteena sekä Fiilispulssia työntekijän kuuntelemisen välineenä Pirkanmaan Osuuskaupassa. Kerron myös miten olen kerännyt tämän tutkimuksen aineiston sekä käsitellyt ja analysoinut sen.

Metodologia-kappaleen jälkeen pääsen kertomaan tutkimuksen tuloksista eli työntekijän äänestä ja vaikenemisesta tapausyrityksessä eli Kalevan Prismassa. Keskityn kappaleessa työntekijöiden ja esimiesten kokemuksiin kohdeyrityksessä käytössä olevista työntekijän äänen kanavista sekä heidän työntekijän äänelle antamista merkityksistä. Lopuksi kokoan tutkimuksen tulokset yhteen synteesissä. Viimeisessä kappaleessa tutkimuksen johtopäätöksissä esittelen tutkimuksen tieteellisen kontribuution ja käytännön merkityksen. Arvioin lisäksi tutkimusta ja sen luotettavuuden sekä kerron tutkimuksen tekemisen aikana heränneitä ajatuksia jatkotutkimusaiheista.

## 2 TYÖNTEKIJÄN ÄÄNI ORGANISAATIOSSA

### 2.1 Työntekijän ääni aiemman tutkimuksen kohteena

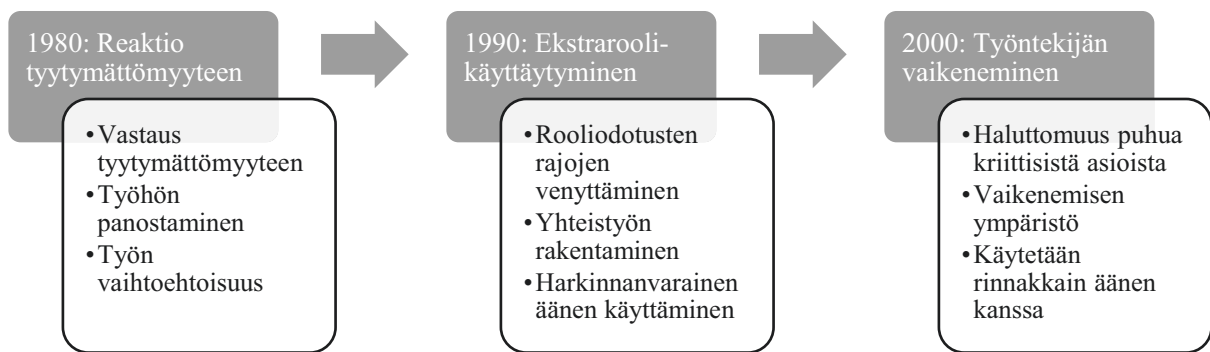
#### 2.1.1 Työntekijän äänen tutkimuksen taustaa

Morrison (2014) on tehnyt kattavan kirjallisuuskatsauksen työntekijän äänestä ja vaikenemisesta, ja tutkimuksessa on myös esitelty kattavasti aiempaa työntekijän äänen tutkimusta 1980-luvulta tähän päivään. Morrisonin (2014, 176) mukaan teoreettinen ja empiirinen tutkimus on saanut alkunsa 1980-luvun lopussa, jolloin ensimmäisissä tutkimuksissa on tutkittu työntekijän reaktioita työtyytyväisyyteen. Alkujaan työntekijän ääntä on pidetty vastauksena tyytymättömyyteen. Morrison (2014, 176) nostaa esille Rusbultin ym. (1988) tekemän tutkimuksen, jossa he määrittelivät työntekijän äänen työntekijän aktiiviseksi ja rakentavaksi yritykseksi kehittää olosuhteita esimiehen tai työtoverin kanssa ongelmista keskustelemisen kautta, haluksi ratkaista ongelmia toimeen tarttumalla, ratkaisuja ehdottamalla, etsimällä apua toimiston ulkopuolelta, kuten yhdistyksistä, tai kantelemalla. Nämä ensimmäisten joukossa olevat tutkimukset esittävät äänen oleva positiivisessa yhteydessä ensisijaisesti työtyytyväisyyteen, työhön panostamiseen ja työn vaihtoehtoisuuteen (Rusbult ym., 1988).

1990-luvun lopussa tutkijat toivat esiin, että työntekijän ääni ei ole vain vastaus tyytymättömyyteen, mutta myös tärkeä ekstraroolikäyttäytymisen (extrarole behavior) muoto, eli tapa, jolla työntekijät venyttävät rooliodotusten rajoja työssään (Van Dyne ym., 1995). Van Dyne ja LePine (1998) toivat äänen työntekijäroolikäyttäytymisen tutkimukseen ja liittivät sen roolikäyttäytymiseen (in-role behavior) sekä enemmän yhteistyön rakentamiseen kuin johtoa haastavaan ekstraroolikäyttäytymiseen, kuten muiden auttamiseen. Tämä äänen konsepti vei tutkimuskenttää kohti harkinnanvaraista äänikäyttäytymistä (Morrison 2014, 176).

Vuonna 2000 Morrison ja Milliken toivat tutkimuksessaan esiin työntekijän vaikenemisen. Tutkimus keskittyi vaikenemisen syihin sekä seurauksiin kollektiivisella ja organisaationaalisella tasolla sekä tekijöihin, joista seuraa vaikenemisen ympäristö. Heidän mukaansa (emt.) vaikenemisen ympäristö esiintyy yleensä silloin, kun vallalla on yleinen

haluttomuus puhua kriittisistä asioista. Vuonna 2001 Pinder ja Harlos julkaisivat mallin vaikenemisesta yksilön analyysitasolla. He (emt.) määrittelivät työntekijöiden vaikenemisen tukahdutetuiksi aidoiksi ilmaisuiksi oletetuista tai koetuista epäoikeudenmukaisuuksista henkilöiltä, jotka ovat kykeneväisiä toteuttamaan muutoksen tai oikaisuin. Heidän (emt.) mukaansa vaikeneminen epäoikeudenmukaisuuden näkökulmasta on läpitunkevaa organisaatioissa. Muut tutkimukset 2000-luvulla ja sen jälkeen ovat laajentaneet vaikenemisen koskemaan koettua epäoikeudenmukaisuutta mihin tahansa kriittisiin asioihin liittyen (mm. Milliken ym., 2003). (Morrison 2014, 176–177.) Työntekijän vaikenemisesta puhutaankin nykyään kirjallisuudessa rinnakkain työntekijän äänen kanssa, toisinaan myös ristikkäin (Morrison 2014, 177). Morrisonin (2011, 2014) mukaan nämä kaksi käsitettä tulisikin integroida toisiinsa. Alla olevassa kuviossa on selvitetty työntekijän ja vaikenemisen tutkimuksen ja määritelmien kehittyminen 1980-luvulta nykypäivään.



Kuvio 2 Työntekijän äänen ja vaikenemisen määritelmän kehittyminen ja laajeneminen. Mukailten Morrison, 2014.

### 2.1.2 Työntekijän äänen tutkimus eri tieteenaloilla

Työntekijän ääntä on tutkittu erityisesti henkilöstöjohtamisen (HRM, Human Resource Management), organisaatiokäyttäytymisen (OB, Organizational Behavior) ja työn tutkimuksen (ILR, Industrial Labour Relations) tieteenaloilla (Mowbray ym., 2015). Vaikka käsite on sama, poikkeavat määritelmät toisistaan niin äänen ilmaisukanavien ja -muotojen kuin sen tarkoituksen ja tavoitteen suhteen. Työntekijän ääntä on tutkittu myös organisaatioviestinnän ja työoikeuden tutkimuksissa (emt.). Viime vuosina tieteenalojen tutkimusten voidaan kuitenkin



nähdä lähentyneen toisiaan (emt.) ja eri tieteenalojen omaksuneen toistensa määritelmiä täydentämään omia käsityksiään.

Taulukko 1 Työntekijän äänen tutkimus eri tieteenaloilla. Mukailten Mowbray ym., 2015.

<b>Tieteenala</b>	<b>Määritelmä</b>	<b>Erityispiirteet</b>
Henkilöstöjohtaminen (HRM)	työntekijän mahdollisuus sanoa ja osallistua	osa työntekijän työnkuvaa ja roolia
Organisaatiokäyttäytyminen (OB)	vapaaehtoista ja epävirallista	vaikeneminen liittyy olennaisesti
Työn tutkimus (ILR)	kollektiivin ääni	ääni työntekijän valta ja vastavoima työnantajalle

Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa työntekijän ääni määritellään johdon toiminnan ja organisaatorakenteiden mahdollistavaksi työntekijän mahdollisuudeksi sanoa ja mahdollisuudeksi osallistua (Mowbray ym., 2015). Se nähdään ennen kaikkea systeeminä sekä osana työntekijän työnkuvaa ja roolia, ja tutkimus onkin henkilöstöjohtamisen kentällä keskittynyt äänen ilmaisemisen virallisiin kanaviin (Gilman ym., 2015). Työntekijän ääni jaotellaan henkilöstöjohtamisen tutkimuksen piirissä usein äänen ilmaisukanavan mukaan joko suoraksi tai epäsuoraksi ääneksi (Mowbray ym., 2015). Suoralla työntekijän äänellä tarkoitetaan yksilön ilmaisua, kun taas epäsuora viittaa johonkin kollektiiviin, kuten ammattiyhdistykseen, jonka kautta yksilö saa äänensä kuuluviin (emt.).

Myös organisaatiokäyttäytymisen tutkimus jakaa työntekijän äänen kahteen kategoriaan, ei ilmaisukanavan mukaan kuten henkilöstöjohtamisen tutkimuskenttä, vaan siihen, päättääkö yksilö käyttää ääntään vai päättääkö hän vaieta. Organisaatiokäyttäytymisen tutkimus näkee työntekijän äänen näin vapaaehtoisena ja epävirallisena, jolloin työntekijän rooliin ei automaattisesti odoteta kuuluvan äänen käyttäminen. Äänen käyttäminen nähdään ennemminkin kumpuavan tyytymättömyyden ilmaisemisen sijasta sosiaalisesta motivaatiosta, halusta kehittää ja parantaa esimerkiksi organisaatiota, työyhteisöä, sen hyvinvointia tai tuottavuutta. Koska organisaatiotutkimus näkee äänen vapaaehtoisena, liittyy siihen tutkimushaaran työntekijän vaikeneminen (silence). (Mowbray ym., 2015.)

Työn tutkimus on keskittynyt kollektiivin ääneen, jonka henkilöstöjohtamisen tutkimus määrittää epäsuoraksi työntekijän ääneksi. Työn tutkimus on kiinnostunut erityisesti

ammattiyhdistystoiminnasta, mutta se on laajentunut myös koskemaan muita yhteisöjä. (Wilkinson & Fay, 2011.) Toisin kuin henkilöstöjohtamisen ja organisaatiokäyttämisen tutkimuksessa, ääni nähdään työntekijän valtana ja itsenäisenä vastavoimana työnantajalle (Dundon ym., 2004).

Morrison (2014, 174) määrittelee työntekijän äänen organisaatiokäyttämisen tutkimuksen määritelmän pohjalta. Tämän (emt.) määritelmän mukaan työntekijän ääni on työntekijän epämuodollista ja harkinnanvaraista kommunikaatiota ideoista, ehdotuksista ja huolista, informaatiota ongelmista tai mielipiteitä työhön liittyvistä asioista niille henkilöille, jotka pystyvät toimimaan tarkoituksenmukaisesti tehdäkseen parannuksen tai muutoksen. Millikenin ym. (2015, 410) mukaan tämä määritelmä olettaa, että

1. työntekijät käyttävät ääntään, koska sen tarkoituksena on auttaa heidän osastoaan tai organisaatiota,
2. työntekijät käyttävät ääntään, koska heillä ei ole valtaa jalkauttaa ehdotusta tai ratkaisua yksin, jonka vuoksi työntekijöiden tulee välittää viesti jollekin, joka on ylempänä organisaation hierarkiassa ja joka on kykeneväinen toimimaan, ja että
3. päätös kertoa asioista eteenpäin on harkinnanvaraista, joka tarkoittaa sitä, että työntekijät voivat myös valita vaikenemisen.

## **2.2 Työntekijän ääni ja vaikeneminen**

### **2.2.1 Työntekijän äänen ilmeneminen organisaatiossa**

Dundon ym. (2004, 1149) ovat luoneet analyttisen viitekehyksen, jossa he ovat luokitelleet työntekijän äänen neljään kategoriaan äänen tarkoituksen ja sen ilmaisun perusteella. Luokittelua voidaan käyttää apuna työntekijän äänen ymmärtämisessä ja määrittelyssä. Ensimmäinen kategoria on yksilön tyytymättömyyden ilmaiseminen, jota on ensimmäisissä työntekijän äänestä tehdyissä tutkimuksissa 1980-luvulla (mm. Rusbult ym., 1988) pidetty tärkeimpänä tai jopa ainoana työntekijän äänen muotona, ennen kuin 1990-luvulla määritelmää alettiin venyttää (Morrison, 2014).

Tyytymättömyyttä ilmaisevan äänen tarkoituksena on tuoda jokin spesifi ongelma organisaation tietoon, korjata se yhdessä johdon kanssa tai välttää yhteistyösuhteiden heikkeneminen organisaatiossa. Äänen kanavina käytetään muun muassa suoraa valitusta linjaesimiehelle, palautejärjestelmiä ja sähköpostin kautta annettavaa palautetta. Tyytymättömyyden ilmaisemisen lopputulos vaihtelee työntekijän organisaatiosta poistumisesta lojaaliuteen organisaatiota kohtaan. (Dundon ym., 2004, 1149.)

Toinen työntekijän äänen muoto Dundonin ym. (2004, 1149) mukaan on kollektiivinen eli yhteisön ääni, jonka tavoitteena on tuottaa vastavoima johdolle. Yhteisöllä tarkoitetaan usein ammattiyhdistyksiä. Perinteisiä yhteisön äänen mekanismeja ovat muun muassa luottamusmiehet, työtaistelutoimet ja työmarkkinaratkaisut. Lopputulos voi vaihdella yhteisön ja organisaation kumppanuudesta siihen, että vastapuolet eivät tunnusta toisiaan. (Dundon ym., 2004, 1149.)

Kolmas äänen muoto on osallistuminen johdon päätöksentekoon eli osallistuva ääni. Tämän työntekijän äänen muodon tarkoituksena on etsiä ja ajaa parannuksia organisaatioon, tekemisen, tuotteiden tai palveluiden laatuun tai tuottavuuteen liittyen ja samalla kehittää niitä. Osallistuvan äänen kanavia ovat muun muassa ongelmanratkaisuryhmät, aloitelaatikat, intranet, ehdotussuunnitelmat, kyselytutkimukset sekä itseohjautuvat tiimit. Lopputulos voi vaihdella työntekijän vahvasta organisaatioon sitoutumisesta pettymykseen ja apatiaan. (Dundon ym., 2004, 1149–1150.)

Neljäs kategoria on vastavuoroisuuden ja yhteistyösuhteiden ääni. Sen tarkoituksena on synnyttää organisaation ja sen työntekijöiden välille pitkän aikavälin kumppanuutta sekä hyvinvointia. Vastavuoroisuuden ja yhteistyösuhteiden ääni esiintyy kumppanuuden yhteisymmärryksenä, neuvoa antavina järjestöinä ja neuvotteluina. Lopputulos voi vaihdella merkittävästä ja tärkeästi johtoon vaikuttamisesta marginalisoimiseen ja suosimiseen. (Dundon ym., 2004, 1149–1150.)

Taulukko 2 Työntekijän äänen tarkoitus ja sen esiintuominen organisaatiossa. Mukailten Dundon ym., 2004.

<b>Äänen muoto</b>	<b>Tarkoitus</b>	<b>Mekanismi / kanava</b>	<b>Lopputulokset</b>
Yksilön tyytymättömyyden ilmaiseminen	tuoda jokin spesifi ongelma organisaation tietoon, korjata se yhdessä johdon kanssa tai välttää yhteistyösuhteiden heikkeneminen organisaatiossa	suora valitus linjaesimiehelle, palautejärjestelmät ja sähköpostin kautta annettava palaute	työntekijän organisaatiosta poistumisesta lojaaliuteen organisaatiota kohtaan
Kollektiivinen eli yhteisön ääni	tuottaa vastavoima johdolle	luottamusmiehet, työtaistelutoimet ja työmarkkinaratkaisut	yhteisön ja organisaation kumppanuudesta siihen, että vastapuolet eivät tunnusta toisiaan
Osallistuminen johdon päätöksentekoon eli osallistuva ääni	etsiä ja ajaa parannuksia organisaatioon, tekemisen, tuotteiden tai palveluiden laatuun tai tuottavuuteen liittyen ja samalla kehittää niitä	ongelmanratkaisuryhmät, aloitelaatikat, intranet, ehdotussuunnitelmat, kyselytutkimukset sekä itseohjautuvat tiimit	työntekijän vahvasta organisaatioon sitoutumisesta pettymykseen ja apatiaan
Vastavuoroisuuden ja yhteistyösuhteiden ääni	synnyttää organisaation ja sen työntekijöiden välille pitkän aikavälin kumppanuutta sekä hyvinvointia	kumppanuuden yhteisymmärrys, neuvoa antavat järjestöt ja neuvottelut	merkittävästä ja tärkeästi johtoon vaikuttamisesta marginalisoimiseen ja suosimiseen

Tässä tutkimuksessa ja kirjallisuuskatsauksessa keskityn ylöspäin suuntautuvaan, epämuodolliseen ja yrityksen sisällä tapahtuvaan ääneen, jonka kohteena on esimies tai muu korkeammalla yrityksen hierarkiassa oleva henkilö (Morrison, 2014, 174). Tämä myös Morrisonin (2014, 174) tekemässä kirjallisuuskatsauksessa käyttämä rajausta on myös minun tutkimukseeni luonnollinen, sillä empiirisessä osuudessa tutkimani ilmiö keskittyy juuri epämuodolliseen työntekijän ääneen esiintuvaan kanavaan, jossa viesti menee työntekijältä esimiehelle ja siitä eteenpäin hierarkiassa aina ylimpään johtoon saakka.

### 2.2.2 Työntekijän vaikeneminen

Vaikeneminen voidaan määritellä epäonnistuneeksi ääneksi ja puhuminen on samalla valinta olla vaikenematta. Jos työntekijällä on idea tai ehdotus, tai hän on tietoinen ongelmasta, voi hän joko pitää tiedon itsellään tai kertoa siitä eteenpäin organisaatiossa. Empiirisessä tutkimuksessa äänen ja vaikenemisen raja on usein vaikeasti havaittavissa, ja tutkijalle hankala, sillä tutkijan on hankala selvittää, vaikeneeko työntekijä vai ei. Esimies voi esimerkiksi raportoida tutkijalle, että työntekijä ei koskaan kerro ääneen ehdotuksia, mutta esimies ei voi tietää eikö työntekijällä ole lainakaan ehdotuksia, vai pitääkö hän ne vain itsellään. Nämä saattavat näyttää käyttäytymisen tutkimuksen näkökulmasta samoille, mutta todellisuudessa vain jälkimmäinen on vaikenemista. (Morrison, 2014, 177.)

Vaikka työntekijän äänellä on nähty olevan useita positiivisia vaikutuksia niin organisaatio-, yksilö- kuin yhteiskunnallisellakin tasolla, suuri osa työntekijöistä raportoi, että he eivät voi puhua suoraan pomoilleen ongelmistaan, joita kohtaavat töissä, tai edes kehitysideoista ja -ehdotuksista. Työntekijät vaikenevat usein jopa organisaation kannalta kriittisistä asioista, kuten vilpistä, sukupuolisesta häirinnästä, sairaanhoidon virheistä, tuotevioista ja turvallisuusrikkomuksista. (mm. Detert ym., 2010; Milliken ym., 2003; Ryan ym., 1991.) Jotta voidaan ymmärtää, miten työntekijöille voidaan niin sanotusti antaa ääni, on tärkeää ymmärtää, miksi työntekijät vaikenevat niin usein. Siksi työntekijän äänestä onkin lähes mahdotonta puhua ilman, että huomioidaan myös työntekijän vaikeneminen.

Työntekijät valitsevat usein äänen sijasta vaikenemisen, koska näkevät suoraan puhumisen (speaking up) riskinä. Työntekijät ovat epävarmoja siitä, miten heidän esimiehensä reagoivat suoraan puhumiseen ja arkojenkin aiheiden esiin ottamiseen, ja ovat samalla varuillaan mahdollisten negatiivisista seurauksien aralta, jos esimiehen tai muun työyhteisön reaktio ei olekaan positiivinen (mm. Detert ym., 2010; Milliken ym., 2003; Morrison, 2014). (Milliken ym., 2015.) Millikenin ym. (2003, 1459) tekemän haastattelututkimuksen mukaan jopa 85 prosentille haastatelluista töissä ongelmista vaikeneminen on hyvin yleinen kokemus. He tunsivat olevan mahdotonta nostaa esiin asioita, vaikka ne olisivat olleet heidän mielestään todella tärkeitä. Vain puolet kertoivat pystyvänsä puhumaan suoraan työpaikoillaan. Neljäsosa kertoi, että eivät tunne oloaan mukavaksi puhua ongelmista suoraan esimiehilleen. Loput, 25 prosenttia, kertoi voivansa puhua vain tietyille ihmisille vain tietyistä asioista. Suuri osa raportoi, että voi puhua suoraan spesifeistä työhön liittyvistä asioista, mutta ei yleisistä

organisaation ongelmista tai huolista. Vain kuusi prosenttia haastatelluista ei ollut koskaan tuntenut mahdolliseksi ilmaista avoimesti huoliaan. (Milliken ym., 2003.)

Suuri osa haastatelluista on tutkimuksen mukaan ollut tilanteessa, missä ovat tunteneet, että he eivät voi nostaa tärkeää työhön tai organisaatioon liittyvää ongelmaa esiin esimiestensä ja muiden heidän yläpuolella hierarkiassa olevien kanssa. Vaikenemisen valitseminen saattaakin olla melko yleistä organisaatioissa (Morrison ym., 2000). Milliken ym. (2003) tutkimuksen mukaan monien työntekijöiden näkökulmasta ongelmista puhuminen pomon kanssa nähdään riskinä ja usein turhana. Ihmiset eivät halua välittää huonoja uutisia ja tuntevat usein olonsa epämukavaksi välittäessään negatiivista palautetta ja informaatiota eteenpäin (Milliken ym., 2003, 1466–1467).

Millikenin ym. (2003, 1467) mukaan syitä työntekijöiden vaikenemiseen ovat erilaiset pelot ja uskomukset, kuten pelko tulla leimatuksi tai nähdyksi negatiivisena, pelko ihmissuhteiden vahingoittamisesta, tunne siitä, että puhuminen on hyödytöntä, huoli rangaistuksista, tai huoli negatiivisesta vaikutuksesta työtovereihin. Muita löydettyjä tekijöitä olivat yksilölliset ominaisuudet, kuten ammatillisen kokemuksen puute ja alhainen hierarkkinen asema organisaatiossa, organisaationaaliset ominaisuudet, kuten organisaation hierarkkinen rakenne tai kulttuuri, jota ei koeta kannustavaksi sekä huono suhde esimieheen, jossa esimiehen tyyli koetaan kannustamattomaksi ja etäiseksi. Millikenin ym. (2003, 1467) mukaan käyttäytymismalli on opittu joko välillisesti tai suoraan. Suoraan eli oman kokemuksen kautta työntekijät ovat oppineet, että on vaarallista sanoa asioita suoraan tai he ovat olleet epämiellyttävässä tilanteessa, kun jokin arka aihe on nostettu esiin. Työtovereita tarkkailemalla ja heidän kanssaan juttelemalla malli on opittu välillisesti (Millikenin ym., 2003, 1466–1467).

