

Suosimisen ja eriarvoisuuden kokemus kasvaa etätyössä, jos viestintä ei ole avointa

2.9.2025

Kun yksi työyhteisön jäsenistä etenee urallaan, häntä palkitaan ja hänen osaamistaan nostetaan esiin ilman ymmärrettävää syytä, yhteisö tulkitsee herkästi, että kyseistä henkilöä suositaan ja muut ovat eriarvoisessa asemassa. Etätyön yleistyttyä läpinäkyvyyden ylläpitäminen päätöksenteossa ja käytänteissä on yhä haastavampaa ja organisaatioiden onkin tarkasteltava toimintatapojaan, jotta eriarvoisuuden kokemukset eivät pääsisi myrkyttämään työyhteisöjä.

Suosimisen tutkimus on varsin uutta ja se on keskittynyt perinteiseen johtamistutkimukseen, jossa se on määritelty usein käytäntöinä tai päätöksinä, joissa tietyt henkilöt saavat etuoikeuksia tai palkintoja, jotka eivät perustu ansioihin tai objektiivisiin kriteereihin. Suosiminen voi ilmetä esimerkiksi palkkaamisessa, tehtävien jakamisessa ja ylennyksissä. (Pearce & Wang, 2024). Suosimisen ilmiö on siitä kompleksinen, sillä vaikka sitä ei tapahtuisi, jo kokemus tai näkemys siitä heijastuu negatiivisina seurauksia (Palermo et al. 2019).

Suosimisen kokemus heikentää työmotivaatiota

Suosimisen vaikutukset voivat olla haitallisia sekä yksilöille että organisaatioille, sillä ne voivat johtaa esimerkiksi epäreiluuden kokemuksiin, työtyytyväisyyden laskuun ja organisaation tehokkuuden heikkenemiseen. Käsitykset suosimisesta ovat negatiivisesti yhteydessä työntekijöiden luottamukseen

organisaatioitaan ja työtovereitaan kohtaan, vaikuttaen sitoutumiseen organisaatioihinsa. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että kokemus omalla työpaikalla tapahtuvasta suosimisesta laskee työmotivaatiota ja voi vaikuttaa halukkuuteen tuoda esiin mielipiteitään (Pearce & Wang, 2024) ja pimittää organisaation tai yhteisön kannalta tärkeää tietoa. Lisäksi kokemus epäreiluudesta tuottaa helposti negatiivista vertailua organisaation sisällä, heikentäen erityisesti palkkatyytyväisyyttä (Pearce & Wang, 2024) ja voi johtaa jopa työstä vetäytymiseen ja työpaikanvaihtoaikeisiin.

Perinteisesti suosiminen jaetaan eri tyyppeihin, kuten nepotismiin (sukulaisuuden perusteella tapahtuva suosiminen) ja kronismiin (ystävien tai tuttavien suosiminen) (Pearce & Wang, 2024). Suosiminen käsitteenä on kompleksinen, sillä se tuottaa negatiivisia mielleyhtymiä ja on määritelty usein suhteessa epäeettisyyteen, huonoon johtamiseen, moraaliin ja korruptoituneeseen johtamiskäyttäytymiseen (esim. Einarsen et al., 2007), siitä huolimatta, että se on sidoksissa hyvin vahvasti myös positiivisiin organisaatiokäyttäytymisen ilmiöihin, kuten ystävyyteen, luottamuksen osoittamiseen ja suhteiden rakentamiseen (Palermo et al. 2019).

Etätyössä läpinäkyvyyden ylläpitäminen on haastavaa

Vaikka hybridityö on lisääntynyt räjähdysmäisesti, ymmärrys etätyön erityispiirteiden vaikutuksesta sosiaalisiin suhteisiin ja sosiaalisiin ilmiöihin on vielä varsin vähäistä. Etätyössä sekä johtamista että yhteisön välisiä suhteita haastavat monet asiat, kuten näkyvyyden puute sekä uudet kommunikointikanavat ja -tavat (Jämsen & Sivunen, 2025). Etätyön vähentäessä kasvokkaisia tapaamisia ja kohtaamisia, joissa tuoda näkyväksi omaa rooliaan ja työtään, uudet työntekijät saattavat kokea, että heidät unohdetaan tai heidän panostaan ei huomata yhtä hyvin kuin toimistolla työskentelevien kollegoiden. Lisäksi etätyössä kommunikaatio vaatii sekä digitaalisia taitoja, että ymmärrystä eri kanavien rooleista, jonka myötä jotkut työntekijät saattavat jäädä vähemmälle huomiolle, jos he eivät ole aktiivisia digitaalisilla alustoilla. On myös havaittu, että etätyössä voi olla vaikeampaa jakaa työtehtäviä tasapuolisesti, ja jotkut työntekijät saattavat saada enemmän vastuuta tai mielenkiintoisempia projekteja kuin toiset (Jämsen & Sivunen, 2025). Monien etätyön seurausten joukossa on se, että se häiritsee “normaalia” tapaa, jolla kollegiaaliset suhteet muodostuvat. Sen sijaan, että sosialisoitaisiin toimistossa, etätyöntekijöiden on sosialisoitava verkossa, jossa kohtaamiset ovat hyvin asiakeskeisiä (Yang et al. 2022). Etätyön myötä onkin havaittu, että työpaikoilla on muutosten myötä enemmän kollegiaalisia työtehtäviin perustuvia suhteita, kuin emotionaalisia ystävyyssuhteita.

