

TAMPEREEN YLIOPISTO
Viestintätieteiden tiedekunta

**Y-SUKUPOLVEN NÄKEMYKSIÄ
JOHTAMISVIESTINNÄSTÄ**

Puheviestintä
Pro gradu -tutkielma
Syyskuu 2018
Ohjaaja: Pekka Isotalus

Heta Häkkinen

TAMPEREEN YLIOPISTO

| | |
|---|---|
| Tiedekunta – Faculty VIESTINTÄTIETEIDEN TIEDEKUNTA | |
| Tekijä – Author HETA HÄKKINEN | |
| Työn nimi – Title Y-sukupolven näkemyksiä johtamisviestinnästä | |
| Oppiaine – Subject Puheviestintä | Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma |
| Aika – Month and year Syyskuu 2018 | Sivumäärä – Number of pages 76 |
| Tiivistelmä – Abstract | |
| <p>Työelämässä on tapahtumassa demografinen muutos, sillä Y-sukupolven osuus työvoimasta kasvaa jatkuvasti. Y-sukupolven sanotaan olevan aiempiin sukupolviin nähden erilainen sukupolvi, joka tuo työelämään ja organisaatioihin uusia haasteita erilaisilla odotuksillaan ja asenteillaan.</p> <p>Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata, millaisia näkemyksiä ja asenteita Y-sukupolvella on työyhteisössä tapahtuvaa johtamisviestintää kohtaan. Aihetta tarkastellaan esimiehen viestinnän, esimiehen kanssa olevan vuorovaikutussuhteen ja johtamisviestintätyylien näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on auttaa ymmärtämään Y-sukupolven suhtautumista johtamista ja johtamisviestintää kohtaan ja kehittämään organisaatioiden työyhteisöviestintää erityisesti johtamisen osalta siten, että se vastaa Y-sukupolven mukana tapahtuvaan työelämän muutokseen.</p> <p>Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka toteutusta on ohjannut fenomenologinen tieteenfilosofia. Tutkimusmenetelmänä toimii teemahaastattelu, ja tutkimusta varten on haastateltu yhdeksän Y-sukupolven kuuluvaa henkilöä. Tutkimusaineisto on analysoitu sisällönanalyysillä, käyttäen sekä aineisto- että teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu tutkimustietoon Y-sukupolvesta, johtamisviestinnästä ja professionaalista vuorovaikutussuhteesta. Teoreettinen viitekehys nojaa vahvasti myös johtajan ja johdettavan suhteen vaihdannan teoriaan ja johtamisviestintätyylien malleihin.</p> <p>Tutkielman tulosten mukaan Y-sukupolvelle tärkeintä esimiehen viestinnässä on viestinnän avoimuus, jatkuvuus, keskustelu, jatkuva monipuolinen palaute ja esimiehen helposti lähestyttävyyys. Esimiehen viestinnän toivotaan olevan asiallista mutta välitöntä ja epämuodollista. Vuorovaikutussuhteen esimiehen kanssa toivotaan olevan korkeatasoinen ja ammatillisesti läheinen. Vuorovaikutussuhteen tärkeimpiä ominaisuuksia ovat luottamus ja molemminpuolinen arvostus. Tukea esimieheltä toivotaan lähinnä tarvittaessa ja ohjauksen muodossa. Vuorovaikutussuhteen ei toivota olevan kovin hierarkkinen. Demokraattinen ja suhdekeskeinen johtamisviestintätyyli ovat sukupolven suosimia johtamisviestintätyylejä.</p> | |
| Asiasanat – Keywords Y-sukupolvi, johtamisviestintä, työyhteisöviestintä, vuorovaikutussuhde, LMX-teoria | |
| Säilytyspaikka – Depository Tampereen yliopisto | |