Millikenin ym. mukaan (2003) vaikenemisella on myös sosiaalisia ulottuvuuksia. Työntekijät eivät vain yksilöinä päättä vaieta, vaan on myös nähtävissä yhteisöllistä dynamiikkaa, joka rohkaisee vaikenemaan (Morrison ym., 2000). Kun yksilö tulee organisaatioon, oppii hän nopeasti niin sanotut organisaation ja työyhteisön pelisäännöt eli mistä on turvallista keskustella ja mistä kannattaa vaieta. Tulokset osoittavatkin, että vaikeneminen on usein kollektiivinen ilmiö (emt.).

Millikenin ym. (2003) mukaan työntekijä myös luo kognitiivisen kartan organisaation normeista. Tämä kartta vaikuttaa siihen, päättääkö työntekijä puhua vai vaieta. Tämän kartan

avulla yksilö selvittää itselleen, mitä voi ja mitä ei voi sanoa, sekä mitä kommunikaation tuloksena saattaa tapahtua. Työntekijät ovat haluttomia nostamaan esiin asioita, jos he pelkäävät, että heidän imagoinsa voi vahingoittua. Morrisonin ja Millikenin (2000) mukaan työntekijät muodostavat jaettuun uskomaan suoraan puhumisen vaaroista ja / tai asioiden esiin nostamisen hyödyttömyydestä sosiaalisen tarttumisen ja kollektiivisen niin sanotun tolkun tekemisen prosessien kautta. Työntekijöiden kognitiiviset kartat muodostuvat tarkkailun ja kommunikaation tuloksena (Milliken ym., 2003).

Vaikka työntekijöiden äänellä on esitetty olevan useita positiivisia vaikutuksia organisaatiolle, on yrityksissä käytäntöjä ja rakenteita, jotka eivät kannusta työntekijöitä puhumaan. Milliken ym. (2015, 414) esittävät yhdeksi syyksi osakkeenomistajien ensisijaisuuden, joka alleviivaa erityisesti USA:n yrityslakia, ja joka saattaa olla kriittinen este toimivia, ylöspäin meneviä kommunikaatiojärjestelmiä suunniteltaessa. Millikenin ym. (2015, 414) USA:ssa organisaatioissa työntekijöille sidosryhmänä ei ole annettu riittävästi valtaa. He (emt.) tuovat myös esiin sen, että vaatimus osakkeenomistajien ensisijaisuudesta viime vuosikymmeninä on murentanut työntekijöiden valtaa ja työntekijöiden ääni työpaikoilla on kärsinyt.

## **2.3 Työntekijän ääneen vaikuttavat tekijät**

### **2.3.1 Organisaation rakenteen ja kulttuurin merkitys**

Argyriksen (1977) mukaan organisaatiossa on voimakkaita normeja ja toistuvia rutiineja, jotka estävät työntekijää sanomasta, mitä ajattelee. Muut tutkijat ovat huomanneet, että organisaatiot ovat yleensä yliherkkiä kritiikille ja erimielisyyksille, jolloin yksilö saattaa mielummin pitää informaation itsellään kuin niin sanotusti heiluttaa laivaa (Ewing, 1977). (Milliken ym., 2003.) Haasteiden ja ongelmien osoittamista (issue selling) käsittelevissä tutkimuksissa puhutaan myös kontekstin suotuisuudesta (Dutton ym. 1997). Suotuisaa kontekstia on kuvailtu sellaiseksi, jossa ylimmän johdon oletetaan olevan halukas kuuntelemaan, kulttuuri nähdään kannustavana ja siellä on vain pieni pelko negatiivisista seurauksista (Dutton ym., 1997).

Haasteiden ja ongelmien osoittamisen tutkimus keskittyy strategisen ongelman esiin nostamisen päätöksen tekemisen lisäksi siihen, että työntekijä saattaa valita vaikenemisen, jos

konteksti on epäsuotuisa. Tärkeä ajatus haasteiden ja ongelmien osoittamisen kirjallisuudessa on se, että epäsuotuisa konteksti on sellainen, missä työntekijä uskoo, että ongelman esiintuomisesta saattaa seurata jotakin negatiivista, kuten työntekijän julkisen imagon vahingoittuminen. Ilmiantajatutkimus alleviivaa riskejä, joita liitetään huomion ilmiantamisen ongelmaan. Ongelman ilmiantaja nähdään joskus petturina, ja hän saattaa kärsiä negatiivisista uraan liittyvistä seurauksista. (Milliken ym., 2003.) Tutkimus osoittaa, että työntekijä punnitsee näitä kustannuksia, kun harkitsee puhuuko vaiko eikö (Dutton ym., 1997).

Äänen mahdollistavilla organisaatiokäytännöillä saattaa olla positiivinen ja kauaskantoinen vaikutus työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, ei vain työpaikalla, mutta myös heidän yhteisöissään. Käytäntöjä, joilla äänen esiintuomista voidaan edistää, ovat esimerkiksi työntekijöiden ottaminen johtoryhmään, oikeusasiamiehien valitseminen, työntekijän äänen tukeminen työntekijän fokusryhmien kautta, osallistava johtamistyyli, esimiesten kouluttaminen, niiden työntekijöiden palkitseminen, jotka jakavat tietoa, jonka avulla voidaan välttää virhe tai onnettomuus sekä varmistaminen, että organisaatiossa on ilmiantajaa suojaavia käytäntöjä. Nämä organisaation toimintatavat saattavat rohkaista työntekijöitä sitoutumaan kognitiivisesti, emotionaalisesti ja käyttäytymiseltään yrityksen päätöksiin, sekä rohkaista aktiivisimmiksi organisaation ja yhteisön jäseniksi, kun nämä käyttäytymismallit leviävät työntekijöiden työn ulkopuoliseen elämään. (Milliken ym., 2015, 416.)

### **2.3.2 Yrityksen hierarkian merkitys**

Työntekijät näkevät suoraan puhumisen riskinä, koska he ovat epävarmoja siitä, miten esimiehet reagoivat siihen ja ovat varuillaan mahdollisista negatiivisista seurauksista (Detert ym., 2010; Milliken ym., 2003; Morrison, 2014). Tätä voidaan selittää sillä, että useimmat organisaatiot USA:ssa ja muualla ovat hierarkkisia ilman sisäänrakennettua työntekijöiden suojaa, ja yksilöt ylemmillä hierarkian tasoilla yleensä kontrolloivat palkitsemisia ja rangaistuksia. Tämän vuoksi työntekijät etsivät käyttäytymismalleja, jotka suojaavat heidän asemaansa, ja jopa työpaikkaansa, esimiesten silmissä. Vaikeneminen näyttäytyykin ääntä turvallisempaan vaihtoehtona monille työntekijöille, erityisesti jos ongelmien tuominen esille kritisoi johdon toimintaa tai toimintatapoja. (Detert ym., 2011, 406.) Onkin löydetty, että työntekijän liittäminen ääneen ja ongelmien esiin nostamiseen voi vahingoittaa yksilön uralla menestymistä (Morrison, 2014, 188).



Työntekijät voivatkin pelätä, että suoraan puhuminen voi vaikuttaa negatiivisesti heidän tulevaisuuden työtehtäviin, palkkaan, ylenemismahdollisuuksiin ja jopa työpaikkaturvallisuuteen (Milliken ym., 2003; Morrison, 2014). Toinen tutkimuksissa usein esiin nostettu syy sille, miksi työntekijät vaikenivat, on se, että he eivät näe, että puhumisella olisi mitään vaikutusta siihen, mitä organisaatiossa tehdään ja he samalla olettavat, että puhuminen olisi merkityksetöntä (Detert ym., 2010; Milliken ym., 2003; Morrison ym., 2011; Souba ym., 2011). Useimmissa yrityksissä USA:ssa työntekijät eivät voi äänestää toimintatavoista eikä heillä välttämättä ole oikeutta puhua vapaasti asioista (Milliken ym., 2015, 407).

Rosen ja Tessen (1970) puhuvat psykologiassa ”mumisemiseffektistä” (mum effect), joka tarkoittaa sitä, että yksilöt välttävät negatiivisen informaation välittämistä eteenpäin, koska niiden lähettäjänä olemiseen liitetään epämukavuus. Useat tutkimukset osoittavat, että työntekijät vääristelevät informaatiota, jota kommunikoivat ylöspäin niin, että se minimoi negatiivisen informaation (Athanassiades, 1973). Toisin sanoen, hierarkkinen suhde alaisen ja esimiehen välillä lisää mumisemisefektiä (Milliken ym., 2003, 1454–1455).

Teoriassa organisaatiot voivat aina valita yhdistää työntekijöiden äänen päätöksentekoon ja hyödyntää sen positiivista leviämistä. Käytännössä se on kuitenkin vaikeaa. Yksi syy siihen on, että hyvää tarkoittavat johtajat saattavat tarkoituksettomasti käyttäytyä organisaation hierarkkista luonnetta vahvistavasti, ja rajoittaa näin työntekijöitä puhumasta suoraan. (Detert ym., 2010.). Detert ym. (2010, 264) mukaan suuri osa työntekijöistä tulee organisaatioon niitä arastellen, keillä on valtaa. Vaikka organisaatiot eivät voi tulla täysin demokraattisiksi hierarkian tarpeen takia, voivat ne katsoa demokratioita parantaakseen vaikutusta, joka niillä on työntekijöihinsä ja heidän yhteisöihin (Milliken ym., 2015, 416).

### **2.3.3 Johdon, esimies-alaissuhteen ja tunteiden merkitys**

Tutkimukset ovat yksimielisiä siitä, että johdolla on perustavanlaatuinen rooli työntekijän äänessä ja vaikenemisessa (Donovan ym., 2016, 564; Morrison, 2014, 182). Vaikutus työntekijän päätökseen puhua tai olla puhumatta on paitsi lähimmällä esimiehellä, myös johtajilla ylempänä hierarkiassa (Morrison, 2014, 182). Morrison (emt.) esittää, että työntekijät ovat halukkaampia puhumaan esimiehilleen, kun esimiehillä on positiivinen suhde heitä hierarkiassa korkeammalla olevien kanssa. Tätä Morrison (emt.) selittää sillä, että näin

työntekijät kokevat, että ääneensä reagoidaan helpommin myös korkeammalla organisaatiossa ja se myös aiheuttaa toimintaa. Työntekijän päätös äänestä ja hiljaisuudesta riippuu useista tekijöistä, joista moniin vaikuttaa johto.

Työntekijään päätökseen puhua vaikuttavat viestin vastaanottaja, odotukset siitä, tulevatko he kuulluiksi sekä organisaation normit, jotka voivat rohkaista tai kieltää puhumisen (Mowbray ym., 2015; Morrison ym., 2000). Kun johto on työntekijän äänen kohteena, se voi olla ongelmallista työntekijöille, sillä johdolla on kontrolli työntekijöiden palkkaan, työoloihin ja suorituksen arvioimiseen (Detert ym., 2007). Organisaatiokäyttäytymiskirjallisuuden mukaan johtajien henkilökohtaiset motiivit vastustaa työntekijän ääntä voivat johtua siitä, että he saattavat tuntea kiusaantuneisuutta tai asemansa uhatuiksi, kun heidän vastuullisuutensa, osaamisensa ja suoriutumisen haastetaan (Vakola ym., 2005). He myös saattavat tuntea, että palaute alaisilta ei ole yhtä paikkansapitävää ja oikeutettua kuin heidän yläpuolelta tuleva palaute (Ilgen ym., 1979). (Donovan ym., 2016, 565–566.)

Aiempi tutkimus on keskittynyt työntekijän ääneen organisaationaalisiin ja ammatillisiin ominaisuuksiin. Työntekijän vaikeneminen saattaa olla läpitunkevampaa organisaatioissa, joissa ylimmällä johdolla on liiketaloudellinen tai taloudellinen tausta, joissa on odote pitkästä virassa pysyvyydestä ja joissa työntekijät ovat verrattain samanlaisia (Morrison ym., 2000). Työntekijät saattavat olla äänekkäämpiä yrityksissä, joissa on kannustava organisaationaalinen rakenne ja esimiehillä sekä johtajilla positiivinen asenne työntekijöiden ääntä kohtaan (Milliken ym., 2003; Vakola ym., 2005). Johto voi vastata ääneen joko toimimalla tai sen huomiotta jättämällä, ja he voivat muodostaa mielipiteitä työntekijöistä, jotka pitävät ääntä (Burris, 2012). Voidaan olettaa, että johtajien joko positiivinen tai negatiivinen reaktio työntekijän ääneen voi vaikuttaa työntekijöiden tuleviin päätöksiin joko puhua tai vaieta. Työntekijät voivat uskoa, että ääni on hyödytöntä, kun organisaation johtajat lähettävät signaaleja, etteivät ole kiinnostuneita työntekijöiden äänestä (Detert ym., 2007). Työntekijän päätös äänestä ei ole vapaa, ja se on ehdollistettu johdon kontrolloimille toimintatavoille ja institutionaalisille rakenteille (Barry ym., 2015). (Donovan ym., 2016, 565–566.)

Milliken ym. (2003) tuo esiin tutkimuksessaan Saundersin ym. (1992) sekä Glauserin (1984) tutkimustulokset, joista Saundersin ym. (1992) mukaan työntekijöiden halukkuus tuoda esiin työhön liittyviä asioita ja edotuksia esimiehilleen, riippuu siitä, kuinka vastaanottavaisina he esimiehiään pitävät. Tämä on linjassa Glauserin (1984) tulosten kanssa, joiden mukaan ylöspäin

suuntaavaan palautteeseen ei vaikuta vain viestijä, viesti tai organisaationaalinen konteksti, vaan myös esimies-alaisuuden luonne.

Milliken ym. (2003, 1468) tuovat esiin myös tunteiden roolia päätöksessä puhua suoraan tai vaieta. Monissa haastatteluissa pelko oli tärkeä teema. Prosessilla on sekä emotionaalisia että kognitiivisia elementtejä. (Milliken ym., 2003, 1468.) Pelon lisäksi myös muut negatiiviset tunteet, kuten viha tai suuttumus, saattavat olla vaikenemisen taustalla. Vihan on löydetty lisäävään kantelua ja se voi saada työntekijän toimimaan. Vihainen työntekijä saattaa puhua suoraan, vaikka vaikeneminen olisi rationaalisempi tapa toimia. On myös esitetty, että ne työntekijät, jotka hallitsevat paremmin tunteitaan, tuovat äänensä useammin kuuluviin, mutta myös tuntevat vahvempaa positiivista yhteyttä äänen ja suorituskyvyn arvioinnin kanssa. Toisin sanoen heidän käyttäytymisensä nähtiin positiivisempänä. (Morrison, 2014, 184.)

## **2.4 Työntekijän äänen merkitys yksilölle ja organisaatiolle**

### **2.4.2 Työntekijän äänen merkitys yritykselle**

Työntekijän äänestä tehty tutkimus nostaa esiin, että luomalla työntekijöille tunne, että on turvallista puhua suoraan esimiehille huolista, ideoista ja ehdotuksista, voi olla hyvin positiivisia vaikutuksia organisaation sisällä. Monet tutkimukset silti osoittavat, että monet työntekijät eivät tunne turvalliseksi puhua suoraan ja usein valitsevat vaikenemisen. Kuten edellä mainitsin, nämä ovat Morrisonin (2014, 177) mukaan myös keskeisiä olettamuksia työntekijän ääneen keskittyvässä kirjallisuudessa. Työntekijöiden vaikenemista ei ole ilman kustannuksia, erityisesti jos se on koko organisaation läpi tunkevaa. Kustannukset eivät näy vain organisaatioille potentiaalisen arvokkaan tiedon menetyksenä, joka saattaa auttaa ongelmien ratkaisussa tai kriisien välttämässä (Detert ym., 2011; Detert ym., 2010; Milliken ym., 2008; Morrison, 2014; Tangirala ym., 2012), vaan myös työntekijöille (Morrison ym., 2000). Toisaalta, Morrisonin (2014, 188) mukaan ei ole tehty yhtään empiiristä tutkimusta vaikenemisen vaikutuksista.

Työntekijän äänellä on useissa tutkimuksissa löydetty olevan useita positiivisia vaikutuksia yritykselle, siinä missä työntekijän vaikenemisella on negatiivisia vaikutuksia. Donovan ym.

(2016, 563) mukaan työntekijän ääni voi parantaa yrityksen päätöksentekoa, korjata sisäisiä virheitä ja rikkomuksia, parantaa yrityksen tuottavuutta, synnyttää uusia innovaatioita ja organisaationaalista muutosta sekä vähentää työvoiman vaihtuvuutta. Morrisonin (2014, 178) mukaan työntekijän ääni on yhteydessä myös moniin positiivisiin organisaation tulemiin, kuten oppimiseen, prosessien kehittämiseen, innovaatioihin, virheiden korjaamiseen, laittoman ja moraalittoman käyttäytymisen vähentämiseen sekä kriisien välttämiseen (Detert ym., 2011; Detert ym., 2010).

Työntekijöiden vaikeneminen puolestaan merkitsee sitä, että iso osa potentiaalisesta tärkeästä informaatiosta liittyen organisaation ongelmiin voivat olla ylimmälle johdolle tuntemattomia. Tämä voi johtaa kannattavuuden laskuun, kun ongelmat kasvavat ja niistä ei keskustella eikä niitä selvitetä (Milliken ym., 2015, 407). Työntekijöiden haluttomuus puhua suoraan voi myös heikentää organisaation päätöksentekoa ja virheiden korjaamista sekä vahingoittaa työntekijöiden luottamusta ja moraalialia (Morrison & Milliken, 2000). Se voi aiheuttaa todellista vahinkoa sekä organisaatiossaalisesti että psykologisesti, kun työntekijä tuntee, että on mahdotonta puhua (Milliken ym., 2003, 1454).

### **2.4.3 Työntekijän äänen merkitys yksilölle**

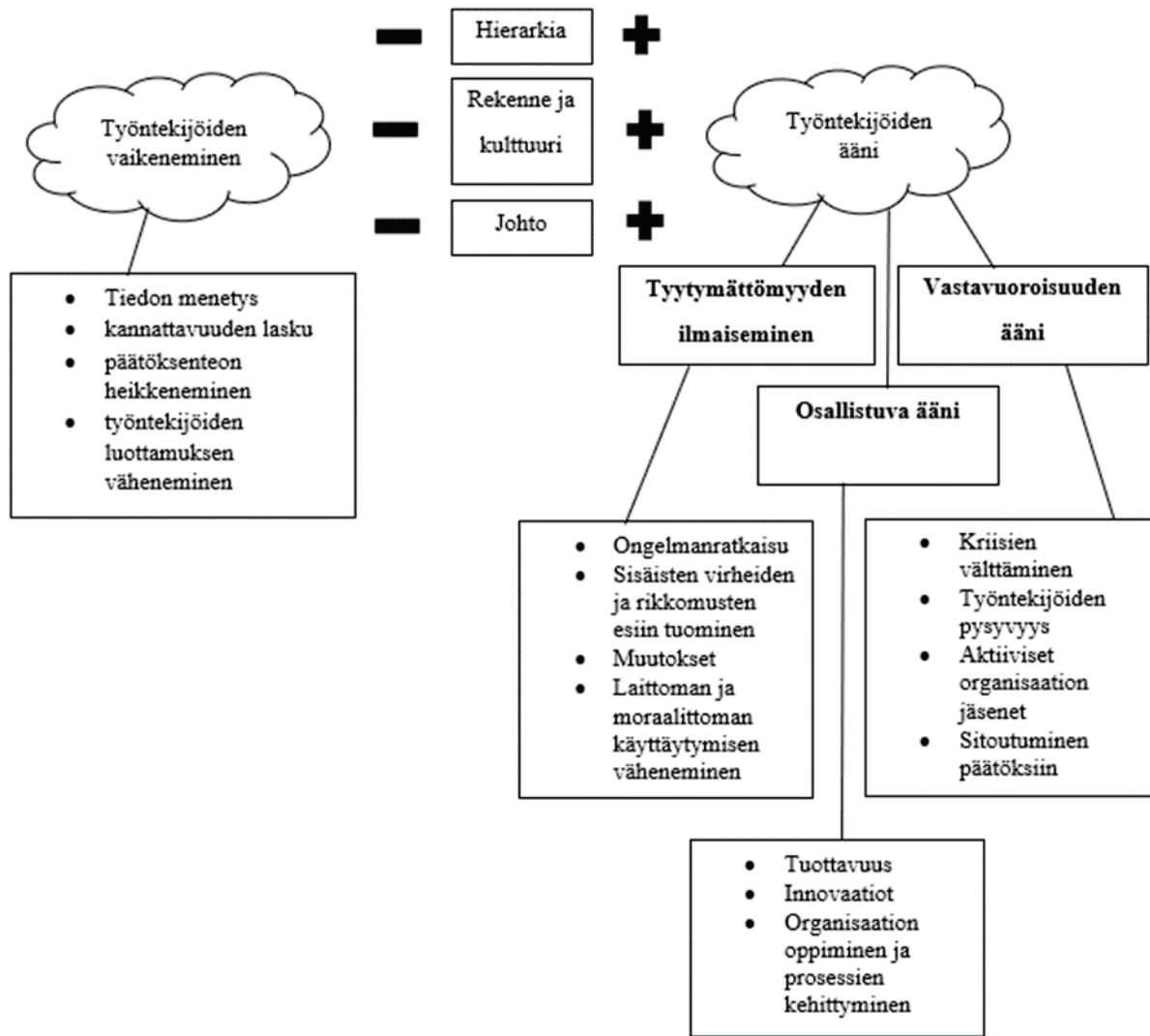
Työntekijöille äänen puuttumisella on negatiivisia vaikutuksia työntekijän luottamukseen, moraalisiin ja motivaatioon. Milliken ym. (2015, 405) kuitenkin esittävät, että antamalla työntekijöille ääni ja tunne, että on turvallista puhua, voidaan nähdä positiivisia vaikutuksia niin työpaikalla kuin sen ulkopuolellakin. He esittävät, että työntekijöiden kokemukset puhumisesta, saattavat vuotaa myös työpaikan ulkopuoliseen elämään. (Milliken ym., 2015, 405.) Morrison (2014, 178) nostaa esiin äänen positiivisia vaikutuksia työntekijälle, kuten kontrollin tunteen ja tunteen siitä, että on arvokas. Vaikenemisen vaikutuksina hän (emt.) esittää tyytymättömyyden, stressin ja kyynisyyden.