Muuttuneen sosiaalisen dynamiikan lisäksi etätyössä läpinäkyvyyden ylläpitäminen mm. päätöksenteon, tiedonkulun ja tilanneymmärryksen suhteen on haastavaa (Yang ym. 2024). Läpinäkyvyyden puute taas ruokkii helposti työntekijöiden epävarmuutta siitä, miksi päätöksiä tehtiin ja lisää huhuja ja spekulaatioita. Epävarmuus voi synnyttää käsityksiä suosimisesta riippumatta siitä, onko suosimista todellisuudessa tapahtunut, sillä ihmisille on luontaista antaa syitä epäselville toimille riippumatta siitä, ovatko syyt oikeita vai vääriä (Palermo et al. 2019).

Pilottitutkimuksen tulokset paljastivat ilmiön ajankohtaisuuden

Etätyökontekstin erityispiirteisiin peilaten, lähdimme tutkimaan, miten suosimista koetaan tapahtuvan etätyössä? Esitimme tutkimusryhmämme (professori Pia Heilmann ja tutkija Juha Kinnunen Itä-Suomen yliopistosta), kanssa ensimmäisiä tuloksia pilottiaineiston valossa kansainvälisessä WORK-konferenssissa elokuussa. Asiantuntijatyöntekijöiden kertomukset suosimisesta nostivat esiin viisi suosimisen tapaa:

- suosiminen etätapaamisissa
- tiedon jakaminen vain osalle työyhteisöä
- päätösten pohtiminen ja tekeminen pienissä ryhmissä
- läheisten työntekijöiden uran tukeminen
- saavutusten ja osaamisen esille nostaminen vain osan kohdalla

Etätyökontekstissa vastaajat toivat esiin erityisesti etä- ja lähityöntekijöiden erilaisen arvottamisen ja kokemuksissa etätyöhön liitettiin paljon ulkopuolisuuden ja ulkopuolelle jättämisen kokemuksia. Lähityötä paljon tekevien taas koettiin hyötyvän niin tiedonvaihtamisen, verkostojen ja oman osaamisen esille nostamisen suhteen, sillä heidän koettiin olevan enemmän näkyvillä kollegoilleen ja myös olevan enemmän perillä organisaation ajankohtaisista asioista.

Tasavertaisen työntekijäkokemuksen rakentaminen tärkeää organisaatioissa

Tulokset antoivat tukea havainnollemme siitä, että suosimista koetaan hybridityöyhteisöissä. Kokemukset osoittivat ilmiön kompleksisuuden ja toisaalta tarpeen tutkia ilmiötä ja hakea ratkaisuja suosimisen kokemuksen kitkemiseen. Organisaatioiden kannalta jo pilottitutkimus osoittaa, että hybridityön johtamisessa tulisi panostaa työntekijäkokemukseen, jossa jokainen kokee tulevansa kuulluksi ja että jokaisen osaaminen ja saavutukset tulisivat nähdyksi.

Jenni Kantola
SEAMK

Jenni Kantola toimii johtamisen yliopettajana Seinäjoen ammattikorkeakoulussa. Hän on tutkinut johtamista ja työyhteisöjen vuorovaikutusta pitkään ja tällä hetkellä tutkimus keskittyy erityisesti teknologiavälitteisen organisaatioviestinnän uusiin ilmiöihin. Kantola on myös työyhteisösovittelija ja toimii tällä hetkellä Sovittelufoorumin hallituksessa. Sovittelijana hän onkin huomannut, että yksi isoimmista konfliktien juurisyistä on ulkopuolisuuden tunne.

Lähteet

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, *18*(3), 207-216. Inegbedion et al. 2024

Jämsen, R., & Sivunen, A. E. (2025). (In) visibility during organizational entry: Newcomer perceptions of visibility in remote work. *Communication Monographs*, *92*(2), 383-406.

Palermo, O. A., Carnaz, A. C., & Duarte, H. (2019). Favouritism: Exploring the ‘uncontrolled’spaces of the leadership experience. *Leadership*, *15*(3), 381-397.

Pearce, J. L., Huang, L., & Wang, C. (2024). Theorizing Favoritism in the Workplace. In *Leadership and Politics: New Perspectives in Business, Government and Society* (pp. 329-352). Cham: Springer Nature Switzerland.Simsek Caglar et al. 2024

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., … & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature human behaviour*, *6*(1), 43-54.