SISÄLLYS

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | JOHDANTO | 4 |
| 2 | Y-SUKUPOLVEN OMINAISUUKSIA | 7 |
| 2.1 | Y-sukupolven piirteitä..... | 7 |
| 2.2 | Y-sukupolvi työelämässä | 9 |
| 3 | JOHTAMISVIESTINTÄ SEKÄ JOHTAJAN JA TYÖNTEKIJÄN VUOROVAIKUTUSSUHDE | 15 |
| 3.1 | Johtamisviestintä ja lähikäsitteet..... | 15 |
| 3.2 | Johtajan vuorovaikutustaidot | 17 |
| 3.3 | Johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhde | 19 |
| 3.4 | Johtamisviestintätyylit | 22 |
| 4 | MENETELMÄ | 30 |
| 4.1 | Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymys | 30 |
| 4.2 | Oletukset ja rajaukset | 32 |
| 4.3 | Tutkielman tieteenfilosofia ja tutkimusmenetelmä..... | 33 |
| 4.4 | Aineiston kerääminen ja analysointi | 35 |
| 5 | Y-SUKUPOLVEN NÄKEMYKSIÄ JOHTAMISVIESTINNÄSTÄ | 38 |
| 5.1 | Esimiehen viestintä | 38 |
| 5.1.1 | Avoimuus..... | 38 |
| 5.1.2 | Keskustele vuus | 40 |
| 5.1.3 | Palautteenanto | 42 |
| 5.1.4 | Jatkuvuus ja tavoitettavuus | 44 |
| 5.1.5 | Viestinnän tyyli..... | 45 |
| 5.2 | Vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa..... | 46 |
| 5.2.1 | Luottamus | 47 |
| 5.2.2 | Molemminpuolinen arvostus | 48 |
| 5.2.3 | Tuen antaminen | 49 |
| 5.2.4 | Vuorovaikutussuhteen hierarkkisuus | 50 |
| 5.2.5 | Suhteen läheisyyden ja etäisyyden tasapaino | 52 |
| 5.2.6 | Vuorovaikutussuhteen taso | 55 |
| 5.3 | Johtamisviestintätyylit | 58 |
| 6 | POHDINTA | 63 |
| 6.1 | Tulosten tarkastelu | 63 |
| 6.2 | Tutkielman arviointi..... | 67 |
| 6.3 | Jatkotutkimusmahdollisuudet | 69 |
| | KIRJALLISUUS | 71 |
| | LIITTEET | 75 |

1 JOHDANTO

Vuorovaikutus on jatkuvasti läsnä tämän päivän työyhteisöissä. Työ voidaan nähdä viestintänä (*communication as work*), koska varsinainen työ työyhteisössä on viestintää ja viestintä työn toteuttamista (Keyton ym. 2013, 160). Toimiva työyhteisöviestintä onkin hyvin toimivan työyhteisön edellytys, sillä työyhteisöviestinnän tiedetään vaikuttavan hyvin paljon niin organisaatioon kuin sen työntekijöihin. Työyhteisöviestintä vaikuttaa muun muassa työtyytyväisyyteen (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2003, 106), työntekijöiden sitoutumiseen ja työssä pysymiseen (Hartman & McCambridge 2011, 25) ja organisaation tuloksellisuuteen (Mikkelson, Sloan & Hesse 2017, 2). Työyhteisöviestinnän tutkiminen onkin tärkeää, koska kaikki organisaatioiden toiminta toteutuu vuorovaikutuksen kautta ja vuorovaikutuksen ymmärryksen avulla voidaan kehittää työyhteisöviestintää ja sitä kautta organisaatioita (Keyton ym. 2013, 153).