Milliken ym. (2015, 407) esittävät, että mahdollistamalla työntekijöille turvallisen ja tehokkaan ympäristön äänen esiintuomisen, on laajoja, suoria vaikutuksia työntekijöiden uskomuksiin, asenteisiin, tunnereaktioihin ja käyttäytymiseen sekä työpaikan ja työn sisällä, mutta myös sen ulkopuolella. Näitä vaikutuksia ovat muun muassa tyytyväisyys elämään, vaikutukset emotionaalinen uupumukseen, itseluottamukseen, stressiin sekä uskomuksiin siitä, millainen rooli yksilöllä on organisaatiossa. He (emt.) esittävät myös, että työntekijät, jotka tuntevat, että

asioista suoraan puhuminen on riskialtista tai turhaa, voivat yleistää heidän työssä koettuja kokemuksiaan ja alkaa uskoa, että instituutiot yleensäkin eivät arvosta heidän panostaan. Tällä saattaa olla merkittäviä vaikutuksia siihen, miten he päättävät käyttäytyä työn ulkopuolella (Milliken ym., 2015, 407).

## **2.5 Synteesi: Organisaatiossa ilmenevän työntekijän äänen ja vaikenemisen merkitys organisaatiolla ja yksilölle**

Organisaatiossa ilmenevään työntekijän ääneen ja vaikenemiseen vaikuttavat voimakkaimmin organisaation rakenne ja kulttuuri, hierarkia sekä johto (Esim. Milliken ym., 2003; Milliken ym., 2015; Morrison, 2014; Donovan ym., 2016). Organisaatorakenteessa ja kulttuurissa vaikuttavia tekijöitä ovat mm. konteksti ja sen suotuisuus äänelle, normit ja rutiinit sekä organisaation herkkyys kritiikille. Äänelle suotuisessa kontekstissa johto haluaa aidosti kuunnella työntekijöitä, kulttuuri on ääneen kannustava ja työntekijöillä ei ole pelkoa äänen negatiivisista seurauksista. (Dutton ym., 1997; Milliken ym., 2003.) Tämän mahdollistaa mm. esimiesten kouluttaminen, osallistava johtamistapa, työntekijöiden ottaminen mukaan johtoryhmään, valitut oikeusasiamiehet, fokusryhmät, työntekijöiden suojaaminen suoraan puhumisen seurauksilta sekä siitä palkitseminen. Epäsuotuisa konteksti puolestaan kannustaa vaikenemaan, koska työntekijät pelkäävät suoraan puhumisen seurauksia, kuten imagon, etujen ja jopa työpaikan menettämistä. (Milliken ym., 2015.) Kuviossa 3 on esitetty tiivistetysti työntekijän äänen ja vaikenemisen vaikutukset organisaatiossa sekä niihin vaikuttavat tekijät.



Kuvio 3 Työntekijän äänen ja vaikenemisen vaikutukset organisaatiossa sekä niihin vaikuttavat tekijät.

Yrityksen hierarkkisuuudella on vaikutusta työntekijän päätökseen käyttää ääntään. Työntekijä saattaa pelätä hierarkiassa ylempänä oleville puhumista, koska heillä on valta päättää työntekijöihin liittyvistä asioista, kuten palkasta ja uralla etenemisestä. Työntekijät haluavat suojata asemansa ja sen vuoksi saattavat olla kertomatta negatiivista asioista eteenpäin. (Detert ym, 2010; Milliken ym., 2003; Morrison, 2014.) Usein ongelmaa saatetaan myös vähätellä siitä eteenpäin kerrottaessa (mum effect). Toisaalta työntekijät näkevät, että aina omalle esimiehelle puhuttaessa sillä ei ole vaikutusta asian ratkaisuun (Milliken ym., 2003). Myös johtajat omalla käytöksellään usein vahvistavat hierarkkisia asetelmia (Milliken ym., 2015).

Myös johto voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöiden päätöksiin käyttä ääntään tai vaieta. Jos esimiesten reaktiot ääneen puhumiseen ovat positiivisia, kannustaa se työntekijöitä käyttämään ääntään jatkossakin. Myös asettamallaan toimintatavoilla he voivat vaikuttaa työntekijöidensä halukkuuteen käyttää ääntään. (Esim. Morrison, 2014.) Esimiehet saattavat myös itse pelätä työntekijöidensä esittämään kritiikkiä, jonka vuoksi reagoivat siihen negatiivisesti. He saattavat pelätä oman asemansa uhatuksi tai kokea keskustelut työntekijöiden kanssa kiusallisiksi ja epämiellyttäväiksi. He saattavat myös ajatella työntekijöiden mielipiteet vähemmän arvokkaina kuin heitä itseään ylempää tulevat. Johdolla on lisäksi kontrolli esimerkiksi työntekijöiden palkkaan ja asemaan yrityksessä, jonka vuoksi johdon tietoon kantautuvaa kritiikkiä halutaan vältellä. Myös oman esimiehen suhdetta ylempään johtoon pidetään tärkeänä, sillä jos se on vahva, uskotaan esimiehelle kerrottujen asioiden etenevän helpommin johdolle asti. (Esim. Donovan ym., 2016; Detert ym., 2007.)

Nämä käytännöt vaikuttavat siihen, käyttävätkö työntekijät ääntään vai valitsevatko he sen sijaan vaikenemisen. Jos organisaation rakenne ja kulttuuri vahvistavat äänelle suotuisaa kontekstia ja äänen käyttämistä mahdollistavia käytäntöjä, organisaation hierarkkinen rakenne on suhteellisen matala ja äänen käyttämisellä ei ole negatiivisia seurauksia ja jos johto omalla toiminnallaan ja asenteillaan kannustaa äänen käyttämiseen, on todennäköisempää, että työntekijät käyttävät ääntään ja kertovat mielipiteitään suoraan. Jos organisaation rakenne, kulttuuri ja konteksti äänen käyttämiselle ovat epäsuotuisia, organisaatio on herkkä kritiikille ja työntekijät tuntevat, että mielipiteiden suoraan sanomisella on negatiivisia vaikutuksia, työntekijät todennäköisesti vaikenevat. Vaikenemiseen kannustaa myös organisaation korkea hierarkia sekä johdon negatiivinen suhtautuminen ja reagointi työntekijän ääneen. (Esim. Milliken ym., 2003; Milliken ym., 2015; Morrison, 2014; Donovan ym., 2016; Detert ym., 2007.)

Jos työntekijä valitsee vaikenemisen sijasta äänen, ilmenee se organisaatiossa usein yksilön tyytymättömyyden ilmaisemisena, osallistumisena johdon päätöksentekoon eli osallistuvana äänenä, vastavuoroisuuden ja yhteistyösuhteiden äänenä tai yhteisön eli kollektiivisen äänenä, joka tässä tutkimuksessa on jätetty huomiotta. Kaikilla edellä mainituilla äänen muodoilla on positiivinen merkitys organisaatiolle. Tyytymättömyyden ilmaisun tavoitteena on tuoda jokin spesifi ongelma organisaation tietoon, korjata se yhdessä johdon kanssa tai välttää yhteistyösuhteiden heikkeneminen organisaatiossa. Tämä voi parhaimmillaan parantaa

organisaation ongelmanratkaisua ja edistää muutosta, vähentää sisäisiä virheitä ja rikkomuksia sekä laitonta ja moraalitonta käytöstä. (Dundon ym., 2014.)

Työntekijät käyttävät osallistuvaa ääntä etsiessään ja ajaessaan parannuksia organisaatioon, sen tekemisen, tuotteiden tai palveluiden laatuun tai tuottavuuteen liittyen ja samalla kehittää niitä. Osallistuva ääni voi parantaa yrityksen tuottavuutta, edistää uusien innovaatioiden syntymistä sekä organisaation ja yksilön oppimista sekä prosessien kehittymistä. Vastavuoroisuuden ja yhteistyösuhteiden ääni puolestaan synnyttää organisaation ja sen työntekijöiden välille pitkän aikavälin kumppanuutta sekä hyvinvointia. Tämä voi näkyä organisaatiossa työntekijöiden sitoutumisena, vähäisenä henkilöstön vaihtuvuutena ja kriisien välttämisenä. Se voi lisäksi tehdä työntekijöistä aktiivisia organisaation jäseniä. (Dundon ym., 2014.)



## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmän valinnassa on tärkeää huomioida tutkimusongelma sekä se, mitä tutkimuksella halutaan saavuttaa. (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tutkimukseni tarkoituksena on kuvata ja analysoida miten työntekijät käyttävät ääntään organisaatiossa digitaalisen äänen kanavan kautta sekä ymmärtää paremmin työntekijän ääntä, sen kanavia sekä sitä, miten työntekijät ja esimiehet kokevat sen ammatillisella sekä henkilökohtaisella tasolla. Uskon laadullisen tutkimuksen tukevan tämän tavoitteen saavuttamista. Koska työntekijän ääntä ja sen digitaalista hyödyntämistä on tutkittu suhteellisen vähän, käytän tutkimuksessani laadullista tutkimusta tarkentamaan kartoitettavaa tutkimusta, jonka avulla pääsen selvittämään tätä harvinaisempaa ilmiötä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009).

Käytän tutkimuksessa abduktiivista lähestymistapaa, jonka tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tutkimusaiheesta lisää sekä empirian että teorian avulla. Näitä tietoja hyödyntämällä on mahdollista muodostaa tutkimuksen kannalta riittävä ymmärrys työntekijän äänestä ja sen kanavista. (Eriksson ym., 2008).

Laadulliselle tutkimukselle on Hirsjärven ym. (2009, 161-164) mukaan tyypillistä, että tutkimus muokkautuu sen edetessä. Tämän mahdollistaa tutkimukseen tekemisessä käytetty joustava ote, jonka olen pitänyt mielessäni myös aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä valitessani. Tutkimukseni tiedon lähteenä olen käyttänyt tarkoituksenmukaisesti valittua kohdejoukkoa, jonka avulla olen saanut kerättyä tutkimuksen tuloksiin tarvittavat tiedot. (Emt.)

Empiirisen tutkimuksen avulla tutkimuksen kohdetta on kvalitatiiviselle tutkimukselle luonteenomaisesti mahdollista tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym., 2009, 161). Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi olen valinnut puolistrukturoidun teemahaastattelun, jonka esittelen tarkemmin luvussa 3.3. Aineiston analyysimenetelmäksi olen valinnut teoriaohjaavan analyysin, jota puolestaan käsittelen tarkemmin luvussa 3.4. Olen tehnyt nämä valinnat vastatakseni mahdollisimman tarkasti tutkimuskysymyksiin sekä

saavuttaakseni tutkimukselleni asettamani tavoitteet. Molemmat ovat lisäksi laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä ja kunnioittavat tutkimusongelmaa. (Eriksson ym., 2008).

Laadullista tutkimusta tehdessä on otettava huomioon tiedon subjektiivisuus, tutkijan arvolähtökohtien ja käsitysten vaikutus tutkimuksen tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 20; Hirsjärvi ym., 2009, 161). Hirsjärven ym. (2009, 161) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole jo olemassa olevien väittämien todentaminen, vaan ”löytää tai paljastaa tosiasioita”, kuten ei myöskään tämänkään tutkimuksen. Tavoitteena on enneminkin ymmärtää paremmin tutkittavaa ilmiötä kuin tuottaa suoraan yleistettävissä olevaa tietoa. Tuomen ja Sarajärven (emt.) mukaan laadullista tutkimusta on kritisoitu luotettavuuden ja edustavuuden puutteista. Pyrin huomioimaan nämä haasteen tekemällä tutkimusprosessista mahdollisimman avoimen ja läpinäkyvän.

### **3.2 Pirkanmaan Osuuskauppa ja Kalevan Prisma tutkimuksen kohteena**

Tutkimukseni kohteeksi valikoitui Pirkanmaan Osuuskauppa ja sieltä tarkemmin Kalevan Prisma ja sen työntekijät. Pirkanmaan Osuuskauppa on osa S-ryhmää. S-ryhmä on Suomen suurimpia yksityisiä työnantajia, joka työllistää yli 40 000 henkilöä ympäri Suomen. Suurin osa henkilökunnasta työskentelee marketkaupassa, kuten S-Marketeissa, Prismoissa ja ABC-liikennemyymälöissä. ([www.s-kanava.fi](http://www.s-kanava.fi).)

Pirkanmaan Osuuskauppa on yksi S-ryhmän kahdestakymmenestä alueosuuskaupasta. Kalevan Prisma on Tampereen suuri päivittäistavarakauppa ja Pirkanmaan suurin hypermarket. Päivittäistavaran lisäksi valikoimiin kuuluu pukeutuminen, urheilu, kodin tarvikkeet, viihde, kodintekniikka ja rakentamisen sekä remontoinnin tuotteita. ([www.prisma.fi](http://www.prisma.fi).)

Pirkanmaan Osuuskauppa valikoitui yhdessä Taplauseen toimitusjohtajan kanssa tutkimuksen kohteeksi, koska Fiilispulssi on siellä käytössä sekä asiakas- että työntekijäpalautteen keräämisessä. Pirkanmaan Osuuskauppa ja sen henkilöstö valikoitu tutkimuskohteeksi myös sen henkilöstömäärän vuoksi, jonka uskoimme tarjoavan riittävän kattavan otannan. Valitsin itse Kalevan Prisman ja sen henkilöstön tutkimuksen kohteeksi myymälän sijainnin ja koon vuoksi ja sain myös helposti sovittua sinne haastattelut.

### 3.3 Aineiston keruu

Olen kerännyt tutkimuksen empiirisen aineiston puolistrukturoituja teemahaastatteluita käyttäen. Olen toteuttanut haastattelut yhtenä ryhmähaastatteluna sekä kahtena yksilöhaastatteluna. Yksilöhaastattelu on etenkin aloittelevalla tutkijalla yleisin tapa toteuttaa haastattelut sen yksinkertaisuuden vuoksi. Myös ryhmähaastattelu on useissa tapauksissa sopiva haastattelumuoto ja sen suosio näyttääkin kasvaneen viime vuosina. Ryhmähaastattelua voidaan pitää vapaamuotoisena keskusteluna, jossa osanottajat voivat kommentoida asioita spontaanisti ja näin tuottaa monipuolista kuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelijan rooli voi olla ryhmähaastattelussa ongelmallinen, sillä hänen tehtävänsä on helpottaa ja aikaansaada keskustelua ennemmin kuin haastatella. Haastattelijan tulee kuitenkin huolehtia siitä, että kaikki haastateltavat ottavat osaa keskusteluun ja että se pysyy valituissa teemoissa. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 61.)

Käyttämäni puolistrukturoitua teemahaastattelua voidaan pitää strukturoidun lomakehaastattelun ja syvähaastattelun välimuotona. Teemahaastattelun voidaan pitää olevan lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelussa haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa, ei yksityiskohtaisten kysymysten. Se tarkoittaa sitä, että haastattelijalla on haastattelujen aikana mahdollisuus muuttaa esimerkiksi sanamuotoja tai haastattelukysymysten järjestystä sen mukaan, miten haastattelu etenee. Teemahaastattelun tarkoituksena on saada haastateltavat puhumaan teemoista vapautuneesti eikä tutkija halua sitoa vastauksia tiettyihin vastausvaihtoehtoihin. Teemahaastattelu nostaa keskiöön haastateltavien tulkinnat ja heidän aiheille antamat merkitykset. (Hirsjärvi ym., 2011, 47–48.)

Käytin ryhmähaastattelua aineistonkeruumenetelmänä haastatellessani kolmea kaupanalan työntekijää. Toteutin ryhmähaastattelun yhdessä kolmen hengen ryhmässä. Valitsin työntekijöille ryhmähaastattelun, koska halusin luoda haastattelutilanteeseen rennon ilmapiirin, jonka uskoin saavan haastateltavat vapautumaan ja näin puhumaan avoimemmin sekä luontevammin. Kun keskustelu on avointa, on ilmiöstä mahdollista saada enemmän tietoa. Ryhmähaastattelun avulla on myös mahdollista selvittää millaisen yhteisen kannan haastateltavat muodostavat ilmiöstä sekä saada tietoa sosiaalisesta ympäristöstä ja kulttuurista, jossa haastateltavat toimivat. Ryhmähaastattelun eduksi laskin myös sen helppouden ja nopeuden verraten yksilöhaastatteluun. Toisaalta ryhmähaastattelutilanteeseen vaikuttavat

myös ryhmädynamiikka sekä hierarkia. Joku ryhmässä voi dominoida haastattelua, jolloin tukijan tehtävä on pyytää kommentteja myös hiljaisemmilta jäseniltä. (Hirsjärvi ym., 2011, 63.)

Hierarkkisesti haastatteluryhmien jäsenet olivat samalla tasolla. Ensimmäisen haastatteluryhmät työntekijät ovat kassaosaston työntekijöitä, joista kaksi työskentelee myös neuvontapisteessä. He kaikki ovat olleet töissä Kalevan Prismassa yli viisi vuotta ja heillä on sama esimies. Tässä ryhmässä kaikki haastateltavat olivat luonteeltaan avoimia sekä puheliaita ja vastasivat avoimesti esittämiini kysymyksiin. Keskustelua eri teemoista syntyi helposti ja vuorovaikutus oli tasapuolista ja tasapainoista. Tämän haastattelun jäseniä kuvaan symboleilla H1, H2 ja H3. Haastattelutilanne itsessään oli välitön ja haastateltavat pystyivät selkeästi rentoutumaan tutuissa kokoustiloissa, niin sanotusti omassa ympäristössään, omalla mukavuusalueellaan. Haastateltavat olivat selkeästi myös hyvin tuttuja keskenään ja keskustelu oli hyvin tasavertaista. Tutkijana ja haastattelijana pyrin tekemään haastattelutilanteesta mahdollisimman rennon ja ilmapiiristä vapautuneen. Alussa juttelimme epämuodollisesti yleisiä arkisia kuulumisia ja kerroin opinnoistani, tutkimuksestani sekä he omistaan. Heti alkuun kerroin myös, että tutkimuksessani haastateltavat pysyvät anonyymeinä. Tämä selkeästi kannusti heitä kertomaan mielipiteitään hyvinkin suoraan.

Esimiesten haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina, sillä uskoin heille olevan luontevampaa kertoa näkemyksiään kahdenkeskeisessä haastattelutilanteessa. En myöskään halunnut, että heidän mielipiteisiinsä vaikuttaisivat muiden mielipiteet tai näkemykset tai että he vaikuttaisivat toistensa mielipiteisiin tai haluaisivat vastata kysymyksiin niin sanotusti oikein, yrityksen arvojen ja odotusten mukaisesti. Toinen haastateltava toimii esimiehenä kassaosaston ja neuvontapisteen työntekijöille sekä palvelupäällikkönä. Toinen toimii oman osastonsa esimiehenä. Myös esimiehet vastasivat avoimesti ja suoraan esittämiini kysymyksiin. Alla olevassa taulukossa esittelen haastateltavat ja heiltä keräämäni aineiston. En erittele haastateltavia, jotka vastasivat kyselylomakkeeseen heidän anonymiteettinsä varmistamiseksi.

Taulukko 3 Haastateltavat.

<b>Haastateltava</b>	<b>Haastattelumuoto</b>	<b>Paikka</b>
H1 (työntekijä)	Ryhmähaastattelu	Kalevan Prisma
H2 (työntekijä)	Ryhmähaastattelu	Kalevan Prisma
H3 (työntekijä)	Ryhmähaastattelu	Kalevan Prisma
E1 (esimies)	Yksilöhaastattelu	Kalevan Prisma
E2 (esimies)	Yksilöhaastattelu	Kalevan Prisma

Aineiston keruu alkoi haastattelurungon muodostamisella. Haastattelurungossa käytin hyväkseni kirjallisuuskatsausta ja siinä esille nostamiani teorioita. Työntekijöille suunnatun ryhmähaastattelun ensimmäinen teema käsitteli työntekijöiden viestintää keskenään ja esimiesten kanssa sekä viestintäkanavia. Pyysin työntekijöitä kertomaan mistä, kenen kanssa ja miten he viestivät työpaikalla ja mistä vaikenevat sekä mistä asioista he puhuvat mieluiten kasvokkain. Käsittelimme myös sitä, mistä asioista he voivat puhua esimiesten kanssa ja miten he tuovat omat mielipiteensä kuuluviin työpaikalla. Toinen teema oli kuulluksi tuleminen ja pureuduimme siihen, miten he tuntevat saavansa äänensä kuuluviin työpaikallaan ja tuntevatko he, että heitä kuunnellaan ja he voivat kertoa avoimesti mielipiteitään. Viimeinen teema käsitteli heidän työpaikalla käyttämiään äänen kanavia ja keskityimme vielä erikseen Fiilispulssiin ja sen käyttämiseen.

Esimiesten haastattelurungot mukailivat työntekijöille tekemääni runkoa, jotta pystyisin mahdollisimman hyvin peilaamaan ja vertailemaan saamiani vastauksia. Molempien esimiesten yksilöhaastatteluissa ensimmäinen teema oli työntekijöiden kanssa viestiminen sekä heidän kuunteleminen. Pyysin esimiehiä kertomaan siitä miten he viestivät työntekijöidensä kanssa ja tuntevatko he, että työntekijät voivat kertoa heille työhön liittyvistä ongelmista ja positiivisista asioista avoimesti. Toinen teema käsitteli heidän käyttämiään äänen kanavia, niiden hyvä ja huonoja puolia sekä erityisesti Fiilispulssia, sen hyödyllisyyttä ja sitä, miten se vastaisi paremmin heidän tarpeisiinsa. Lopussa palasimme vielä siihen, onko työntekijöiden kuunteleminen tärkeää, miksi se on ja missä asioissa he haluaisivat kuulla työntekijöidensä mielipiteet. Alla on taulukko keräämästäni aineistosta.

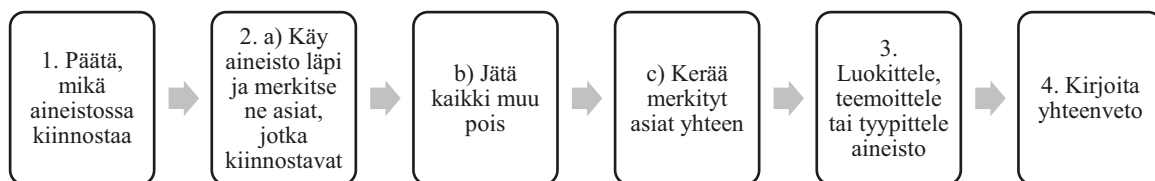
Taulukko 4 Tutkimuksen aineisto.

Aineiston keruutapa	Litteroidun haastattelun pituus sivuina	Ajankohta
Ryhmähaastattelu työntekijöille	12	Marraskuu 2017
Yksilöhaastattelu esimiehelle 1	6	Marraskuu 2017
Yksilöhaastattelu esimiehelle 2	6	Marraskuu 2017

Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi ryhmä- ja yksilöhaastattelut, koska uskoin pystyväni niiden kautta saamani aineiston perusteella vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla asettamiini tutkimuskysymyksiin. Se antoi mahdollisuuden kerätä monipuolista aineistoa ja samalla kuulla useita organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä. Lisäksi uskoin saavani aineistoa myös ennalta suunnittelemini teemojen ulkopuolelta, koska haastattelut olivat puolistrukturoituja. Tämä antaa mahdollisuuden myös vapaammalle keskustelulle.

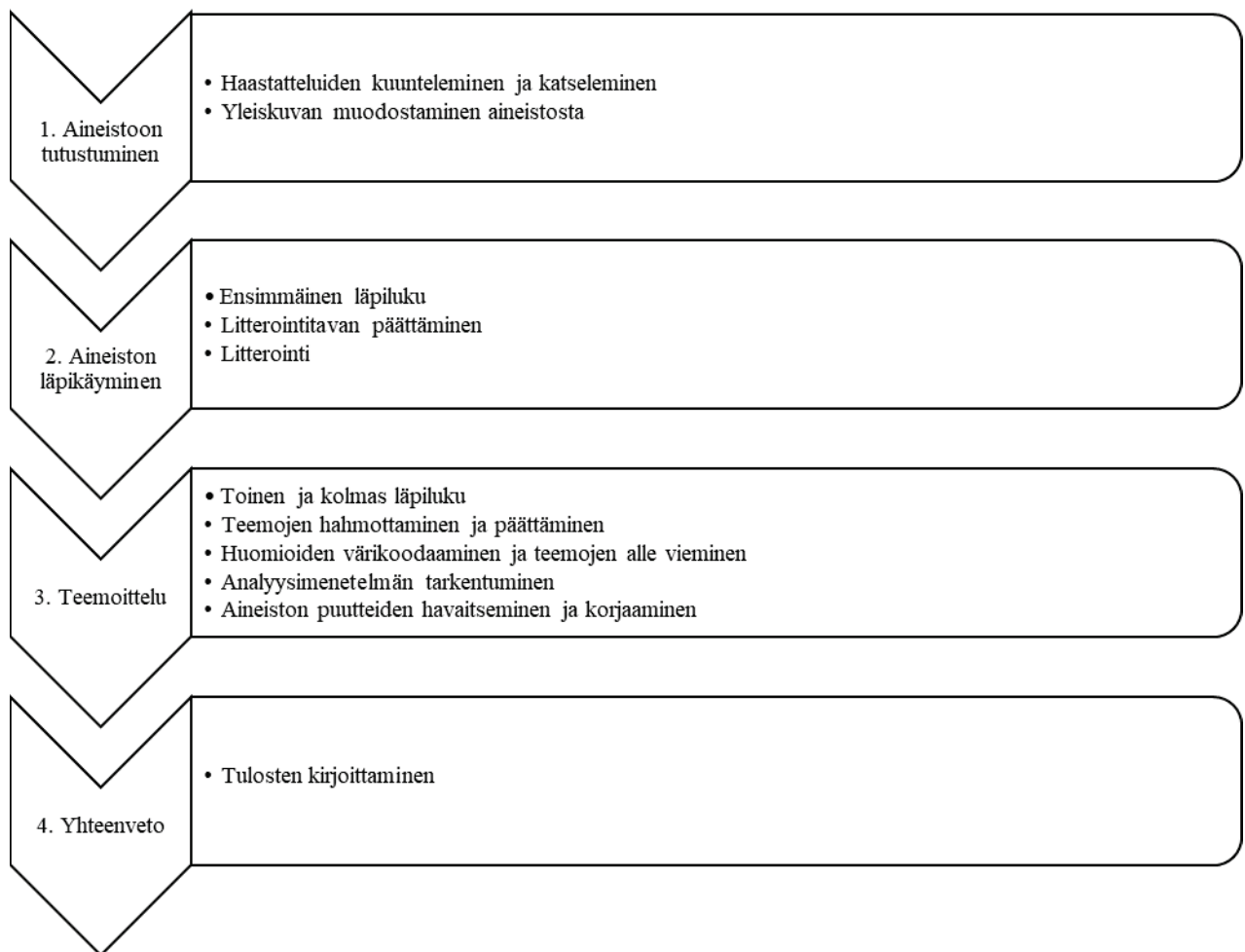
### 3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Käsittelin ja analysoin teemahaastatteluilla keräämäni aineiston tutkija Timo Laineen tekemän laadullisen aineiston analysointia kuvaavaa runkoa mukaillen. Tämä nelikohtaista kuvaus tuo esiin myös laadullisen tutkimuksen yleiset pullonkaulat, joihin varsinkin aloitteleva tutkija voi jumiutua. (Tuomi ym., 2002, 94.) Rungon vaiheet on esitetty alla olevassa kuviossa.



Kuvio 4 Runko aineiston käsittelyyn. Mukaillen Tuomi ym., 2002.

Rungon ensimmäinen kohta määrittelee, kuinka hyvin käsitelty aineisto tulee vastaamaan tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Todennäköisesti erityisesti löyhärunkoisesta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, jota myös itse käytin tässä tutkimuksessa haastattelumenetelmänä, löytyy myös tutkimusaiheen ulkopuolisia kiinnostavia teemoja. Tutkimuksen tarkoituksen tulee tässä kohtaa olla tarkasti rajattu ja määritelty, jotta tutkija osaa poimia aineistosta vain ne asiat, jotka ovat relevantteja tutkimusongelmaan vastaamiseksi ja linjassa raportoidun kiinnostuksen kohteen kanssa. (Tuomi ym., 2002, 94–95.) Aloitin aineistoni analyysin läpikäymällä keräämäni aineiston eli katselemalla ja kuuntelemalla haastattelut. Työntekijöiden ryhmähaastattelun kuvasin kameralla, jotta pystyin jälkikäteen yhdistämään äänen oikeaan henkilöön. Tämä helpotti todella paljon aineiston litterointia. Esimiesten yksilöhaastattelut ainoastaan nauhoitin. Aineiston analyysin eteneminen on esitetty alla olevassa kuviossa 5.



Kuvio 5 Aineiston analyysin eteneminen.

Rungon toista kohtaa kutsutaan metodikirjallisuudessa myös aineiston litteroinniksi tai koodaamiseksi (Tuomi ym., 2002, 95). Nopean läpikäymisen jälkeen aloitin aineiston litteroinnin eli kirjoitin haastattelut puhtaiksi sanasta sanaan. Pyrin litterointia tehdessäni tuomaan haastateltavien näkemykset esiin mahdollisimman aidosti ja todenmukaisesti, jonka vuoksi en korjannut puhekielisiä ilmauksia. Uskoin tämän tuovan tarpeeksi hyvin esiin haastateltavien suhtautumisen ja tuntemukset käsittelemiämme aiheita kohtaan, jonka vuoksi jätin litteroinnista pois esimerkiksi mietintätaukoja ja naurahduksia ilmaisevat äännähdykset ja tunteiden ilmaisut.

Litterointitapa on tärkeää päättää jo ennen litteroinnin aloittamista, koska sillä on oleellinen vaikutus analysoitavaan aineistoon, sen tarkkuuteen ja myöhemmin tutkimuksen tuloksiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 217). Litteroin työntekijöiden haastattelun neljä päivää haastattelun jälkeen ja esimiesten haastattelut seuraavana päivänä eli viisi päivää haastattelun jälkeen. Näin haastattelutilanteet ja niiden nyanssit pysyivät muistissani vielä litterointia tehdessäni. Jo litteroinnin aikana pyrin saamaan yleiskuvaa ja luomaan yhteyksiä haastateltavien esiin nostamista teemoista.

Kolmas kohta, jonka toteutin teemoitteluna, ymmärretään Tuomen ym. (2002, 95) mukaan usein vasta varsinaisena aineiston analyysinä tai analyysitekniikkana. Tätä ei kuitenkaan ole mahdollista toteuttaa ennen kahta edeltävää kohtaa eli aineistoon tutustumista. Aineiston analysointi alkoi kvalitatiiviselle aineistonkeruulle tyypillisesti jo haastatteluja tehdessä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 136). Haastatteluvaiheessa tein jo havaintoja toistuvista aiheista ja tein alustavaa luokittelua.

Litteroinnin jälkeen aloitin aineiston läpiluvun, jonka aikana pyrin muodostamaan tarkempaa kuvaa haastatteluaineistosta ja sen teemoista. Jo ensimmäisen lukukerran jälkeen päädyin teemoittelemaan aineiston työntekijän äänen ilmaisun mukaan kolmeen kategoriaan Dundonin ym. (2004) luomaa mallia mukaillen. Nämä kolme työntekijän äänen ilmaisun kategoriaa ovat yksilön tyytymättömyyden ilmaiseminen, osallistuminen johdon päätöksentekoon eli osallistuva ääni sekä vastavuoroisuuden ja yhteistyösuhteiden ääni. Valitsin toiseksi teemaksi yrityksessä käytettävät äänen kanavat ja kolmanneksi teemaksi Fiilispulssin. Neljäntenä teemana päätin käsitellä työntekijän ääneen vaikuttavia tekijöitä ja viidentenä teemana työntekijän äänen merkitystä yksilölle eli työntekijälle sekä organisaatiolle. Tämän lukukerran jälkeen analyysimenetelmäksi tarkentui teoriaohjaava sisällönanalyysi.



Analysoin aineiston teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä käyttäen. Koin teoriaohjaavan sisällönanalyysin olevan tutkimukseni kannalta sopivin, sillä siinä käsitteet ja teoriat tuodaan analyysiin valmiina, mutta kuitenkin edetään aineiston, eli haastatteluista saadun materiaalin, ehdolla. Viitekehystenä toimi kirjallisuuskatsauksessa esittelemäni aiempi teoria. Tutkija voi myös nostaa esille teorian ulkopuolisia teemoja, joita ilmenikin keräämässäni empiirisessä aineistossa. (Tuomi ym., 2009, 117–120.)

Toisella lukukerralla koodasin aineiston teemojen mukaan eri värejä käyttäen ja siirsin yllä mainittuja teemoja käsittelevät huomiot toiseen tekstitiedostoon kyseisten teemojen otsikoiden alle. Tämän jälkeen vaihdoin värikooditukset koskemaan joko esimiesten tai työntekijöiden lausahduksia. Näin pystyin jo nopealla vilkaisulla toteamaan mitä esimiehet ja työntekijät ovat teemasta kertoneet. Tämän teemoittelun aikana huomasin puutteen keräämässäni aineistossa, sillä yksikään haastatteluiden teema ei ollut koskenut työntekijän äänen merkitystä ja sen seurauksia yksilölle tai organisaatiolle. Tämän huomattuani päätin tehdä jatkohaastatteluita, mutta päätin silti jatkaa aineiston läpikäymistä tämän hetkiselällä aineistolla sen puutteista huolimatta ja keskittyä muihin neljään teemaan. Muuten tutkimuksen rajaukset ja teoreettinen viitekehys tuntuivat tarkoituksenmukaisilta ja vastaavan aineistosta johdettavien tulosten vaatimuksia.

Kolmannella lukukerralla kävin alkuperäisen aineiston vielä kertaalleen läpi ja poimin edellisellä lukukerralla huomaamatta jääneitä huomioita toiseen tekstitiedostoon valittujen teemojen alle. Tämän jälkeen luin teemoitellun aineiston läpi ja siirsin vielä huomioita tarpeen mukaan eri teemojen alle. Pian aineistoon tutustumisen jälkeen otin yhteyttä Kalevan Prismaan yhteyshenkilönä toimineeseen esimieheen ja sovimme, että katsomme jatkohaastattelun ajankohtaa vuoden 2018 puolella. Alkuvuodesta otin häneen taas yhteyttä ja aikatauluhaasteiden vuoksi päädyimme lyhyeen kyselylomakkeeseen, jonka hän toimitti eteenpäin sähköpostitse työntekijöilleen ja toiselle esimiehelle. Vastaukset sain huhtikuussa. Viimeinen kohta, yhteenveto, on mielekästä tehdä aineiston käsittelyn ja analysoinnin tulosten selkeyttämiseksi (Tuomi ym., 2002, 95).

## 4 TULOKSET

### 4.1 Esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia äänen kanavista

Käsittelin yrityksissä yleisesti käytettyjä työntekijän äänen ja kuuntelemisen kanavia aiemman tutkimuksen ja teorian pohjalta. Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää mitä äänen kanavia tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä käytetään ja miten esimiehet sekä työntekijät ne kokevat. Tässä luvussa käsittelen esimiesten haastatteluilla kerätystä aineistosta heidän esiin nostamiaan äänen kanavia sekä työntekijöiden käsityksiä niistä. Sekä esimiehet että työntekijät nostivat esiin samat äänen kanavat, jotka luokittelin kolmeen kategoriaan: kasvokkaisviestinnän, digitaaliset viestintäkanavat kanavat sekä muut, perinteiset viestintäkanavat.

#### 4.1.1 Esimiesten kokemuksia äänen kanavista

**Kasvokkaisviestintä.** Molemmat esimiehet pitivät tärkeimpänä viestinnän muotona kasvokkain käytävää vuoropuhelua, vaikka se kaikissa tapauksissa välttämättä ole kaikkein nopein tai tehokkain työntekijöiden kuulemisen muoto. Toinen esimiehistä kutsuu kasvokkain käytävää viestintää jopa ”aikasyöpöksi”, mutta näkee silti ehdottoman tärkeänä, että kaikki työntekijöiden asiat selvitetään aina. Hän suosiikin etukäteen sovittuja aikoja ja kehityskeskusteluita, jolloin hän on sopinut tapaavansa työntekijöitään.

*Ehkä mulle mieluisin tapa on se, että ihminen kysyy koska istuttas alas ja sit me sovitaan se aika. Se on sellanen aikasyöpö, että ilmestytään vaan tohon ovelle sopimatta etukäteen ja sitte tietenkin haluaa sen asia siinä selvittää. Tietenkin, jos on lyhyt asia niin ei mitään, mutta monesti siinä on ihan jono. Vuoronperään mulle on sinne asiaa, että näin. Et ehkä enemmän sellasta, että sovittais aika, että istutaan alas ja sitten mietitään.*  
(Esimies 2)

*Kehityskeskustelut on hirveen hyviä. Sit meillä on tälläset sydäntreidit eli puhutaan siitä palvelukulttuurista ja siitä kaikesta mitä siihen liittyy, on ne keskustelut niin kyllä ne*

*kasvokkainkeskustelut on kaikkien antosin. Haaste on se kun on iso osasto, että millä syklissä sä näät niitä kaikkia se on niinku ykkönen kyllä. (Esimies 2)*

Toinen esimiehistä kertoo kiertävänsä osastonsa päivittäin myös vuorojen vaihdoksien aikana. Tätä hän kutsuu työntekijöidensä päivittäiseksi ohjaukseksi. Hän kertoo myös pitävänsä ”briiffejä”, joihin osallistuvat kaikki työvuorossa olevat sekä kerran kuukaudessa osastopalaverin, jossa käydään ajankohtaiset asiat läpi. Alla olevassa lainauksessa hän kuvaa työntekijöidensä kanssa säännöllisesti käymää kasvokkaista viestintää.

*Kolmessa paikassa käy päivän aikana ja vuoron vaihdoksen aikaan katsomassa, sitä päivittäistä ohjaamista. (--) Sithän meillä on käyttötavarän briiffit, sinne tulee ne jotka on työvuorossa. Ja kerran kuukaudessa mä pidän osastopalaverin 1-1,5 h, käydään ajankohtaiset asialistat läpi, siinä varmaan nyt tärkeimmät. (Esimies 1)*

Aineistosta kävi myös ilmi, että kasvokkaisviestintä on pidempien keskusteluiden ja ongelmanratkaisun lisäksi luonnollinen, helppo ja nopea tapa kuunnella työntekijöitä päivittäisen työn ja asioiden hoitamisessa. Esimiehet pitivät tärkeänä työntekijöidensä päivittäistä kohtaamista sekä sitä, että heitä pidetään helposti lähestyttävänä esimiehinä, joille työntekijät kokevat pystyvänsä tulemaan juttelemaan matalalla kynnyksellä. Kasvokkaisviestinnän nähtiin mahdollistavan nämä molemmat.

**Perinteiset viestintäkanavat.** Esimiehet kokivat digitaaliset, erityisesti älypuhelinien mahdollistavat viestintämuodot erityisen tärkeinä ja kasvattavan koko ajan suosiotaan niiden käyttämiseen tottumisen myötä. Käytössä ovat kuitenkin edelleen myös perinteisemmät viestimet, jotka kuitenkin nähtiin jo melko hitaina, aikaa vievinä ja turhan tönkköinä. Tässä tutkimuksessa luokittelen tähän kategoriaan matkapuhelinten perinteiset toiminnot, kuten tekstiviestit ja puhelut, sähköpostit sekä tietokoneen kovalevyllä toimivat tiedostot. Näitä perinteisiä, mutta enenevässä määrin poistuvina nähtyjä äänen kanavia olivat puhelinsoittojen, tekstiviestien, sähköpostien ja Word-tiedostojen lisäksi radiopuhelimet, paperiset kyselylomakkeet sekä ilmoitustaulut. Alla olevissa lainauksissa Esimies 1 kuvaa ”reissuvihoksi” kutsutun Word-tiedoston (joka ei ole pilvessä) sekä sähköpostin ongelmallisuutta. Reissuvihkoon kirjataan esimerkiksi osaston selvitettäviä asioita ja sitä päivitetään sitä mukaa kun asia etenee.

*Miettii vaikka sitä, että ennen mä hoidin tätä viestintää reissarista ja se on verkkovylyllä ja se on vaikka osaston tiskillä auki, mä omalta koneelta koitan kirjottaa niin eihän se onnistu kun se on jo auki ja mä joudun koneelle meneen, jollon moni viesti jäi lähettämättä koska se on liian työläs, vie liikaa aikaa arjessa. (Esimies 1)*

*Sähköpostia mä en ihan hirveesti käytä, koska sähköpostitulva on niin mahoton ja mullakin on ihmisiä, jotka saattaa olla viikonloppuna töissä ja jos mä vaikka maanantaina laitan sähköpostin niin lauantaina töihin tuleva ei sitä mun sähköpostia sieltä enää löydä, et tota se on vähän... Kaikki muu viesti tulee ulkopuolelta siihen. (Esimies 1)*

**Digitaaliset viestintäkanavat.** Toinen esimiehistä pitää sähköpostia ihan hyvänä tapana vastaanottaa viestejä työntekijöiltään, mutta toivoo digitaalisten viestintävälineiden korvaavan täysin edelleen käytössä olevat lappukyselyt ja palautelaatikat. Hän ei kuitenkaan halua painostaa niitä työntekijöitä älypuhelinien käyttöön, joilla sitä ei ole, mutta näkee, että asia pitäisi kuitenkin jotenkin järkevästi ja tasapuolisesti ratkaista. Yleisesti hän toivoo enemmän digitaalisia viestintäkanavia ja vähemmän paperilappuja. Esimies näkee älypuhelinien olevan niin kiinteä ja luonnollinen osa työntekijöidensä arkipäivää, jonka vuoksi sitä kautta tehtävät kyselyt voisivat helposti korvata ne, kuten hän alla olevassa lainauksessa kuvaa.

*Ei ole enää tarvetta [kyselylapuille ja palautelatikoille], mun mielestä digitaaliset korvaa ne. Ainakin kun meillä on ollu lapuilla kysely tai lappu mikä pitää palauttaa, sen perään aina joutuu kyseleen, kun ei kaikki muista sitä ja sit se jää johki ja et nykyään kaikilla kuitenkin lähestulkoon on sellanen kännykkä, että millä sen asian vois hoitaa digitaalisestiki niin ehottomasti sitä kautta. (Esimies 2)*

Digitaalisissa viestimissä esimiehet arvostavat erityisesti niiden helppokäyttöisyyttä, tavoitettavuutta, nopeutta, monipuolisuutta ja reaaliaikaisuutta sekä sitä, että työntekijät käyttävät niitä aktiivisemmin. Molemmat esimiehet kertovat käyttävänsä Whatsapp-aplikaatiota sekä vastaanottaessaan viestejä työntekijöilleen että lähettäessään niitä heille. Esimies 2 kertoo, että heillä on osaston työntekijöiden kesken aktiivisessa käytössä myös Facebook-ryhmä, jota käytetään pääasiassa mobiilisovelluksella älypuhelimissa. Alla olevassa lainauksessa Esimies 1 kuvaa Whatsappin olevan tällä hetkellä jopa kaikkein tehokkain

viestintäväline. Hän tosin pohtii, miten GDPR-tietosuojalakimuutos tulee rajoittamaan sen käyttöä.

*Itse asiassa Whatsapp on tän hetkisistä [viestintävälineistä] paras, koska se on nopein. Kun mietitään henkilökunnalle viestintää, niin mikä siinä on tärkein: se on nopee tehdä, se tavoittaa kaikki helposti, se on vastaanottajallekin helppo, sen ei tarvi kirjautua mihinkään ja sen ei tarvi säätää mitään vaan yhdellä napin painalluksella saa sen tiedon itteleen. Mietii Whatsappin edut niin sinne saa kuvia. Voi räpsästä kuvan jostain jutusta esim. mulla on joku listaus jostain, tässä on sulle alepäivien aletaulukko, räpsäset kuvan ja pistät eteenpäin. Ja se, että kännykällä laitot, se on aina sun mukana se viestintäväline. (Esimies 1)*

Toinen esimiehistä näkee edelleen olevan tarvetta uusille digitaalisille viestimille, jota hän perustelee seuraavissa lainauksissa. Yksiselitteistä ratkaisua hän ei osaa antaa, millaisia näiden uusien digitaalisten, työntekijöiden kuuntelua helpottavien viestimien tulisi olla. Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi hän mainitsee digitaalisten kanavien nopeuden, tehokkuuden sekä sen, että palautteen antaminen ei ole paikasta riippuvaista. Jos saadun palautteen purkaminen on hidasta, voi sen selvittäminen unohtua eikä asiaa saada ratkaistua, ainakaan niin nopeasti kuin hän toivoisi. Toisaalta sama esimies kokee myös pärjäävänsä nykyisillä viestintävälineillä, jota seuraava lainaus kuvaa.

*On varmaankin [annettu tarpeeksi työkaluja työntekijöiden kuuntelemiseen], ei osaa muuta kaivata kun näillä välineillä on oppinu tekeen. En osaa tässä vaiheessa kaivata mitään sinänsä uutta. Mutta ehkä noi tollaset että tota, no ite tykkään siitä, että ei oo aikaan ja paikkaan sidottu, että se olis se juttu. Ja että sähkösesti sais mahollisimman paljon niin aina parempi.*

Kumpikaan esimiehistä ei nostanut oma-aloitteisesti esiin Taplausen Fiilispulssi-ohjelmistoa, mutta se on molemmille tuttu. He kertoivat saaneensa sitä kautta viestejä työntekijöiltään, mutta viestien määrän vähentyneen huomattavasti. Esimies 1 kertoo saaneensa Fiilispulssin kautta muutamia ”ihan hyvin menee” –viestejä ja Esimies 2 puolestaan enemmänkin palautetta, sekä positiivista että negatiivista. Alla olevassa lainauksessa Esimies 2 kuvaa Fiilispulssin kautta saamiaan viestejä.