Johtamisviestintä on erittäin tärkeä työyhteisöviestinnän osa. Schnurrin (2008, 299) mukaan viestintä ei ole vain yksi johtamisen osa, vaan johtamisen voidaan nähdä olevan vuorovaikutusprosessi. Juholin (2017, 47) puolestaan toteaa johtamisen ja esimiestyön olevan yksi strategisen viestinnän tehtävistä. Johtamisviestintä sekä esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus ovatkin työelämäviestinnän keskeisimpiä tutkimusaiheita, sillä ne ovat omiaan määrittämään työelämää ja työyhteisöä (Biesel, Messersmith & Kelley 2012). Johtamisviestinnällä sekä esimiehen ja työntekijän välisellä vuorovaikutuksella tiedetään olevan paljon erilaisia vaikutuksia organisaatioon. Kouzesin ja Posnerin (2010) mukaan esimiehen johtajuuskäyttäytyminen ja johtamisviestintä selittävät merkittävän osan työntekijöiden tuottavuudesta, motivaatiosta, energiasta, tehokkuudesta ja sitoutuneisuudesta (Mikkelson ym. 2017, 2). Sen sijaan Madlockin (2008) tutkimuksen mukaan esimiehen viestintäosaaminen on merkittävin työntekijän työtyytyväisyyteen ja viestintätyytyväisyyteen vaikuttava tekijä (Hartman & McCambridge 2011, 25). Tytytyväisyys organisaation viestintään on erityisen riippuvaista työntekijän havaitsemasta johtamisviestinnästä ja vuorovaikutuksesta esimiesten kanssa (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 106).

Flauton (1999) mukaan vuorovaikutus on ensisijainen tapa, jolla johtajat ja esimiehet saavuttavat organisaation tavoitteita ja organisaation johtajuus on aina riippuvaista johtajan viestintätaidoista (Steele & Plenty 2015, 298). Tehokas viestintä ja viestintäosaaminen nähdäänkin suurimpana vaikuttimena organisaation johtamisen onnistumiselle (Hartman & McCambridge 2011, 22). Rouhaisen (2005, 42) mukaan johtajat tarvitsevat työssään paljon erilaista viestintä- ja vuorovaikutusosaamista menestyäkseen johtajina. On myös huomioitava, että johtajilta saatetaan toivoa, odottaa tai vaatia hyvin erilaista johtamisviestintää ja vuorovaikutusosaamista eri konteksteissa ja tilanteissa. Erilaiset johdettavat saattavat asettaa erilaisia odotuksia johtamisviestintää kohtaan, oli sitten kyse esimerkiksi erilaisista sukupolvista tai ammattiryhmistä. Johtajien tulisikin pystyä huomioimaan kohderyhmänsä omassa johtamisviestinnässään: miten työntekijöitä tulisi johtaa? Yksi tällainen työntekijäryhmä on Y-sukupolvi, jonka uskotaan olevan monin tavoin erilainen, kuin aikaisemmat sukupolvet.

Juholinin (2017, 18) mukaan työelämän murros on yksi tämän hetken ajankohtaisista viestintäympäristön haasteista. Ajankohtainen sukupolvenmuutos työelämässä on herättänyt paljon tieteellistä ja liikkeenjohdollista keskustelua, kun diginatiiviksi kutsuttu Y-sukupolvi on ottamassa valtaosaa työelämästä (Pyöriä, Ojala, Saari & Järvinen 2017, 1). Tässä tutkielmassa Y-sukupolvella tarkoitetaan vuosina 1980–1995 syntyneitä ikäluokkia (esim. Smola & Sutton 2002; Stewart ym. 2017; Strauss & Howen 1991). Y-sukupolvella tiedetään olevan aiempiin sukupolviin verrattuna erilaisia piirteitä ja ominaisuuksia, minkä vuoksi Y-sukupolvella voi olla myös erilaisia odotuksia työyhteisön vuorovaikutusta kohtaan (Myers & Sadaghiani 2010, 234). Stewartin, Oliverin, Cravensin ja Oishin (2017, 46–51) mukaan lähitulevaisuudessa Y-sukupolven osuus työvoimasta tulee kasvamaan suurten ikäluokkien eläköityessä, minkä seurauksena tämä uusi sukupolvi tulee muuttamaan työmarkkinoita. Vallatessaan työmarkkinat Y-sukupolvi tuo organisaatioille uusia haasteita erilaisilla ominaisuuksillaan, asenteillaan ja odotuksillaan (Stewart ym. 2017, 46). Työelämässä ja organisaatioiden henkilöstön kehittämisessä tuleekin nyt huomioida Y-sukupolven mukanaan tuomat uudet ominaisuudet, odotukset ja piirteet ja kehittää organisaatioiden johtamista, vuorovaikutusta ja henkilöstöpolitiikkaa ajankohtaiseksi.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan, minkälaisia näkemyksiä Y-sukupolvella on johtamisviestinnästä. Stewartin ym. (2017, 49–51) mukaan Y-sukupolven erot aiempiin sukupolviin verrattuna voivat ilmetä työvoiman pysyvyyden ongelmina, ja työelämän muuttuessa tulee uudelleen arvioida, miten työntekijöitä kannattaa johtaa ja motivoida. Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella, minkälaisia näkemyksiä, odotuksia ja toiveita Y-sukupolvella on työyhteisössä tapahtuvaa johtamisviestintää ja esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta kohtaan. Tämä tutkielma tarjoaa välineitä ymmärtää Y-sukupolven odotuksia uraa, työelämää ja erityisesti työyhteisö- ja johtamisviestintää kohtaan. Ng, Schweitzer ja Lyons (2010, 281) toteavat, että tämä ymmärrys auttaa työnantajia kehittämään johtamisviestintäänsä siihen suuntaan, että se vastaa Y-sukupolven tarpeita ja vaikuttaa Y-sukupolven sitoutumiseen ja työpaikassa pysymiseen positiivisesti. Tutkielmaa on ohjannut vahva käsitys siitä, että paremmaksi viestijäksi voidaan kehittyä – viestintätaidot eivät ole synnynnäinen lahja. Siten tutkielman yhteiskunnallinen tarkoitus kiteytyy suomalaisen johtamisviestinnän ja johtajuuskulttuurin kehittämiseen.