*Totaa, mun mielestä siä on ollu ihan semmosiakin, että on kehuttu työkaveria. Sitte on tullu negatiivista palautetta, on tullu työvuoroista, kassajonoista, et tavallaan on viitattu siihen et nyt ei ollu otettu huomioon jotain asiaa, sen takia oli jonoja. Mitähän muuta siä on ollu? No ne on ainakin mitä mä muistan. Et nyt ei äkkiä tuu muita, niitä ei viimeaikoina tosiaan oo tullu. (Esimies 2)*

Kumpikaan esimiehistä ei ollut vahvasti Fiilispulssia vastaan tai sen puolesta. Heidän mukaansa se ei nykymuodossaan tuo juuri lisäarvoa työntekijöiden kuuntelemiseen, mutta he näkevät sen potentiaalisena, kehityskelpoisena välineenä. Esimies 1 kuvaa Fiilispulssia nykyisessä muodossaan liian kevyenä ja epäilee, että työntekijät eivät tiedä kenelle heidän antamansa palaute menee. Tätä hän pohtii seuraavassa lainauksessa.

*Se on ehkä jotenkin vähän liian kevyt. Et mikä on fiilis tänään, nii mitä siihen vastaat. Sä vastaat siihen, et no ihan hyvä. Rupeeks sä tilittää sinne, kun työntekijänä et tiedä mihin se menee, meneeks se sun lähiesimiehelle, meneeks se toimitusjohtajalle vai mihinkä. Ja jos se menee toimitusjohtajalle, niin sä et välttämättä samalla tavalla uskalla tilittää kun sä uskaltaisit sun lähimmälle esimiehelle sanoo. Et tota asioiden pitää olla todella hyvin tai todella huonosti, et sinne tulee yhtään mitään muuta kun sellasta perus ihan jees-meininki. Ainakin mun kokemuksen mukaan, jossain voi olla ihan eri meininki. (Esimies 1)*

Esimes 2 puolestaan pitää Fiilispulssin tarjoamaa mahdollisuutta antaa anonyymia palautetta sekä sen heikkoutena että vahvuutena. Hän näkee, että anonyymiyys madaltaa työntekijöiden kynnystä puhua aremmistakin asioista, mutta pitää ongelmallisena sitä, että anonyymisti ilmoitettuihin ongelmiin ei pystytä vastaamaan viestin jättäjälle ja sitä kautta ratkaisemaan sitä. Näitä hän kuvaa alla olevissa lainauksissa.

*Oon saanu kyllä [palautetta Fiilispulssin kautta]. Et vähemmän viimeaikoina sitä on käytetty. Mut oon saanu sitä kautta kyllä palautetta. Se mihin ite toivoisin [parannusta] on just se, että siinä on tullu palautetta minkä olis pystyny ratkaseen, mutta palautteen antaja ei jätä yhteystietoja eikä nimee. Tietenkin kun sen voi tehdä nimettömänä halutessaan. Nii just se, että sais luotua sellasen ilmapöytäkirjan että vois sen nimen laittaa tai tulla vaikka jälkeinpäin, että hei mä annoin sellasen palautteen, et jos ei halua sitä nimeensä kaikkien tietoon. Nii sit siihen pystyis palaan ja sille asialle vois tehdä jotain,*

*mut että kun se on nimetön niin ei tiä ketä lähestyy ja niinku näin. Et se on tehny siitä haasteen. Kun asialla olis ratkasu mutta kun ei tiä kelle sen menee esittää. (Esimies 2)*

*On [tarvetta mahdollisuudelle antaa anonymiä palautetta], kyllä se madaltaa sitä kynnystä et sitä antaa sitä palautetta. Epäkohdissahan se madaltaa sitä kynnystä, että ei välttämättä aatella, että vois mennä suoraan sanoon vaan että haluaa tuoda sen asian jotenki julki. Siihen se tietysti auttaa. (Esimies 2)*

Sama esimies ei osaa antaa suoraa ratkaisua ongelmaan, mutta pohtii seuraavassa lainauksessa, että paluuviestin lähettäminen voisi olla yksi ratkaisu.

*Määkin oon sitä miettinu, en oo oikein keksiny mitään ratkasua siihen, että miten sen sais järjestettyä. Ehkä, jos olis joku vastaava juttu että vois pistää ns. paluuviestin palautteen antajalle ja siinä kertoa, että ole ihmeessä yhteydessä minuun et selvitetään. Et vois vastata sille ja se vois ite päättää reagoiko se siihen vastaukseen vai ei. Et semmonen joku juttu, et se edelleen pysyis anonyminä, mut niin pitkälle kun hän itse päättääkin, et no hei hän tuleeekin jutteleen tästä asiasta. (Esimies 2)*

Toinen esimies kaipaisi Fiilispulssin lähettävän yksityiskohtaisempia kysymyksiä työntekijöille niistä aiheista, mihin kaivataan työntekijöiden näkemyksiä. Tällaiseksi kysymykseksi hän ehdottaa esimerkiksi Kerro yksi asia mikä mielestäsi kaipaisi keittämistä. Myös esimies 2 toivoisi voivansa lähettää omia kyselyitä Fiilispulssin kautta. Esimies 1 pohtii seuraavassa lainauksessa miten työntekijät saataisiin aktivoitua sen käyttöön.

*Mä mietin esimerkiksi sitä, tai mä en tiedä onks siiheen linkki Dooriksessa? Elikkä tota, et mulla itelläni ei oo Dorista kun mä nään työvuoroni joka päivä työvuorojärjestelmästä. Se Doris on kuitenkin sellanen, joka on kaikilla. Et jos sitä ei ole, et se linkitys siihen Taplauseen [Fiilispulssiin] et sitä käytetään esim. palautteenantojärjestelmänä niin se ei voi olla sillain, että me ilmoitamme työntekijöille linkin, että tästä linkistä löydät palautteenantojärjestelmän ja sit se on erillään kaikesta muusta. Kukaanhan ei löydä sitä enää hetken päästä, jos ei sitä linkkiä oo tallettanu ja mä en usko, että kovin moni sen tallettaa. Mut et jos se on Doriksessa ja siä on selkeästi, että tästä voit antaa palautetta ihan mistä vaan niin sillon taas se on helppo. Sillon kun ne katto työvuoronsa niin sillon pakostakin käy sitä pläräämässä. (Esimies 1)*

Fiilispulssista on myös lähetetty tekstiviestejä työntekijöille, joissa heitä kehoitetaan menemään vastaamaan kyselyyn. Tämä nähtiin myös toimivana keinona. Molemmat esimiehet näkivät Fiilispulssissa potentiaalia, sillä se vastaa juuri heidän työntekijöiden kuuntelemisen välineitä kohtaan asettamia toiveita: digitaalisuutta, helppoutta, reaaliaikaisuutta ja nopeutta. Se toimii puhelimella eikä sen käyttö ole riippuvaista ajasta tai paikasta.

#### 4.1.2 Työntekijöiden kokemuksia äänen kanavista

**Kasvokkaisviestintä.** Myös haastatellut työntekijät pitivät kasvokkain tapahtumaan viestintää tärkeimpänä tapana kommunikoida esimiehensä kanssa. Heidän mielestään ei ole merkitystä, onko heidän antamansa palaute negatiivista vai positiivista, vaan kaiken voi sanoa esimiehelle kasvotusten. Heidän mielestään vaikeista asioista on jopa helpompaa puhua kasvotusten kuin välillisesti, jota kuvaa alla oleva lainaus haastattelusta.

*No siinäkin on se, että voi mennä kertomaan selittämään omin sanoin et vaikka sä alat rustaamaan kirjettä niin ei se kuitenkaan tuu siihen ihan sillai miten se tulee puhumalla. (Työntekijä 2)*

*Mä oon ainakin kokenu, et sellaset vaikeemmatkin asiat, vaikka henk.koht.. niin voi mennä [esimiehelle]. (Työntekijä 1)*

*Tuntuu vähän hölmölle,, et jotain semmostakin vaikka kirjottais paperille. (Työntekijä 2)*

*Se on niin helppo mennä sanoon. (Työntekijä 3)*

Haastattelussa tuli ilmi, että myös työntekijät tiedostivat, että kasvokkainen viestintä ei ole aina mahdollista, pääasiassa ajan puutteen ja fyysisen etäisyyden vuoksi. Tätä yksi haastateltavista pohtii alla olevassa lainauksessa.

*Mun työnhän on lähinnä olla tossa kassalla niin en mä nyt sitten niinku täällä tyhjämpäivästä lääsää pomolle.missään vaiheessa, että en mä oo täällä sillä tavalla juttelemassa niinkun te vaikka infolaisten kanssa ja [esimies] on siinä teidän kanssa. Että*



*Kyllä mä sitten täällä kahvihuoneessa mitä millonki työkavereiden kanssa satutaan puhuun. Mut, että ei esimies oo niissä keskusteluissa mukana. Se vaan ei ole fyysisesti samoissa tiloissa kun mä. (Työntekijä 1)*

**Perinteiset viestintäkanavat.** Työntekijöiden ryhmähaastattelussa ilmeni myös, että he käyttävät paljon perinteisiä, välillisiä viestintäkanavia. Näistä sähköisiä kanavia ovat esimerkiksi tekstiviesti, puhelin, radiopuhelin ja sähköposti. Seuraavassa ryhmähaastattelun lainauksessa työntekijät keskustelevat missä tilanteissa eri kanavia käyttävät.

*Kyllä esimieskin laittaa ihan tekstiviestiä vaikka joku vuoro on muuttumassa pitäis tulla aikasemmin töihin nii nehän laittaa sit ihan tekstaria. Ja sitten soitellaankin kyllä vuoron muutoksista. (Työntekijä 2)*

*Ja esimerkiks tästä mulle tuli eilen tekstiviesti, että suostukko menee, olis mahdollisuus. (Työntekijä 1)*

*Et jos on henkilökohtasta asiaa niin sit melkein suoremmin puhelimella tai tekstarilla. (Työntekijä 3)*

*Melkein se on täältä [radiopuhelin]: [Esimies], ooks sä täällä, vintillä saako tulla? (Työntekijä 1)*

*Sit jos jotain niinku päivämääriä mulle tuli mieleen vaikka jotain toivoo vaikka lomaa niin sit mä oon saattanu laittaa sähköpostin, et sitten tavallaan, et jos ei oo ollut töissä samaan aikaan niin sit se on aina... Tai sitten jättäny tänne [taukotilaan/esimiehen toimistoo] jonkun viestin. Kyllä me viestitään lapuilla, laitetaan päällikön lokeroon sitte niin niin se menee, jos on vaikka jotain tosi tarkkoja päivämääriä nii ne menee varmasti perille ettei vaan sano sitä suullisesti. Se on kivampi hänenki saada se ihan, kattoo se suoraan jostain et okei ton tai laittaa se suoraan kalenteriin. Et sähköposti kanssa. (Työntekijä 3)*

Aineiston perusteella voi tulkita, että kun vaikeista ja negatiivisista asioista on työntekijöiden helpompi puhua esimiehen kanssa kasvotusten, on positiivisista ja neutraaleista asioista helppo

viestiä myös välillisesti, kuten tekstiviestillä tai puhelimitse. He myös näkevät, että esimies on helposti ja nopeasti tavoitettavissa puhelimitse.

Sähköisten viestimien lisäksi he käyttävät viestilappuja ja paperilomakkeita. Työntekijät kertovat, että esimerkiksi kun myymälässä päätettiin yöaukioloajoista, kysyttiin heidän halukkuuttaan yövuoroon paperisella lomakkeella. Heidän mukaansa kyselyt yleensäkin tehdään paperilomakkeilla, paitsi työtyytyväisyyskyselyt netissä. Tätä työntekijät pohtivat seuraavissa lainauksissa.

*Oliko se lomake [yöaukioloajoista]. Joo se tais olla lomake. Laitetaan rasti ruutuun. Kysyttiin ilta kymmenen ja yö yhden välillä, oletko valmis tekemään töitä. Myöhänen iltavuoro ja sit toinen oli läpi yön. (Kaikki työntekijät)*

*Mun mielestä oli ihan hyvä, jokaisen nimen kohdalla rasti ruutuun, ei tai joo. Mä kun en oo ton [älypuhelimien] kaveri niin mä tykkään lipuista ja lapuista. (Työntekijä 3)*

*Yleensäkin tulee lapuilla tommoset kyselyt. Eri juttu sitte työtyytyväisyyskyselyt, ne tehään sitte netin kautta. Mutta melkein kaikki tommoset niin ne tulee kyllä paperilla. (Haastateltava 2)*

Ryhmähaastattelun perusteella voi tulkita, että työntekijät eivät ole vahvasti puolesta tai vastaan sähköisiä tai perinteisiä viestintäkanavia. Tähän poikkeuksena on Työntekijä 3, joka on vahvasti netissä tapahtuvaa viestintää vastaan. Hän jopa epäilee äänensä hiljenevän siinä vaiheessa kun suuri osa viestinnästä muuttuu sähköiseksi. Hän tosin tiedostaa muutoksen olevan tulossa.

*Mä hävisin, joudun sinne nettiin joka tapauksessa. Mut siinä vaiheessa mun ääneni hiljenee. (Työntekijä 1)*

Kaikki haastatellut työntekijät arvostavat esimiehilleen suuntautuvassa viestinnässä helppoutta, nopeutta ja yksinkertaisuutta sekä sitä, että he voivat luottaa viestin menevän perille. Heille on myös tärkeää, että kanavia olisi mahdollisimman vähän tai että ne löytäisi samasta paikasta. Kuten toinen esimiehistä, myös yksi työntekijöistä näkee, että palautteen antamista helpottaisi

se, jos palautetta voisi antaa esimerkiksi samassa paikassa missä työntekijät kirjaavat työtuntinsa.

*Esimerkiksi tommonen Doris, en mä tiedän millanen väylä se on mut sellanen mihin sais kaikki samaan nettisivuun, samojen tunnusten taakse. Se vois oikeesti olla ihan hyvä. Olis selkee, aina kun käyt kattoon työvuorot olis siinä kaikki ajankohtaset ja nythän se on vähän tämmönen, mut ei sinne kauheesti laiteta meillä mitään. Sinne vois laittaa, vaikka tollasen palautekohdanki ja miks ei. (Työntekijä 3)*

**Digitaaliset viestintäkanavat.** Digitaalisista viestintäkanavista työntekijät mainitsivat haastatteluissa oman osaston Facebook-ryhmän sekä Fiilispulssin. Yksi työntekijöistä ei käytä älypuhelin, mutta seuraa Facebook-ryhmää noin kerran viikossa netistä tietokoneen kautta. Työntekijät pitävät Facebook-ryhmää käteväenä ja ajantasaisena viestintäkanavana kun heillä on asiaa esimiehille. He kertovat käyttävänsä myös yksityisviestejä. Facebook-ryhmän toimivuudesta he keskustelevat seuraavissa lainauksissa.

*Onhan meillä se Facebook-ryhmä, missä tietysti esimies tiedottaa meille ja sinne myöskin useinkin monet laittaa jotain kysymyksiä, että mitä meillä on milloinkin meneillään täällä tai on tullu jotain uutta. Tai jos on jotain epätietoisuutta niin sitäkin voi kysyä siellä ja siellä usein joku esimiehistä tai palveluvastaavista ainakin sitten vastaa. (Työntekijä 1, muut myötäilevät)*

*Ja se on aika nopeekin kanava. Ja ihan viestejähän laitetaan ihan yksityisiä. (Työntekijä 3)*

Yksi työntekijöistä nosti esiin Fiilispulssin yhtenä muotona tuoda oma mielipide esille työpaikalla. Kahdelle muulle työntekijälle Fiilispulssi ei ollut ollenkaan tuttu. Fiilispulssia käyttäneellekin työntekijälle Fiilispulssi on jäänyt hieman etäiseksi ja vähälle käytölle. Hänen mukaansa Fiilispulssi ei ole löytänyt paikkaansa työntekijöiden keskuudessa nykymuodossaan. Työntekijät näkevät Facebook-ryhmän toimivampana keinona kertoa ongelmista tai muista ajankohtaisista asioista. Seuraavissa lainauksissa työntekijät keskustelevat Fiilispulssista ja sen käytöstä.

*Meillähän on niinku se Fiilispulssi. Se onks se nyt niinku sovellus. Tällänen, sehän on niinku kanava, että voi tavallaan heti reagoida, laittaa vaan fiiliksen työpäivän aikana, mutta sen on ainakin henkilökohtaisesti jääny tosi vähälle käytölle. (Työntekijä 3)*

*En oo testannukkaan. (Työntekijä 2)*

*Kerran sitä oon käyttäny, sitä koitettiin kovasti tuoda sillon muutamia vuosia sitte ajaa sisään, mut musta tuntuu, että se ei oikein ikinä löytäny paikkaansa kyllä meidän työyhteisöstä. Että ei siitä oikein ikinä puhuta mitään enkä mä oo kuullu, että kukaan käyttäs, mut se on siinä niinku se idea, että sais niinku ja se viesti menee siitä heti sitten esimiehelle, mutta se on tällänen tekstiviestityyppinen homma. Mut se on aika turha mun mielestä, koska se ei oo hyvä kyllä... Nopeemmin sitä menee sanoon henk.koht. tai sit laittaa viestin tai sit soittaa et toi tommonen niinku tuntuu vähän ylimääräselä ehkä täällä. (Työntekijä 3)*

*Se Facebook-ryhmä kyllä toimii siis hyvin. Sinnehän voi kirjottaa mitä on niinku mielenpäällä. (Muut myötäilevät.) Se on semmonen mitä esimiehetki työpäivän aikana lukee, että he sitte vastaa sinne mahdollisuuksien mukaan. (Työntekijä 2)*

Työntekijät arvostavat Facebook-ryhmässä sitä, että se on puhelimesta helppokäyttöisenä applikaationa ja siellä tavoittaa myös muut työntekijät sekä esimiehet. Vaikka työntekijät kaipasivat palautteenantolinkkiä Dorikseen, kävi haastatteluissa ilmi, että linkki Fiilispulssiin olisi siellä, mutta sinne on kuitenkin työläämpi mennä kuin avata sovellus puhelimesta. Alla olevissa lainauksissa työntekijät vertaavat Fiilispulssin käytettävyyttä Facebook-ryhmään.

*Mun tarvii nyt rehellisesti sanoo, et mä en ees tiedä mistä sinne Fiilispulssiin niinku pääsee, et onks se joku... (Työntekijä 2)*

*Sinne on vaikka Doriksesta olemassa kai ainakin joku linkki. (Työntekijä 1)*

*Just toi, kun se on niin vaikee. (Työntekijä 3, muut myötäilevät)*

*Facebookki nyt on ainaki puhelimesta. Painat kuvaketta niin se aukee. (Työntekijä 2)*

*Mä luulen, että ne jotka nyt käyttää tota Facebookkiakin paljon niin ne on siellä Facebookissa muutenkin. [Muut myötäilevät.] Et mähän nyt käyn kerran viikossa ehkä Facebookissa, silloin mä käyn, jos mulla on esim. tarvetta vaihtaa vuoroja. Nii et meillä on siellä sit se toinen suljettu ryhmä, missä me kassat vaihetaan vuoroja. (Työntekijä 1)*

Työntekijöillä ei myöskään ollut selkeää käsitystä siitä, mihin tarkoitukseen Fiilispulssi on otettu käyttöön ja kuten toinen esimiehistä epäili, he eivät myöskään olleet varmoja kenelle palaute menee. He eivät näe Fiilispulssia luotettavana tapana kertoa eteenpäin esimerkiksi vaikeammista asioista tai antaa negatiivista palautetta. He eivät myöskään olleet varmoja ohjelmiston tuomasta anonymiteetistä.

*Anonyymistikö vastaus tulee? Ei ku niin, siihenhän voi vastata anonyymisti tai laittaa kommenttia, mutta sitte jos jonku palautteen tai esimieheltä vastauksen, nii mun mielestä se on sitte niinkun... (Työntekijä 3)*

*Nii siinä on se QR-koodi... Mä en oo ihan varma, kun en oo kokeillu. (Työntekijä 2)*

*Mä en oo ihan varma kun tosiaan kerran oon sitä kokeillu. (Työntekijä 3)*

*[Joku muu] silloin haastatteli mua tästä Fiilispulssista hänen kouluhommaansa. Hän sanoi, että voi vastata anonyymisti. Mutta mä sanoin, että tää on juoni, Osuuskaupan salaliitto. (Työntekijä 1)*

*Nii, mä en usko, että hiljasimmatkaa sitä käyttäis, koska se on just vähän semmonen et no mihin se menee, jos mä avaudun, kun se pointti on se, että sä oikeesti kertoisit miltä tuntuu on se sit hyvää tai huonoo. Et onks se oikeesti sit se oikee et uskaltaisko sanoo, ehkä ei. Ehkä siihen pitäis sit keksii joku väylä, joku muu. (Työntekijä 3)*

Heidän mielestään Fiilispulssi tulisi markkinoida työntekijöille uudestaan ja kertoa selkeämmin mihin tarkoitukseen se on, kenelle palaute menee ja miten sitä odotetaan käytettävä. Seuraavissa lainauksissa työntekijät kuvaavat sitä, miten Fiilispulssi on heille sen tullessa käyttöön markkinoitu.

*Mä en ees tiedä koska se on tullu, mä luulen, että oon ollu äitiyslomalla sillon, koska mä oon vähän pihalla koko ideasta. Mä oon joskus nähny jossain jonkun QR-koodin, että skannaa ja kerro fiiliksesi mut ei siit oo kyllä... (Työntekijä 2)*

*Onks sulla jotain mielikuvia koska ja miten se tuotiin, mulla ei ainakaan oo? (Työntekijä 3)*

*On se muutama vuoden ollu. Siellä isommassakin tauluhuoneessa siellä on se pyörii Fiilispulssista. (Työntekijä 1)*

*Todella epämääräisesti se on kyllä meille tuotu. (Työntekijä 3)*

*Se on mut kuitenkin tavottanu, vaikka mä en yleensä kauheesti reagoi mihinkään mikä liittyy sähkösiin tai... (Työntekijä 1)*

*Sit meillon sellaset viikkotiedotteen, niin voi olla, että siellä on joskus ollu jotain. (Työntekijä 2)*

Myös työntekijät toivovat Fiilispulssiin esimiesten tapaan eksaktimpia kysymyksiä. Pelkkä Mikä fiilis? -kysymys ei tavallisena työpäivänä kannusta heitä pohtimaan kysymystä sen tarkemmin ja jos heillä on jotakin palautetta annettavana, he menevät usein puhumaan esimiehelle suoraan.

*Niin hatarat mielikuvat kun kerran käyttänyt sillon kun se on tullut, noin kolme vuotta sitten nii tota jotenki mä muistan sen, että en kokenu sitä kovin hyödyllisenä. Olisko ollu jotain et siinä vaan lukee mikä fiilis on tai mitä kuuluu tänään ja sitte se ei jotenki houkutellu kirjoittaan siihen mitään oikeestaan. Mä varmaan vaan klikkasin jotain, että ihan ok päivä ja lähetin sen. Joku siinä vaan tökki... Vaikuttaa varmaan sekin miten se on meille esiteltykin niin ei tullu otettua käyttöön. (Työntekijä 3)*

Työntekijät, jotka käyttävät älypuhelimia aktiivisesti kokivat Fiilispulssin potentiaalisena vaihtoehtona esimerkiksi paperisten kyselylomakkeiden korvaajaksi. Sen täyttäminen ei olisi ajasta ja paikasta riippuvaista, vaan sen voisi tehdä missä ja koska vain. Työntekijä 3, joka ei

omista älypuhelinta haluaisi säilyttää paperiset lomakkeet. Tätä työntekijät pohtivat seuraavissa lainauksissa.

*Miksi ei [Fiilispulssi paperisten lomakkeiden korvaajana], jos se olis helppokäyttöinen niin ihan hyvä väylähän se olis. Kun mulla taas henk.koht. mä en tykkää noista paperilapuista, koska se on just se, että muistat hakee. Meillä on kaikilla omat lokerikot nii mäen välttämättä muista hakee sitä työvuoron aikana. Muista kotona, että olis pitäny hakee ja sit ne yleensä pitää tiettyyn päivään mennessä palauttaa ja sit helposti voi mennä ohi tollaset. Et no joo mä en hakenu sitä lappua ja se meni ohi koko juttu ja mennään taas [esimiehelle], että ehtiikö viä. Jos se on toimiva väylä niin ilman muuta. (Työntekijä 2)*

*Täysin eri mieltä. Kun mä aina löydän lokerosta sen lapun nii mä täytän sen saman tien ja palautan sen. Sen sijaan mä kokisin äärettömän haastavaksi sen et mun pitäis töitten jälkeen käyttää näihin työaikoihin vieläkin aikaa. Avata se helvetin tietokone ja mennä ettimään sieltä se joku kysymys. Kun en käytä aikaani siellä muutenkaan. (Työntekijä 1)*

*Meillähän pyörii siellä nyttienkin. Työvuorot meille tulee sähköisesti niin pyörii nyttienkin siä semmonen työtyytyväisyyskysely ja sekin on ollu monta vuotta semmonen et siihen vastaan vaan siellä netissä. (Työnteijä 2)*

*Viime vuonna mä en sitä enää tehny kun sanoin, että en rupee sitä kotona tekeen. Teen sen töissä työajalla ja joku tulee avaan mulle sen myllyn ettei mun tarvi enää kun klikata. (Työntekijä 1)*

*Sitte sen tarvis olla just niin helppo että kaikki vois sitä käyttää. Ja sit kaikilla ei välttämättä oo älypuhelimii. Sit se pitäis saada sellasiin vanhoihin Nokialaisiinkin. (Työntekijä 2)*

*Mulla itellä taas on se, että helpommin muistan vastata tollasiin kun se on siellä mistä mä työvuorot katon niin sitten mä aina meen sinne kuitenkin niin se on sitte siellä samassa. (Työntekijä 3)*

*Mullakan kävi niin, että otin työtyytyväisyyslapun lokerosta ja laitoin kassiin ja muistin muutaman päivän päästä vasta. (Työntekijä 2)*

Myös työntekijät siis arvostavat palautteen antamisessa helppoutta ja nopeutta sekä sitä, että se ei ole ajasta tai paikasta riippuvaista. Suuri osa työntekijöistä käyttää älypuhelinta ja kokee sen helppona tapana hoitaa myös työasioita. Heille on tärkeää, että kaikilla heidän käyttämillään applikaatioilla ja ohjelmistoilla on selkeä tarkoitus ja hyöty.

## 4.2 Esimiesten ja työntekijöiden työntekijän äänelle antamat merkitykset

Kohdeyrityksessä käytettävien äänen kanavien ja esimiesten ja työntekijöiden kokemusten lisäksi tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää mitä merkityksiä esimiehet ja työntekijät antavat työntekijän äänelle. Tässä alaluvussa käsitellenkin haastatteluissa esiinnousseiden viiden teeman kautta esimiesten ja työntekijöiden äänelle antamia merkityksiä äänen tarkoituksen kautta. Nämä viisi äänelle antamaa tarkoitusta ovat ongelmien esiintuominen, toimintatavat ja päivittäisten asioiden viestiminen, uusien ajatusten ja ideoiden esiintuominen sekä palautteen kerääminen/antaminen ja mielipiteiden kuunteleminen muutostilanteissa. Alla olevassa taulukossa on esiteltynä mitkä näistä teemoista työntekijät nostivat esiin haastatteluissa, mitkä esimiehet ja mitkä olivat molempien haastatteluissa yhteisiä teemoja.

Taulukko 5 Esimiesten ja työntekijöiden äänelle antamat merkitykset.

Äänen tarkoitus	Esimiehet	Työntekijät
1. Ongelmien esiintuominen	x	
2. Toimintatavat ja päivittäisten asioiden viestiminen		x
3. Uusien ajatusten ja ideoiden esiintuominen	x	
4. Palautteen kerääminen/antaminen ja mielipiteiden kuunteleminen muutostilanteissa	x	x
5. Onnistumisien jakaminen, työhyvinvointi ja esimies-alaissuhde	x	x



#### 4.2.1 Ongelmien esiintuominen

Ensimmäinen molempien esimiesten haastatteluissa esiin noussut teema oli ongelmien esiintuominen. Molemmat esimiehet pitivät tärkeänä, että työntekijät kertoisivat työpaikalla ilmenevistä ongelmista heille mahdollisimman avoimesti ja suoraan. Toinen esimies kertoo, että työntekijät tuntuvat jakavat hänelle helpommin arkeen ja päivittäiseen työhön liittyviä ongelmia, mutta isommat muutokset ja niihin liittyvät ongelmat ja mielipiteet usein saattavat tulla hänen tietoonsa välillisesti, kuten työtyytyväisyyskyselyiden kautta. Tätä Esimies 1 pohtii seuraavassa lainauksessa.

*Kyllä ja ei [työntekijät kertovat hänelle työhön liittyvistä ongelmista], sanotaan näin. Tämmöset asiat mitkä liittyy arkeen, voisko ton tehdä paremmin, toi massa on ollu tossa pitkään pitäsköhän se vaihtaa, kyllähän tällästä viestiä tulee paljon. Et sit jos mennään sellasiin, että tota puhutaan vaikka aukiolot venyy, niistä en ihan hirveesti kuullu viestiä, mut sitten esimerkiks työtyytyväisyystutkimuksessa näky, et kyllä siinä on ollu vaikutusta siihen, että... Et välttämättä sitte eivät ihan kaikesta kerro, saattavat puhua keskenään. Sitten on tietysti niitä ihmisiä, jotka sanovat kaikkeen, että joo. (Esimies 1)*

Sama esimies epäilee, että kynnys kertoa näistä isommista ongelmista esimiehelle suoraan on suurempi kuin päivittäisistä toimintavoista. Hän uskoo, että kynnystä madaltaisi mahdollisuus puhua anonyymisti, varmuus siitä ettei joudu hankalan työntekijän maineeseen sekä selkeä kysymyksenasettelu esimieheltä. Kuten alla olevasta lainauksesta ilmenee, esimies uskoo myös, että sillä miten työntekijät kokevat esimiehensä mahdollisuudet vaikuttaa organisaation päätöksiin ja asioihin, on myös vaikutusta siihen mitkä ongelmat he tuovat esimiehensä tietoon.

*Aukiolo, se on se tärkeä esimerkki. Tottakai pientä kommenttia, mut ei semmosta niinku. Totesinkin, että olin ajatuksissa, vaikka meillä on mun mielestä ihan hyvä keskusteluyhteys meidän ihmisten kanssa ja pystyvät, koska mä olen aika tarkka siitä, että tota vaikka tulis negatiivista niin mä en siitä hermostu ja pyrin oleen semmonen että otan sen vastaan ja asiallisesti keskustelen siitä. Niin siltikin, ehkä koska mä en sille asialle pysty tekemään mitään, aukioloajoille niin tota en tiä onko se siitä sitte että hyvin vähän tota on tullu. Ajattelin, että sitä ei oo sit kovin vahvasti otettu. Mutta sit tytin purussa se oli otettu hyvin vahvasti. Et tota kyllä niitä sellasia on, mä en tiä tuleeko ne tota.... Sit se*

*pitäs olla niin, että se olis aika selkeää se kysymyksenasettelu, et sieltä saadaan tollasia revittyä. Ja hyvin vahvasti tiedossa, että se on anonyymiä se vastaaminen. Et kyllähän ihmiset ehkä pelkääkin kritisoida, ettei joudu silmätikuks. (Esimies 1)*

Myös toinen esimies kokee tilanteen hyvin samankaltaiseksi. Myös hänen mukaansa työntekijät tuovat hänen tietoonsa erilaisia arkeen ja työhön liittyviä ongelmia, mutta on kokenut, että jotkut ongelmat ovat tulleet hänen tietoonsa epäsuorasti, niin sanotun kolmannen osapuolen kautta, kuten hän seuraavissa lainauksissa kertoo. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työvuorot ja erilaiset henkilökemioihin liittyvät asiat.

*Kyllä kertoo tosi hyvin [työntekijät kertovat ongelmista suoraan] ja antaa kehitysehdotuksia ja mun mielestä niinkun kyllä ihmiset suhtautuu meidän osastolla aika kriittisestikin asioihin. Et jos he kokee, et joku homma ei toimi näin kun heille on annettu, et tulee vaikka joku uus toimintatapa, niin kyllä siitä tullaan hyvin äkkiä kertoon, että kannattais tehdä eri tavalla, et mietitääkö tähän jotain muuta ratkasua, että tosi avoimesti kyllä kertoo. (Esimies 2)*

*Varmasti on [työntekijät puhuneet ongelmista jollekin muulle kuin esimiehelle]. Vaikka kuinka paljon korostaa sitä, että asioista voi tulla kertoon niin kyllä niistä on jälkijunassa jonkun kolmannen osapuolen kautta tieto, et kyllä sitä joojoo tapahtuu ehdottomasti. Ollaan tyytymättömiä vaikka työvuoroihin taikka jonkun toisen ihmisen toimintaan tai. Hyvin paljonhan ne on tälläisiä henkilökemia-asioita, et ei niinkään toimintatavoista vaan siis näitä tämmösiä. Ehkä työvuorot on semmonen hyvin arka aihe [naurahdus]. Ettei jostain syystä sit vaikka niille olis tehtävissäkin jotain ei tulla kertoon vaikka ollaankin tyytymättömiä. (Esimies 2)*

Esimiehet näkevät, että työntekijöitä tulisi kannustaa suoraan puhumiseen myös isompiin ongelmiin liittyvissä asioissa joka päivä esimiesten omalla toiminnallaan. Palaute tulisi ottaa aina vastaan positiivisesti ja kiittää siitä. He näkevät, että palautteen vastaanottaminen on osa heidän joka päiväistä työtään. Esimiehet ottavat palautteen mieluiten vastaan kasvokkain, mutta näkevät, että esimerkiksi Fiilispulssin kaltainen ohjelmisto voisi olla myös tähän ratkaisu. Se tarjoaisi työntekijöille mahdollisuuden antaa palautetta ja kertoa työhön liittyvistä ongelmista anonyymisti. Se saattaisi myös aktivoida selkeällä ja ytimekkäällä kysymyksenasettelulla

työntekijöitä tuomaan esimiesten tietoon ongelmia, joita he eivät muuten olisi kertoneet esimiehelleen.

#### 4.2.2 Toimintatavat ja päivittäisten asioiden viestiminen

Vaikka sekä esimiehet että työntekijät pitivät kaikki päivittäisen asioiden ja kuulumisten esiin tuomista yhtenä työntekijän äänen tärkeimpänä tehtävänä, nousi se työntekijöiden ryhmähaastattelussa huomattavasti tärkeämmäksi teemaksi kuin esimiesten sille antama merkitys. Kuten edellisestä alaluvusta tuli ilmi, lähestyivät esimiehet aihetta päivittäiseen työhön liittyvien ongelmien ja niiden ratkaisemisen näkökulmasta. Työntekijät näkevät asian tämän lisäksi päivittäisen kuulumisten jakamisena ja kuulluksi tulemisen keinona. Työntekijät kokevat sen samalla yleisimpänä ja myös helpoimpana muotona saada äänensä esimiehelle kuuluviin. Alla olevassa lainauksessa yksi työntekijöistä kuvaa mistä he eniten puhuvat keskenään ja esimiehensä kanssa.

*Tottakai täällä kollegoiden kanssa työhön liittyvistä asioista ja tosi paljon me jaetaan kun on asiakaspalvelusta kyse niin niitä tilanteita. Tosi paljon keskustellaan tilanteista ja jaetaan niitä ja tosi paljon työhön liittyvistä kaikkiin toimintatapoihin ja mikä olis niinku hyvä ja mitä kannattas tehdä ja ihan niinku mejän arkirutiineissa mitä tahansa. Erilaisia vuoroja, on siivousvuorot ja tauottajavuorot ja kaikkee mahdollista mitä aina liittyy siihen johki vuoron sisältöön. (Työntekijä 3)*

Työntekijät kokevat esimiehensä todella helposti lähestyttäviksi ja uskovat, että heille voi puhua mitä tahansa, myös omista henkilökohtaisista asioista. Heidän mielestään tähän on yksi syy esimiesten persoonien lisäksi se, että he ovat päivittäin tavoitettavissa ja läsnä arjessa. Toisaalta he nostivat esiin, että esimiehille tulee kerrottua vähemmän negatiivisista asioista, kuten jos töissä on huono päivä. Esimies-alaissuhde on kuitenkin työntekijöillä mielessä, jolloin negatiivisista asioista puhuttaessa on kynnys mennä puhumaan esimiehelle korkeampi, vaikka esimies koettaisiin helposti lähestyttävänä. Tätä työntekijät pohtivat alla olevissa lainauksissa.

*No esimiehelle ei tuu ihan ekana sanotua siitä, jos vaikka ärsyttää olla kassalla tai on huono päivä tai on vaikka huono fiilis, niitä kaikilla on niitä niin sit tavallaan tai en mee heti ekana hänelle sanoon et mua vituttaa. (Työntekijä 3)*

*Joo en mäkkään ensimmäisenä. En mä heidän puheille marssi vaikka voisin mä se tossa takana kertoo. (Työntekijä 1)*

*On siinä se tietty esimies-alaissuhde mitä pitää mielessä ja se on ihan luonnollistakin, koska kyse on esimiehestä niin ei ehkä ihan kaikkee syntyjä syviä, kaikkia negatiivisia... Melkein ne on positiivisia ellei sit oo ihan joku asia mistä sanoo, mutta ei ihan turhasta kyllä negatiivisesta mee sanoon. [Muut myötäilevät.] Kyl se on ihan eri taas, et työkaverille voi sanoo sen vähän sillain suuremmin. (Työntekijä 3)*

Vaikka työntekijät näkevät, että negatiivisista asioista on vaikeampi mennä puhumaan esimiehille, kokevat he silti saavansa äänensä kuuluviin ja tulevansa kuulluiksi myös negatiivisista asioista puhuttaessa. Heille on ollut myös tärkeää, että heidän ääneensä ja mielipiteisiinsä reagoidaan, joka vahvistaa kuulluksi tulemisen kokemusta. He kokevat, että heidän mielipiteitään arvostetaan ja että heidän työpaikallaan ja erityisesti osastollaan on palautteen antamiseen kannustava ilmapiiri. Nämä asiat nousevat esiin seuraavissa lainauksissa.

*Kyllä musta tuntuu, et mahdollisuuksien mukaan siihen aika hyvin reagoidaan. Esim. [esimiehille] voi mennä sanoon ja he parhaansa mukaan reagoi. Tietenkin, jos jotain isompaa muutosta ei tapahdu. Mut kyllä ne parhaansa mukaan yrittää ettiä siihen ongelmaan ratkasua. (Työntelijä 3)*

*Ainakin yhden ongelman tiedän, mihin sain ratkaisun. Kävin tästä [esimiehelle] sanomaan, että keksi nyt jokin ratkaisu. Hitaasta se lähti siitä sitten etenemään. (Työntekijä 1)*

*Meillä muuttu kassan toimintatavat, niin mä olin mukana suunnittelemassa, et tollaissa pienissä asioissa otetaan kyllä mukaan. Kuultiin muitakin tekijöitä kassalinjastolta, jotka päivittäin siinä. (Työntekijä 2)*

*Kyllä täällä on sellanen ilmapiiri, että jos on jotain kehitysehdotuksia, niin kyllä kuunnellaan ja otetaan huomioon ja arvostetaan sitä työntekijän mielipidettä. Kyllä ne ottaa se sillain että okei ja mites toivoisit että tästä eteenpäin ja mä ainakin koen, että niitä kiinnostaa se asia eikä ne oo sillai, että katotaan ens viikolla. (Työntekijä 3)*

*Nyt sattui kolme tosi samoilla linjoilla olevaa tekijää, joiden mielestä hommat sujuu. Jos otat toiselta osastolta kolme tekijää niin veikkaan ettei ihan samalla tavalla vastattaisi. (Työntekijä 3)*

### 4.2.3 Uusien ajatusten ja ideoiden esiintuominen

Kolmas teema, jota erityisesti esimiehet pitivät tärkeänä, oli työntekijöiden mahdollisuus tuoda esiin uusia ideoita ja ajatuksia työhön ja sen kehittämiseen liittyen. Heidän mukaansa työntekijöiltä harvoin tulee suoraan uusia kehitysideoita, vaan ne lähtevät usein esimiehiltä ja johdolta ja työntekijöitä halutaan osallistaa niiden eteenpäin kehittämisessä. Esimiesten mukaan työntekijät usein aktivoituvat esittämään kehitysideoita kun heille on esitelty jokin muutos ja he havaitsevat siinä puutteita tai ongelmia. Tätä toinen esimiehistä kuvaa seuraavassa lainauksessa.

*Jos heillä on jotain ideoita [haluaisi kuulla työntekijöiden mielipiteen]. Et useinhan niinkun sellaseset asiat mitä tuolla on kehitetty ja parannettu meidän toiminnassa niin yleensä joku on työntekijöistä todennu, et miksei, eiks me voitas tehdä jotenkin näin ja sit sitä on lähetty kehittään. Et tota sit tietysti, no positiivisen ja negatiiviset et jos on jotain niinku tota joku huonosti tai joku erityisen hyvin niin näistä. Ei sen ihmeemmin. (Esimies 1)*

Toinen esimies korostaa, että päivittäisen työn asiantuntijoita ovat työntekijät itse, jonka vuoksi heitä on erityisen tärkeää kuunnella. Tätä hän pohtii seuraavassa lainauksessa.

*On [työntekijöiden kuunteleminen tärkeä arvo] ja haluna itekin olla semmonen, että kuuntelen porukkaa, koska kyllähän ne parhaat ideat tulee sieltä ketkä sitä varsinaista työtä tekee. Et mun mielestä on iha turha mennä ite sanoon, et tää menee näin ja näin ja näin kun itekin on jokseenkin kaukana siitä. Kyllä ne parhaat ideat tulee sieltä, kyllä niitä tulee kuunnella. (Esimies 2)*

Hänen mielestään esimiesten on myös tärkeää olla perillä siitä, saavatko työntekijät riittävän perehdytyksen suoriutuakseen työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijät kertovat usein uusista ideoista kasvokkain tai paperisilla lapuilla. Sama esimies on sitä mieltä, että

toimiva ja nykyaikainen kanava kehitysajatusten keräämiseen voisi olla jokin digitaalinen kanava. Tätä hän perustelee alla olevassa lainauksessa.

*Tällänen tulee ensimmäisenä mieleen, että perehdytyksen riittävyys, et onko tiedot ja taidot riittävällä tasolla johonkin vuoroon. Semmoseen kartottamiseen. Yks joka vois mennä jo sitä kautta on nää sydänteko-laput, et sä voisit semmosen tehdä vaikka digitaalisesti, voisit merkata sun tekemät sydänteot digitaalisesti ja just se ei olis aikaan ja paikkaan sidottu asia. (Esimies 2)*

Esimiesten lisäksi myös työntekijät kokivat tärkeäksi, että heillä on mahdollisuus kertoa heidän päivittäiseen työhön liittyvistä kehitysideoista esimiehelleen ja näin päästä kehittämään omaa työtänsä ja sen tehokkuutta. Myös työntekijät tunnistivat omassa toiminnassaan sen, että näistä ajatuksista on helpompi kertoa kun niistä kysytään sen sijaan, että he menisivät oma-aloitteisesti puhumaan niistä esimiehelle saati johdolle. Työntekijät kokivat, että heitä kuunnellaan päivittäiseen työhön liittyvissä asioissa herkemmin kuin isommissa päätöksissä, jota seuraava lainaus kuvaa.

*Siis eihän isoissa päätöksissä meillä oo niinkun minkäänlaista sanomista eikä vaikutusvaltaa. Me saadaan tykätä tai olla tykkäämättä, mutta asiat menee niinkun ne on korkeimmalla taholla päätetty. Että kyllähän meidänkin esimiestä ylempi nii kyllä hän siis kuuntelee. Jos se paljonkin kuulee täältä soraääniä, et täällä nyt pahoinvointia, et ei tykätä olla tai ei tykätä jostain asiasta niin hän sit koittaa ehkä keksiä jotain ratkasuja, että miten tätä asiaa voitais helpottaa. Sanotaan nyt vaikka kassojen remontti. Kuinka monta vuotta me itkettiin sitä kuinka kipeitä me oltiin niissä vahoissa romuissa. Ja se oli ainainen työtyytyväisyystutkimuksen tulosten narinan aihe ja lopultahan ne uudet saatiin, mut en mä sit tiedä. Turha siitä oli [esimiehen esimiehen] itellensä kunniaa ottaa, että hän vaihto kassat kun hän on niin kiva. Pakkohan ne oli vaihtaa kun niitä joutu joko vetään tai työntään käyntiin kun ne hajos. (Työntekijä 1)*

#### **4.2.4 Palautteen kerääminen ja mielipiteiden kuunteleminen muutostilanteissa**

Neljäntenä teemana, jota sekä esimiehet että työntekijät pitivät tärkeänä, oli työntekijöiden mahdollisuus tulla kuulluiksi erityisesti organisaation muutostilanteissa. Ajankohtainen suurempi muutos, jonka molemmat nostivat esiin, oli laajenevat aukioloajat. Esimiesten

mukaan työntekijöiden kuunteleminen muutostilanteessa on tärkeää työntekijöiden työhyvinvoinnin sekä työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisen edistämiseksi. Työntekijöille heidän kuunteleminen esimiesten ja johdon puolelta oli merkityksellistä erityisesti kuulluksi tulemisen tunteen kannalta.

Toinen esimiehistä oli sitä mieltä, että muutokseen liittyvät kyselyt antavat työntekijöille viestin, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteillään on merkitystä. Hänen mukaansa työntekijät olisivatkin tärkeää osallistaa kaikkiin päätöksiin, joihin he pystyvät vaikuttamaan, sillä kaikissa johdon tekemissä päätöksissä se ei ole mahdollista. Esimies tuokin esiin, että tällaisissa tilanteissa työntekijöiden mielipidettä ei kysyttäisi, ettei työntekijöille jää olo, että kyselyt olisivat pelkkä muodollisuus. Tämä tulee esiin seuraavassa lainauksessa.