Seuraavaksi luvut 2–3 esittävät tutkielman tieteellisen viitekehksen. Luvussa 2 tarkastellaan Y-sukupolvea ja tutkimuksissa havaittuja sukupolven ominaisuuksia ja tuodaan ilmi, millaisia käsityksiä Y-sukupolvesta työyhteisön jäsenenä on olemassa. Tämän luvun tavoitteena on kuvailla sukupolvea ja antaa lähtökohtia sukupolven arvoihin ja näkökumiin, jotta voimme paremmin ymmärtää sukupolven näkemyksiä liittyen johtamisviestintään. Luvussa 3 pureudutaan johtamisviestintään ja johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteen tutkimuksiin. Luvun aluksi määritellään johtamisviestintä ja sen lähikäsitteet ja tuodaan esille, miten tutkielmassa ymmärretään nämä käsitteet. Luvussa 3 tarkastellaan lisäksi johtamisviestintätyylejä, johtajan viestintäosaamista sekä johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhdetta, jonka tarkastelussa käytetään johtajan ja johdettavan suhteen vaihdannan teoriaa. Tutkielman metodologiaa, tutkimusmenetelmävalintoja ja tutkimusaineistoa käsitellään luvussa 4. Luku 5 esittää tutkielman tulokset, joista tehtyjä johtopäätöksiä tarkastellaan luvussa 6, joka tuo esiin myös tutkielman rajoitteet, arvioinnin ja ehdotuksia jatkotutkimusmahdollisuuksiksi.

2 Y-SUKUPOLVEN OMINAISUUKSIA

2.1 Y-sukupolven piirteitä

Suomessa vuosina 1945–1950 syntyneet suuret ikäluokat ovat poistumassa työmarkkinoilta 2010-luvulla. Suurin osa työvoimasta koostuu nyt ja lähitulevaisuudessa nuoremmasta Y-sukupolvesta, joka edelleen valtaa työelämää. Tämä sukupolvenmuutos on herättänyt työelämän toimijoiden keskuudessa suurta mielenkiintoa. (Pyöriä ym. 2017, 1.) Liesemin (2017, 3) mukaan eri sukupolvilla on tunnistettavissa niille ominaisia piirteitä, ja Y-sukupolvi tunnetaan nimeltä myös diginativina sukupolvena (*digital natives*), nettisukupolvena (*net generation*) ja milleniaaleina (*millennials*). Y-sukupolvea on kutsuttu myös seuraavaksi sukupolveksi (*nexters*) ja minä-sukupolveksi (*generation me*) (Pritchard & Whiting 2014, 1609). Y-sukupolvi on kuitenkin vakiintunut nykyisin tunnetuimmaksi nimikkeeksi (Rentz 2015, 136). Tämä sukupolvi eroaa aiemmista sukupolvista erityisesti sen vuoksi, että se on kasvanut internetin, medialisaation ja globalisaation aikana (Liesem 2017, 3). Karkeasti määriteltynä Y-sukupolvi on X-sukupolven jälkeinen ja Z-sukupolvea edeltävä sukupolvi (Liesem 2017, 3).