*Siis sehän on ihan hyvä, sen kautta annetaan viesti, et jos vaikka jokaiselle tulee kysymys, että mitä oot mieltä tästä. Siinä on sit tietysti taas se kolikon kääntöpuoli, että jos ei niillä vastauksilla ole vaikutusta. On asioita, jotka toteutuu, ikäviä asioita, jotka toteutuu, oltiin siitä mitä mieltä tahansa niin sit taas toisaalta myös se, että jos ei asiaa kauheesti muuteta vastauksista huolimatta niin sit voi olla järkevämmää olla kysymättä, koska siitä voi tulla vielä vahvemmin sellanen petetympi olo, että oot vastannu sinne, että et tykkää ajatuksesta ja tiedät, että sun kaikki kollegatkin on näin vastannu ja se tuleekin just sellasena mitä on alun perin ehdotettu. Sit tulee se tunne, et miks kysyttiin. (Esimies 1)*

Päätös, jonka toteutumiseen työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa, oli esimerkiksi laajennetut aukiolot. Työntekijäitä haluttiin kuitenkin kuulla ja heille luoda tunne, että he pystyvät vaikuttamaan omiin työvuoroihinsa. Tämä ratkaistiin työntekijöille suunnatulla kyselyllä, jossa tuotiin esiin, että yövuoroissa työskentely perustuu vapaaehtoisuuteen. Esimiehet pitivät tätä toimivana ratkaisuna, jonka myötä työntekijät pystyivät kertomaan voivatko työskennellä laajennettuina aukioloaikoina ja jos ei, niin mistä syystä ja voisiko tämän ratkaista jotenkin. Toisen esimiehen mukaan tämä kannusti työntekijöitä puhumaan suoraan ja eriävätkin mielipiteet saatiin nopeasti selvitettyä. Yöaukioloihin liittyvän kyselyn toimivuutta he pohtivat seuraavissa lainauksissa.

*Yöaukiolot, mitä tehdään, niin niistä kyseltiin vapaaehtoisuuspohjalta, että tehdäänkö vai ei. Vapaaehtoisuuteen perustuen, se viestittiin tarkkaan, että nää on vapaaehtoisuuteen perustuvia ja ne ketkä haluaa voi tulla, ne ketkä ei halua ei tarvitse tulla. Kun kysyttiin,*

*viestittiin, et tää on menty sit niinkun niillä ehdoilla. Et ei oo menty sillain, että vaikka oltas kysytty, me tehdään tää silti. Et ne ketkä on vastannu ettei halua, niin on sit kuitenkin kyseisessä vuorossa. Jollain tavalla henkilöstö tietää millä tavalla palautteen on käsitelty, mikä se lopputulos on ollu. Ja et mikä sen palautteen vaikutus on ollu siihen juttuun. (Esimies 1)*

*Siis joo sillon kun se muutos tuli niin tultiin paljon puhuun ihan suoraankin. Moni kerto oman mielipiteensä asiasta, mutta aika äkkiä se laantuki se ns. kohu, kun saatiin ratkastua kulkemista ja lastenhoito-ongelmia tai jotain. Tämmösissähän oli se probleema. (Esimies 2)*

*Ongelmat ratkaistiin käymällä ne läpi. Niitä ei montakaan ollu ketkä koki sen hankalaks, vaan sit käytiin läpi ne rajotteet missä me pystytään täällä päin joustaa ja miten sitten taas työntekijä ite pystyy järjestämään asiat. Jos bussit ei kulje niin ei kulje ja se on ihan ymmärrettävää niin sitten muotoillaan työvuoroja niin, että pääsee kulkeen. Tai sitten lapsenhoito-ongelma niin sitten niitä järkkäiltiin. Se oli ehkä se ensimmäiset pari kuukautta, jos sitäkään et asiasta puhuttiin ja sit siihen alettiin tottuun hyvin nopeesti ja nähtiin ne hyvät puolet. Saatat tulla aikasemmin töihin tai saat enemmän iltalisää tai niinku näin. Hyvin moni otti sen niin että tähän on hyvä asia asiakkaille kun on laajemmat aukioloajat. Siis yllättävän vähän tai hyvin vähän tuli negatiivista palautetta. (Esimies 2)*

Työntekijät kokivat, että uusista aukioloajoista ja sitä myötä uusista työvuoroista olisi pystynyt puhumaan esimiehen kanssa myös kasvotusten. He kokevat, että tähän vaikuttaa paljon heidän esimiehensä, jolle he kokevat pystyvänsä puhumaan avoimesti. He näkivät, että kysely oli kuitenkin hyvä tehdä, sillä kaikilla osastoilla tilanne ei varmasti ole sama. Työntekijöiden mielipiteitä yöaukioloihin liittyvästä kyselystä ilmentää alla olevat lainaukset.

*Ja nythän oli tää 24/7 auki, just perustu vapaaehtosuuteen, meillä tehtiin kysely, mutta kyl mä ainakin uskon, että muutkin, jos on esim. aukioloaikoihin liittyviä murheita vaikka lapsenhoitoon tai opiskeluun liittyvää mitä ikinä onkin niinii kyllä niistä käydään sitte juttelemassa ihan esimiehenkin kanssa, että kokee hankalaks vaikka jonkun. Niinku mulle on esimerkiks hankalaa iltavuorot, kun mä en pysy hereillä, mä herään aamulla niin aikasin. Niin kyl mä esimiehen kanssa oon tästä monesti jutellu, laittaako niitä iltoja*



*mulle kun menee niin hankalaks, kun niitä sitten vaihdetaan esim. monen työaikaä käytetään siihen, et mä en ainakaan aio kuppelehtia yöhön asti. (Työntekijä 1)*

*Joo, kun se kynnys on niin matala mennä sanoon, niinku mennä tohon ovelle hei, et näin tämmönen juttu niin kyllä sit senkin puolesta tulee. Vaikuttaa tosi paljon toi esimiehenalainen suhde, joka meillä se on jotenkin niin helposti lähestyttävä. Ja tuttu, tulee kerrottua kaikki, jos on mielipiteitä. (Työntekijä 3)*

*Ei kaikilla osastoilla eikä myöskään meidän esimiehen kanssa kaikilla oo sen kanssa ihan yhtä lämpöset välit. Suurimmalla osalla on. Kyllä mä kuulen joskus sellasia ihmeellisiä kommentteja, että lellikkiä ja jonkun mielestä hän ei oo tehtäviensä tasalla tai jotain tällasta, Joku on kokenu väärin kohtelua tai jotenki ketkeroitunu. On ehkä kiinniki siitä tavasta esittää asia. (Työntekijä 1)*

Kuten toinen esimiehistä epäili, myös työntekijät olivat sitä mieltä, että vaikka työntekijöiltä kysytään mielipiteitä esimerkiksi muutoksiin liittyen, eivät he koe, että heidän palautteellaan ja mielipiteillään olisi niihin kovin suurta vaikutusta. He kokevat, että varsinkin päätökset on jo tehty ja kyselyt ovat vain muodollisuus kuunnella työntekijöitä. Kuten alla olevista lainauksista tulee ilmi, he näkevät, että heitä kuunnellaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa enneminkin päivittäiseen työhön liittyviin asioihin kuin organisaation isoihin päätöksiin ja muutoksiin.

*Noi suuremman luokan muutokset niin ei ne kyllä tapahdu sillain kovin. Ne tahtuu sitten kun organisaatio päättää, että tehdään, mutta ei se meidän narina auta siihen mitään. Enemmänkin ollaan me sitte saatu, ollaanhan me kysytyt kuitenkin mielipiteitä kaikkiin niinku no työpisteen mikä toimis hyvin ja mikä ei, jotain ideoita. (Työntekijä 3)*

*Lähinnä noi jutkut toimintatavat. Et mää väitän, et nyt toikin 24/7:n kysely tehtiin meiltä. Sehän esitettiin meille niin, että sitä harkitaan ja työntekijöiltä kysytään, että suostuvatko he oleen yöllä töissä, mut mun henk.koht. mielipide on, et se oli päätetty jo ennenkun meiltä ees kysyttiin kyselyllä. Vaan haluttiin tietää että kenelle niitä työvuoroja laitetaan. (Työntekijä 2)*

*Niin jos ne jatkossa meinaa laajentaa aukioloaikoja niin ei siinä tule millään lailla olemaan vapaaehtosta se. (Työntekijä 1)*

*Ja puhe siitä, et tää tulee oleen vaan kokeilu niin kyllä vahvasti tuntuu siltä, että, Helsingissäkin se on otettu ihan jatkuvaan käytäntöön niin eiköhän täälläkin sitä kohden mennä. Sama juttu kun aukioloaikojen kanssa, sehän tuli meille julki samaan aikaan kun valtayleisölle. (Työntekijä 3)*

#### **4.2.5 Onnistumisien jakaminen, työhyvinvointi ja esimies-alaissuhde**

Viidentenä ja viimeisenä teemana, jota sekä esimiehet että työntekijät pitivät yhtenä äänen tärkeänä tehtävänä, oli sen vaikutusta työhyvinvointiin, työpaikalla viihtymiseen sekä siellä vallitsevaan ilmapiiriin. He eivät nähneet ääntä siis vain välttämättömänä työn tekemisen ja sen kehittämisen työkaluna, vaan voimavarana, joka saa työntekijät viihtymään, voimaan hyvin työssään ja kokemaan, että heidän työllään on merkitys. Toisaalta toinen esimiehistä näki työntekijöiden kuuntelemisen heijastuvan myös asiakaskokemukseen työntekijöiden hyvinvoinnin kautta, jota seuraava lainaus kuvaa.

*On se tärkeää [työntekijöiden kuuntelu]. On tietysti, tietyt asiat jotka täytyy tehdä sillä tavalla kun työnantaja sanoo ja tietenki tehdäänkin, mut sen työilmapiirin ja työssäviihtyvyyden kannaltahan on tärkeää saada se oma ääni kuuluviin, että koetaan että sun työllä on merkitys ja meillä se näkyy sitte saman tien asiakkaalle, et jos ei oo hyvä olla täällä niin sehän on ihan selvä jatkumo. Ja jos asiakkaan näkee että täällä ei viihdytä ja se näkyy huonona asiakaspalveuna niin helposti vaihdetaan paikkaa. (Esimies 2)*

Toinen esimiehistä nosti myös haastattelussa esiin, että työntekijöiden kuulluksi tulemisen tunteella ja heidän viesteihin reagoimalla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän antamaan työpanokseen. Hänen mielestään sen myös tuo johtoa työntekijöiden silmissä inhimillisemmäksi sekä lähemmäksi työntekijöitä.

*Onhan se nyt tyytyväisyyden kannalta aika tärkeä, että ihminen kokee, että häntä kuunnellaan ja et johto ei ole mikään peikko, joka vaan päättää välittämättä työntekijöistä yhtään mitään. Et tota, jos niitä kuunnellaan ja aidosti kuunnellaan ja pyritään myös reagoimaan niihin asioihin mitä sieltä niinkun kuuluu ja sekin viestitään hyvin, niin onhan se ihminen paljon tyytyväisempi silloin. Ja mitä tyytyväisempi, niin se todennäköisesti tuottaa vähän parempaa työpanostakin. (Esimies 1)*

Esimiehet myös kokivat, että työntekijöille tarjottu mahdollisuus päästä jakamaan päivittäisiä isoja ja pieniä onnistumisia on työntekijöiden tärkeä motivaation lähde ja tekijä yhteenkuuluvuudentunteen luomisessa.

*No me suomalaisethan ollaan semmosia, että yleensä positiivisia asioita ei jaeta [naurahdus]. Mutta itse asiassa kyllähän niitäkin tulee. Et kyllä jos on joku vaikka, esimerkiksi ruuhkapäivän jälkeen tiski onkin ihan vimosen päälle siisiti, niin tietää, että iltavuoro on tehny ihan särmänny siellä ja aamulla niinku seuraavilla on ihan kunnossa, niin kyllä niistä tulee mainintaa. Ei joka kerta varmasti, mutta kyllä Whatsappissakin huomaa että ne toisilleen laittaa, että hienoo kun olit pistäny. (Esimies 1)*

Toinen esimiehistä myös nosti esiin, että parannusehdotusten lisäksi on tärkeää saada työntekijöiltä myös positiivista palautetta uusista toimintatavoista.

*Joo kyllä [on tärkeää kuulla myös positiivista palautetta]. Ja sekin on varmaan kannustanu siihen, et määhän haluan palautetta, jos meille tulee joku uus asia, että toimiiks tää vai mille tää tuntuu, niin siinäkin tulee sitten sitä positiivista, et kyl mä koen, että ihan molempiin suuntiin onnistuu. (Esimies 2)*

Työntekijöiden haastattelussa ilmeni, että työntekijöille onnistumisten jakaminen oli tärkeä osa positiivisen esimies-alaisuuden rakentumista. He pitivät tärkeänä ja arvokkaana asiana, että he pystyvät puhumaan esimiehelleen avoimesti myös vaikeammista asioista. He eivät pidä sitä kuitenkaan itsestänselvyytenä, sillä uskovat, että edes heidän organisaatiossaan kaikilla ei ole tähän mahdollisuutta.

### **4.3 Synteesi tutkimuksen tuloksista**

Tässä kappaleessa kokoon yhteen edellä esitetyt tutkimuksen tulokset. Kohdeyrityksessä voidaan aineiston perusteella luokitella työntekijän äänen kanavat kolmeen kategoriaan: kasvokkain tapahtuvaan viestintään, perinteisiin äänen kanaviin sekä digitaalisiin kanaviin. Lisäksi tutkin työntekijöiden ja esimiesten äänelle antamia merkityksiä. Haastatteluiden perusteella luokittelin työntekijän äänelle antamat merkitykset viiteen teemaan äänen

tarkoituksen mukaan. Esimiesten haastatteluissa nousi keskeisiksi teemoiksi ongelmien esiintuominen, uusien ajatusten ja ideoiden esiintuominen, palautteen kerääminen ja mielipiteiden kuunteleminen muutostilanteissa sekä onnistumisten jakaminen, työhyvinvointi ja esimies-alaissuhde.

Työntekijöiden ryhmähaastattelussa tärkeitä teemoja olivat toimintatavat ja päivittäisten asioiden viestiminen, palautteen antaminen ja mielipiteiden kuunteleminen muutostilanteissa sekä onnistumisten jakaminen, työhyvinvointi ja esimies-alaissuhde. Alla olevaan taulukkoon olen koontanut esimiesten ja työntekijöiden äänelle antamat merkitykset sekä niihin sopivat työntekijän äänen kanavat. Suluissa on kuvattu symbolilla E esimiesten äänelle antamat merkitykset ja symbolilla T työntekijöiden äänelle antamat merkitykset.

Taulukko 6 Esimiesten ja työntekijöiden äänelle antamat merkitykset sekä niihin sopivat työntekijän äänen kanavat.

Äänen tarkoitus	Kasvokkai- viestintä	Perinteiset kanavat	Digitaaliset kanavat
Ongelmien esiintuominen (E)		x	x
Toimintatavat ja päivittäisten asioiden viestiminen (T)	x		
Uusien ajatusten ja ideoiden esiintuominen (E)			x
Palautteen kerääminen/antaminen ja mielipiteiden kuunteleminen muutostilanteissa (E) (T)			x
Onnistumisien jakaminen, työhyvinvointi ja esimies-alaissuhde (E) (T)	x		x

Sekä esimiehet että työntekijät pitivät kasvokkain tapahtuvaa viestintää tärkeimpänä viestinnän muotona sen helppouden, nopeuden ja luonnollisuuden vuoksi. Molemmat kokivat kasvokkain tapahtuvat viestinnän myös ongelmallisena, sillä se on sidoksissa aikaan ja paikkaan, jolloin sekä viestin lähettäjän ja vastaanottajan tulisi olla samassa paikassa samaan aikaan. Erityisesti esimiehet näkivät sen myös vievän paljon aikaa. Erityisesti toimintatavoista ja päivittäistä asioista viestimisen nähtiin tapahtuvan helpoiten kasvokkai-viestinnän kautta. Kasvokkai-viestintä nähtiin erityisen tärkeänä myös onnistumisten jakamisessa sekä työhyvinvoinnin ja esimies-alaisuuden rakentumisen kannalta.

Perinteisiksi viestintäkanaviksi luokittelin tässä tutkimuksessa matkapuhelimien perinteiset toiminnot eli soittamisen ja tekstiviestit sekä sähköpostin, vain tietokoneen muistissa olevat tiedostot ja radiopuhelimet sekä ei-sähköiset viestimet, kuten paperiset kyselylomakkeet ja ilmoitustaulut. Ne ovat edelleen yleisesti käytössä kohdeyrityksessä, mutta esimiehet ja suuri osa haastatelluista työntekijöistä olisivat valmiita luopumaan erityisesti paperisista lomakkeista. Esimiehet kokivat, että suuri osa perinteisistä viestintäkanavista voitaisiin korvata järkevillä ja tarkoituksenmukaisilla digitaalisilla viestintävälineillä. Esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyn he kokivat toimivan hyvin nykyisessä muodossaan eli netissä täytettävänä kyselynä. Työntekijät eivät olleet vahvasti perinteisiä viestintäkanavia vastaan tai niiden puolella, mutta arvostivat yleisesti viestintäkanavissa niiden helppoutta, nopeutta ja yksinkertaisuutta sekä luotettavuutta, johon voitaisiin vastata digitaalisilla äänen kanavilla.

Myös esimiehet arvostivat digitaalisissa viestimissä niiden helppokäyttöisyyttä, tavoitettavuutta, nopeutta, monipuolisuutta ja reaaliaikaisuutta. He saavat viestejä työntekijöiltään paljon Whatsapp- sekä Facebook-applikaatioiden kautta. Näissä heidän mukaansa toteutuvat edellä mainitut kriteerit ja he näkevät älypuhelimien olevan niin kiinteä osa työntekijöiden arkea, että se myös madaltaa työntekijöiden kynnystä olla yhteydessä esimiehiinsä. Esimiehet kaipasivat työkaluikseen monipuolisempia digitaalisia välineitä työntekijöidensä kuuntelemiseen, mutta eivät osanneet antaa selkää ratkaisua millaisia niiden tulisi olla. Myös työntekijöiden mielestä esimerkiksi Whatsapp ja Facebook ovat helppoja tapoja olla yhteydessä esimiehiin niiden helppo- ja nopeakäyttöisyyden ansiosta.

Esimiehet näkivät Fiilispulssissa potentiaalia kehittyä yhdeksi potentiaalisiksi digitaalisiksi välineeksi kuunnella työntekijöitä, mutta he näkivät siinä kehitettävää, jotta se vastaisi heidän tarpeisiinsa. Heidän mielestään se on nykymuodossa liian kevyt eikä aktivoi työntekijöitä tarpeeksi. He kaipasivat siihen tarkempaa kysymyksenasettelua, jolloin sen kautta voitaisiin kysyä työntekijöiltä esimerkiksi palautetta organisaatiossa suunnitteilla olevista muutoksista tai mielipiteitä uudistuksista. Fiilispulssin tarjoaman mahdollisuuden vastata anonyymisti he pitävät sekä sen vahvuutena että heikkoutena. He uskovat, että on tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus antaa anonyymia palautetta, joka saattaa madaltaa kynnystä antaa suoraa ja rehellistä palautetta, mutta näkevät sen haasteellisena, koska siihen ei pystytä silloin vastaamaan ja ongelmia näin korjaamaan. Tarkemman kysymyksenasettelun lisäksi he toivovat Fiilispulssiin esimerkiksi toimintoa, jonka kautta anonyymiin viestiin voitaisiin vastata.

Kolmesta haastatellusta työntekijästä Fiilispulssi oli tuttu yhdelle. Heille oli jäänyt epäselväksi mihin tarkoitukseen se oli otettu käyttöön ja heidän mukaansa sen markkinointi työntekijöille oli ollut puutteellista. Heitä myös mietitytti, kenelle palaute menee, onko se täysin luottamuksellista ja millaisten asioiden viestimiseen sen on tarkoitettu. He kuitenkin näkevät, että se voisi olla hyvä väline esimerkiksi paperisten kyselylomakkeiden korvaajana, sillä siihen vastaaminen ei ole ajasta tai paikasta riippuvaista. He pitivät myös tärkeänä, että työntekijöille on viestitty Fiilispulssin kautta annettavan palautteen luottamuksellisuus ja se, että viesti varmasti menee perille esimiehille tai johdolle.

Uudet digitaaliset äänet kanavat, mukaan lukien Fiilispulssi parannelluin ominaisuuksin saattaisivat hyvinkin tulla kasvokkain tapahtuvan viestinnän ja perinteisten viestintäkanavien rinnalle tai jopa korvata ne. Toimintatavoista ja päivittäisistä asioista sekä työntekijät että esimiehet toivoivat pystyvänsä viestimään keskenään edelleenkin kasvokkain ja myös onnistumisten jakamisessa sekä työhyvinvoinnin ja esimies-alaisuuden kehittymisen kannalta kasvokkaisviestintää pidettiin tärkeänä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tieteellinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja analysoida esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia työntekijän äänen kanavista sekä heidän työntekijän äänelle antamia merkityksiä. Tutkimuksen teoriaosuudessa kuvasin aiemmin ilmestyneen kirjallisuuden avulla työntekijän äänen tutkimusta eri tieteenaloilla, työntekijän äänen kanavia organisaatiossa, äänen mahdollistavia tekijöitä sekä työntekijän äänen ja vaikenemisen seurauksia organisaatiossa. Empirian avulla syvensin kirjallisuuskatsauksessa esiin nostamani teemoja ja keskityin kohdeyrityksessä tunnistettuihin työntekijän äänen kanaviin, joista keskityin digitaalisiin kanaviin sekä tunnistin työntekijöiden ja esimiesten työntekijän äänelle antamia merkityksiä. Kirjallisuuskatsauksen ja empirian avulla vastasin tutkimuskysymyksen alatutkimuskysymyksiin, jotka olivat:

- 1. Mitä työntekijän ääni ja vaikeneminen organisaatiossa tarkoittavat?*
- 2. Mitä työntekijän äänen kanavia organisaatiossa käytetään?*
- 3. Mitä merkityksiä esimiehet ja työntekijät antavat työntekijän äänelle?*

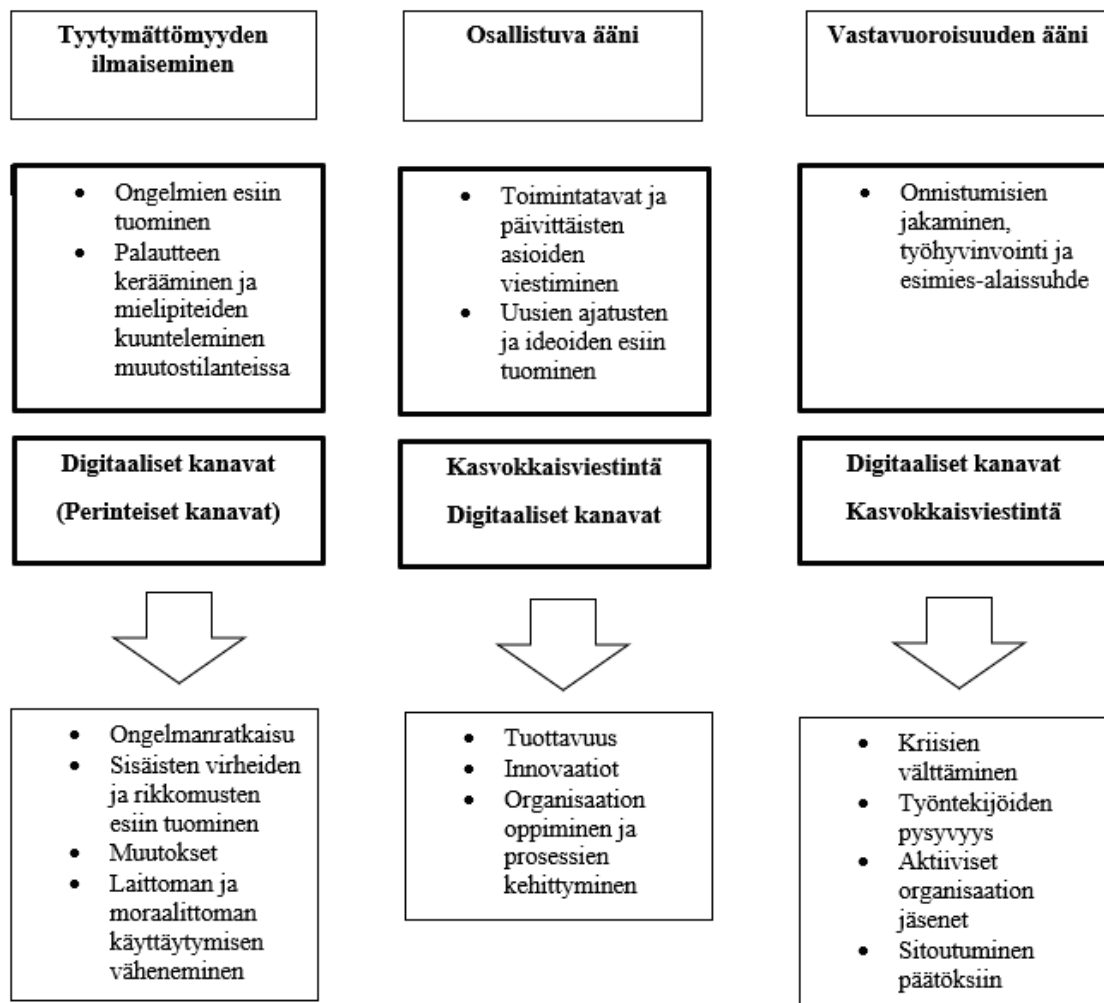
Vastaukset näihin kysymyksiin muodostivat vastauksen päätutkimuskysymykselle, joka oli:

*Miten esimiehet ja työntekijät kokevat työntekijän äänen ja sen kanavat?*

Tutkimuksen tuloksena tunnistin yhteensä viisi työntekijöiden ja esimiesten työntekijän äänelle antamaa merkitystä äänen tarkoituksen mukaan luokiteltuina. Näitä äänelle annettavia merkityksiä olivat ongelmien esiintuominen, toimintatavat ja päivittäisten asioiden viestiminen, uusien ajatusten ja ideoiden esiintuominen, palautteen kerääminen/antaminen ja mielipiteiden kuunteleminen muutostilanteissa sekä onnistumisten jakaminen, työhyvinvointi ja esimies-alaissuhde. Lisäksi tunnistin kolme äänen kanavan yläluokkaa, jotka olivat kasvokkaisviestintä,

perinteiset äänen kanavat sekä digitaaliset äänen kanavat. Empiirisen aineiston tulokset tiivistyivät äänelle annettujen merkitysten ja niihin sopivien äänen kanavien yhdistämiseen.

Tässä kappaleessa kartoitan tutkimuksen empiriassa luotujen johtopäätösten ja kirjallisuuskatsauksen avulla kartoitetut teorian suhdetta. Olen yhdistänyt alla olevaan kuvioon 6 teorialuvussa esittelemääni aiemmin ilmestyneen kirjallisuuden pohjalta luotuun synteisiin oman tutkimukseni pohjalta luodut johtopäätökset. Kuviossa olen hyödyntänyt erityisesti Dundonin ym., 2004 luomaa luokittelua, jossa on kuvattu äänen muoto, sen tarkoitus, äänen mekanismi/kanava sekä äänen lopputulos. Lisäsin kuvioon oman tutkimukseni pohjalta tehdyt johtopäätökset lisäämällä äänen muodon alle tutkimuksessani työntekijän äänelle annetut merkitykset ja korvasin Dundonin (emt.) esittelemät äänen mekanismit/kanavat empirian avulla saaduilla työntekijän äänen kanavilla.



Kuvio 6 Työntekijän äänen tarkoitus, niihin sopivat äänen kanavat ja niiden vaikutukset organisaatioon. Mukailten Dundon ym., 2004.



Työntekijän ääni voidaan luokitella Dundonin ym. (2004) mukaan neljään kategoriaan, joista keskityin tässä tutkimuksessa kolmeen: yksilön tyytymättömyyden ilmaisemiseen, osallistuvaan ääneen sekä vastavuoroisuuden ja yhteistyösuhteiden ääneen. Heidän mukaansa tämän äänen muodon tarkoituksena on muun muassa ongelmanratkaisu, sisäisten virheiden ja rikkomusten esiintuominen, muutokset sekä laittoman ja moraalittoman käyttäytymisen vähentäminen. Tutkimukseni pohjalta työntekijöiden äänelle annetuista merkityksistä sopivat tähän kategoriaan ongelmien esiintuominen, jota erityisesti esimiehet pitivät tärkeänä sekä palautteen kerääminen ja mielipiteiden kuunteleminen muutostilanteissa, jonka sekä esimiehet että työntekijät nostivat esiin. Dundonin ym. (emt.) mukaan tämän äänen kanaviksi sopivat erityisesti suora valitus linjaesimiehelle, palautejärjestelmät sekä sähköpostin kautta annettava palaute. Oman tutkimukseni tulosten mukaan tähän sopii erityisesti digitaaliset kanavat ja esimiehet pitivät myös perinteisiä kanavia toimivina.

Myös Milliken ym. (2003) nostaa tutkimuksessaan esiin Duttonin ym. (1997) tutkimustulokset haasteiden ja ongelmien osoittamisesta, joka liittyy vahvasti äänen esiintuomisen kontekstin suotuisuuteen. Suotuisa konteksti on heidän (emt.) mukaan sellainen, jossa ylin johto nähdään halukkaana kuuntelemaan, kulttuuri kannustavana eikä työntekijöillä ole pelkoa äänen esiintuomisen negatiivisista seurauksista. Myös tämä tutkimus tukee näitä löydöksiä, sillä sekä työntekijät että esimiehet pitivät tärkeänä sitä, että työntekijöitä kannustetaan puhumaan ja että heitä kuunnellaan. Esimiesten kokemusten mukaan työntekijät kertovat heille herkemmin päivittäisistä pienistä ongelmista kuin isommista ongelmista tai epämiellyttävistä muutoksista. Esimiesten mukaan kaikki palaute tulisikin ottaa vastaan aina positiivisesti ja kiittää siitä. He pitivät palautteen vastaanottamista osana jokapäiväistä työtään ja toivoivat tähän lisää digitaalisia, reaaliaikaisia ja helppokäyttöisiä kanavia. Ongelmien esiintuomisen kynnystä voisi heidän mukaansa myös madaltaa esimerkiksi anonyymillä, Fiilispulssi kaltaisella palautteenantokanavalla.

Osallistuva äänen tarkoituksena on Dundonin ym. (2004) mukaan tuottavuuden ja innovaatioiden lisääminen sekä organisaation oppiminen ja prosessien kehittyminen. Työntekijöiden ja esimiesten äänelle antamista merkityksistä toimintatavat ja päivittäisten asioiden viestiminen, jota työntekijät pitivät erityisen tärkeänä sekä uusien ajatusten ja ideoiden esiintuominen, joita sekä esimiehet että työntekijät pitivät tärkeinä, sopivat tähän kategoriaan. Työntekijät kokivat, että on tärkeää, että erityisesti toimintatavoista ja päivittäisistä asioista

pystyttäisiin viestimään kasvokkain. Uusien ajatusten ja ideoiden esiintuomiseen nähtiin sopivan erityisen hyvin digitaaliset kanavat.

Morrisonin mukaan (2014) työntekijöiden halukkuuteen puhua esimiehelleen vaikuttaa paitsi työntekijän suhde esimieheensä kuin myös esimiehen suhde omaan esimieheensä. Jos työntekijät kokevat oman esimiehen suhteen olevan positiivinen omaan esimieheensä, nähdään esimiehellä olevan paremmat mahdollisuudet viedä työntekijän asiaa eteenpäin (emt.). Haastatteluisissa työntekijät toivat esiin esimies-alaisuuden vaikutusta siihen kuinka paljon he kertovat esimiehelleen työhön liittyvistä asioista. Tähän vaikuttaa heidän mukaansa esimiesten persoona, tavoitettavuus ja heidän läsnäolonsa arjessa. Työntekijät myös pitivät tärkeänä, että heidän ääneensä reagoidaan, joka myös vahvistaa kuulluksi tulemisen tunnetta sekä heidän halua antaa palautetta.

Vastavuoroisuuden äänen tarkoitukseksi Dundon ym. (emt.) nimeää kriisien välttämisen, työntekijöiden pysyvyyden, työntekijöiden muokkautumisen aktiiviseksi organisaation jäseniksi sekä heidän sitoutumisen organisaation päätöksiin. Empiirisessä osiossa sekä työntekijät ja esimiehet määrittelivät työntekijän äänen yhdeksi tärkeäksi tehtäväksi onnistumisten jakamisen sekä työhyvinvoinnin ja esimies-alaisuuden kehittämisen. Tarkoituksenmukaisiksi äänen kanaviksi nähtiin digitaaliset kanavat sekä kasvokkain tapahtuva viestintä.

Työntekijän äänelle on löydetty useita positiivisia vaikutuksia organisaatioon siinä missä vaikenemisella negatiivisia. Työntekijän ääni voi parantaa organisaation päätöksentekoa, korjata sisäisiä virheitä ja rikkomuksia, parantaa yrityksen tuottavuutta, synnyttää uusia innovaatioita ja organisaationaalisia muutoksia sekä vähentää työvoiman vaihtuvuutta (Donovan. ym., 2016). Se on yhteydessä myös muun muassa organisaation oppimiseen, prosessien kehittämiseen, laittoman ja moraalittoman käyttäytymisen vähenemiseen sekä kriisien välttämiseen (Morrison, 2014). Myös tässä tutkimuksessa sekä esimiehet että työntekijät näkivät työntekijöiden äänellä ja heidän kuuntelemisella olevan positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan, kehittämiseen ja työssä viihtymiseen. On tärkeää, että äänen tarkoitus tunnistetaan ja sen esiin tuomiseen määritellään tarkoituksenmukainen ja toimiva kanava ja että nämä kaikki viestitään myös työntekijöille, jotta heille annetaan työkaluja tuoda äänensä kuuluviin organisaatiossa.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiemmin työntekijän äänestä tehtyjen tutkimusten kanssa ja se toi myös lisäksi uusia näkökulmia esimiesten ja työntekijöiden kokemuksiin työntekijän äänen tarkoituksesta ja merkityksestä. Lisäksi tutkimus antoi käytännönläheisiä tuloksia työntekijän äänen kanavista ja niiden tehokkaasta hyödyntämisestä työntekijän äänen esiintuomiseksi. Näitä voidaan pitää tärkeinä tuloksina työntekijän äänen ja sen kanavien ymmärryksen syventämiseksi esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta.

## 5.2 Käytännön merkitys

Tätä tutkimusta voi käytännössä hyödyntää sekä Fiilispulssin kehittäjäyritys Taplause Oy ohjelmiston edelleen kehittämiseen sekä tutkimuksen kohdeyritys Pirkanmaan Osuuskauppa ja erityisesti Kalevan Prisma, jonka henkilökuntaa haastattelin. Tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää myös muut yritykset, jotka miettivät työntekijöiden äänen merkitystä sekä yritykselle, sen työntekijöille ja esimiehille sekä kanavia työntekijöiden kuuntelemiseen eri tilanteissa.

Haastatellut esimiehet kokivat Fiilispulssin toimivana ja ennen kaikkea kehityskelpoisena kanavana työntekijän äänelle. Fiilispulssissa arvostettiin erityisesti sen antamaa mahdollisuutta anonyymiin palautteeseen. Toisaalta esimiehet kaipasivat siihen myös ominaisuutta, jonka avulla myös anonyymisti tullessiin viesteihin pystyttäisiin jotenkin vastaamaan, esimerkiksi vastausviestin lähettämismahdollisuuden. Näin esimiehet pystyisivät palaamaan työntekijöiltä tullessaan palautteeseen nopeasti ja suoraan eikä mahdollinen ongelma jäisi selvittämättä.

Erityisesti esimiehet uskoivat ohjelmiston käyttö- ja vastaamisprosentin nousevan, jos Fiilispulssin kautta olisi mahdollista kysyä Mikä fiilis? -kysymyksen lisäksi myös tarkempia kysymyksiä esimerkiksi tulossa oleviin muutoksiin liittyen. Työntekijät puolestaan toivoivat tarkempaa ja selkeämpää ohjeistusta siihen, miten, mihin tarkoitukseen ja miksi Fiilispulssia käytetään. He olivat myös epävarmoja siitä kenelle viesti lopulta päättyy, onko se anonyymi ja luottamuksellinen, miten se käsitellään ja ovatko vastaukset merkityksellisiä, pystyykö niiden avulla vaikuttamaan.

Ylipäättään digitaaliset, älypuhelimella toimivat työkalut työntekijöiden kuuntelemiseen nähtiin tervetulleina perinteisten kanavien rinnalle ja jopa korvaajiksi. Sekä esimiehet että työntekijät arvostivat viestintäkanavissa niiden helppokäyttöisyyttä, tavoitettavuutta, nopeutta, monipuolisuutta ja reaaliaikaisuutta sekä sitä, että ne eivät ole sidottuja aikaan tai paikkaan. Digitaalisuuden ei kuitenkaan haluttu korvaavan täysin kasvokkain tapahtuvaa viestintää, jota pidettiin erityisen tärkeänä toimintatavoista ja päivittäisistä asioista viestimisessä sekä onnistumisten jakamisessa ja työhyvinvoinnin ja esimies-alaisuuden kehittymisen kannalta.

### **5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheita**

Laadullista tutkimusta on hyvä arvioida sen reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja luotettavuutta eli sitä, saataisiinko sama tulos, jos tutkimus toistettaisiin täysin samalla tavalla. Validiteetti puolestaan kuvaa tutkimuksen pätevyyttä eli onko tutkimuksessa käytetty juuri sille tutkimukselle sopivia mittareita ja tutkimusmenetelmiä. Siksi tutkijan onkin tutkimuksessa kerrottava lukijalle ymmärrettävällä tavalla, miten tutkimuksen aineisto on kerätty, miten tutkimusprosessi on edennyt ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tutkijan tekemiin johtopäätöksiin (Hirsjärvi ym., 2009). Validiteetin kannalta on tärkeää, että myös valittujen mittareiden ja tutkimusmenetelmien käyttö perustellaan. (Hirsjärvi ym., 2007, 226-227.)

Olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt selostamaan tutkimuksen Metodologia-kappaleessa mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti miten aineisto on kerätty, käsitelty ja analysoitu tutkimusprosessin läpinäkyvyyden varmistamiseksi. Esimiehille suunnatun kahden yksilöhaastattelun ja kolmelle työntekijälle toteutetun ryhmähaastattelun litteroin mahdollisimman tarkasti ja sananmukaisesti sieltä mitään poistamatta tai sinne lisäämättä. Autenttisuuden varmistamiseksi en muuttanut puhekielisiä ilmauksia yleiskieliseen muotoon, vaan ne ovat tutkimuksen tuloksissa nähtävissä sanasta sanaan suorina lainauksia. Tuloksia selventämään, elävöittämään ja pätevoittämään käytin runsaasti haastatteluista poimittuja suoria lainauksia. Pyrin haastateltavien henkilöiden lukumäärässä siihen, että haastatteluissa saavutettaisiin saturaatio eli että uusista haastatteluista ei tulisi enää ilmi tutkimuksen tuloksiin merkittävästi vaikuttavia tuloksia (Tuomi & Sarajärvi, 2002).

Täydellistä saturaatiosta ei kuitenkaan todennäköisesti saavutettu, sillä haastatellut työntekijät olivat kaikki samalta osastolta ja heillä oli sama esimies. Tulokset olisivat saattaneet olla erilaisia, jos olisi lisäksi haastateltu työntekijöitä myös muilta osastoilta. Lisäksi on tärkeää ottaa huomioon, että tämän tutkimuksen kohteena on ollut vain yksi yritys ja siellä tapahtuva viestintä sekä siellä käytössä olevat työntekijöiden kuuntelemiseen käytössä olevat välineet ja kanavat. Johtopäätökset ovat kuitenkin linjassa kirjallisuuskatsauksessa esiteltyjen aiemmin saatujen tulosten kanssa, jonka vuoksi tutkimusta voidaan pitää suhteellisen luotettavana ja yleistettävissä olevana.

Tässä tutkimuksessa tutkin työntekijöiden ja esimiesten työntekijöiden äänelle antamia merkityksiä sekä kohdeyrityksessä käytössä olevia työntekijän äänen kanavia ja niiden yhteensopivuutta. Äänen kanavista keskityin erityisesti digitaalisiin viestintävälineisiin ja niistä Taplause Oy:n Fiilispulssiin. Olisikin mielenkiintoista jatkaa tutkimusta ja tutkia millaisia vaikutuksia työntekijän äänellä ja heidän kuuntelemisella on esimerkiksi työhyvinvointiin, työssä viihtymiseen ja yrityksen kulttuuriin. Tätä aihetta olisi kiinnostavaa tutkia myös digitaalisten viestintäkanavien kautta, joka toisi tutkimuksen vahvemmin tähän päivään.

## LÄHTEET

Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 55 (5), 115–125.

Athanassiades, J. C. (1973). The Sounds and Silences of Employee Communication. *International Journal of Business Communications*, 10 (4), 43–50.

Bishara, A. (2010). New Media and Political Change in the Occupied Palestinian Territories: Assembling Media Worlds and Cultivating Networks of Care. *Middle East Journal of Culture and Communication*, 3 (1), 63–81.

Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up. *Academy of Management Journal*, 55 (4), 851–875.

Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50 (4), 869–884.

Detert, J. R. & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: An emerging understanding of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54 (3), 461–488.

Detert, J. R. & Trevino, L. K. (2010). Speaking up to higher ups: How supervisor and skip-level leaders influence employee voice. *Organizational Science*, 21, 249–270.

Donovan, S., O’Sullivan, M., Doyle, E. & Garvey, J. (2016). Employee voice and silence in auditing firms. *Employee Relations*, 38 (4), 563–577.

Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. & Ackers, P. (2004). The meaning and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), 1149–1170.

Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M. & Ackers, P. (2005). The management of voice in non-union organizations: managers’ perspectives. *Employee Relations*, 27 (3), 307–319.

- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E. & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18 (5), 407–425.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2002). *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: SAGE Publications.
- Gilman, M., Raby, S. & Pyman, A. (2015). The Contours of Employee Voice in SMEs: The Importance of Context. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 563–579.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelut teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Huang, X., Van de Vliert, E. & Van Der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1 (3), 459–482.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64 (4), 349–371.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. (2003). An Exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453–1476.
- Milliken, F. J. & Lam, N. (2008). Making the decision to speak up or not: Implications for organizational learning. Teoksessa Kujala (toim.) *Voice and silence in organizations*, 225–244, Bingley: Emerald Publishing.

Milliken, F. J., Schipani, C. A., Bishara, N. D. & Prado, A. M. (2015). Linking workplace practices to community engagement: the case for encouraging employee voice. *Academy of Management Perspectives*, 29 (4), 405–421.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197.

Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706–725.

Mowbray, P. K., Wilkinson, A. & Tse, H. H. M. (2015). An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17 (3), 382–400.

Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2012). Ask and shall hear: examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65 (2), 251–282.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Perlow, L. & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 81 (5), 52–58.

Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.

Rusbult, C. E., Farrell D., Rogers, G. & Mainous A. G. (1988). Impact of exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31 (3), 599–627.

Spreitzer, G. (2007). Giving peace a chance: organizational leadership, empowerment, and peace. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (8), 1077–1095.



Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27 (2), 160–174.

Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359–1392.

Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Parks, J. M. (1995). Extra-role Behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity. *Research in organizational behavior*, 17, 215–285.

Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108–119.

Wilkinson, A. & Fay, C. (2011). New Times for Employee Voice? *Human Resource Management*, 50 (1), 65–74.

Muut lähteet:

Prisma (2018). Tampere Kaleva. Luettu 9.11.2018.

<https://www.prisma.fi/fi/prisma/myymalat/tampere-kaleva>

S-Ryhmä (2018). S-ryhmä on Suomen suurimpia yksityisiä työnantajia. Luettu 20.9.2018.

<https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/avoimet-tyopaikat-etusivu>

## LIITTEET

### LIITE 1: HAASTATTELURUNKO 1 RYHMÄHAASTATTELU TYÖNTEKIJÖILLE

- 1) Kertoisitteko taustastanne, mitä teette yrityksessä ja kuinka kauan olette työskennelleet täällä?
- 2) Mistä asioista ja kenen kanssa puhut mieluiten työpaikallasi? Miten? Mistä vaikenet? Mistä asioista viestit mieluiten kasvokkain? Entä digitaalisten kanavien kautta?
- 3) Puhutko samoista asioista työkavereidesi kanssa kuin esimiehesi kanssa? Mistä / Mistä vaikenet?
- 4) Millä tavalla voit tuoda mielipiteesi esiin työpaikallasi?
- 5) Onko sinulle tunne, että mielipiteitäsi kuunnellaan työpaikallasi?
- 6) Pystytkö avoimesti puhumaan työpaikallasi työhön liittyvistä asioista? Miksi / Miksi et?
- 7) Miten viestit esimerkiksi työpaikallasi esiintyvistä ongelmista eteenpäin? Entä onnistumisista tai muista positiivisista asioista?
- 8) Työpaikallanne on käytössä Taplause-sovellus, jota kautta voitte antaa esimiehellenne ja johdolle reaaliaikaista palautetta, käytättekö sitä? Missä tilanteissa? Miksi / Miksi ei?
- 9) Käytätkö jotakin toista kanavaa?
- 10) Miten haluaisit kertoa esim. ongelmatilanteista esimiehellesi? Entä positiivisista työhön liittyvistä asioista?
- 11) (Tunnetko, että äänesi kuullaan ja siihen vastataan?)

## **LIITE 2: HAASTATTELURUNKO 2 YKSILÖHAASTATTELUT ESIMIEHILLE**

- 1) Kertoisitko taustastasi, mitä teet yrityksessä ja kuinka kauan olet työskennellyt täällä?
- 2) Miten viestit työntekijöidesi kanssa?
- 3) Tuntuuko sinusta, että he kertovat työhön liittyvistä ongelmista sinulle avoimesti? Entä positiivisista asioista?
- 4) Mitä kanavaa käyttäen toivoisit kuulevasi heidän ajatuksiaan?
- 5) Käytätkö Taplause-applikaatiota? Miksi / Miksi et?
- 6) Tunnetko sen hyödylliseksi?
- 7) Mikä on mielestäsi toimiva/mielekäs tapa kuunnella työntekijöitä?
- 8) Missä asoissa haluaisit kuulla työntekijöidesi mielipiteen?
- 9) Miksi heidän kuunteleminen on tärkeää?
- 10) Onko vielä jotain mitä haluaisit kertoa?