Kuten Y-sukupolven nimestä, myös sen aikakaudesta on monia eri määritelmiä, sillä asiantuntijat eivät ole samaa mieltä sukupolven alkuvuodesta tai tämän aikakauden päätepisteestä (Liesem 2017, 3). Käytetyin ja viitatuin on Straussin ja Howenin (1991) määritelmä, jonka mukaan Y-sukupolvi on vuonna 1982 tai myöhemmin syntyneiden sukupolvi (Pritchard & Whiting 2014, 1609). Tässä varhaisessa määritelmässä ei ole kuitenkaan vielä asetettu sukupolven aikakauden päätepistettä, mutta monet muut tutkijat ovat tarkentaneet Straussin ja Howenin määritelmää. Eri tutkijoiden (esim. Pritchardin & Whitingin koonti 2014, 1609) määritelmässä painottuvat 1980-luvun alku ja 1990-luvun loppu. U.S. Bureau (2014) määritelmän mukaan Y-sukupolvi on vuosina 1981–1995 syntyneiden ikäluokka (Stewart ym. 2017, 46). Sen sijaan Smolan ja Suttonin (2002) mukaan ikäluokan synnyinvuodet ovat 1979–1994 (Myers & Sadaghiani 2010, 225). Tässä tutkielmassa Y-sukupolvea on tutkittu vuosina 1982–1995 syntyneinä

sukupolvena. Määritelmään on päädytty Straussin ja Howenin (1991) tunnetun määritelmän kautta, yhdistäen siihen monissa määritelmissä esiintyneen 1990-luvun puolivälin päätepisteen.

Y-sukupolveen kuuluvat ovat syntyneet hyvinä aikoina, ja kokeneet pääasiassa turvallisen ja onnellisen lapsuuden ja kokeneet arvostusta ollessaan lapsia. Suurin osa Y-sukupolvesta on kasvanut hyvissä oloissa. (Myers & Sadaghiani 2010, 232.) Tutkijoiden mukaan Y-sukupolven kokemukset turvallisesta lapsuudesta ovat vaikuttaneet sukupolvelle muotoutuneisiin piirteisiin, ja Myersin ja Sadaghianin (2010, 234) mukaan Y-sukupolven vanhemmat ovat olleet lapsilleen rohkaisevia ja välittäneet heille arvoja, jotka liittyvät altruismiin ja muiden auttamiseen ja korostuvat erityisesti Y-sukupolven johtajuusnäkökulmissa. Y-sukupolvi on myös aiempia sukupolvia koulutetumpi sukupolvi (Deal, Altman & Rogelberg 2010, 193).

Monet tutkijat ovat pyrkineet tunnistamaan Y-sukupolvelle ominaisia piirteitä. Y-sukupolvesta onkin herännyt monia stereotypioita, joita tutkijat myös ovat alkaneet kyseenalaistaa. Y-sukupolvesta todettuja piirteitä ja ymmärrystä kohtaan tuleekin olla erityisen kriittinen, sillä Rentzin (2015, 136) tutkimuksen mukaan Y-sukupolveen yhdistetyistä ominaisuuksista kaikki eivät ole Y-sukupolvelle luonteenomaisia tai pysyviä, ja osa tieteellisistä käsityksistä koskien sukupolven ominaisuuksia ovat stereotyyppisiä. Stereotyyppiset näkökulmat sukupolven piirteistä ovat herättäneet etenkin organisaatio- ja työelämäkontekstissa huolta siitä, miten vuorovaikutus Y-sukupolven kanssa vaikuttaa organisaatioihin ja kuinka Y-sukupolvi luo suhteita muiden organisaation jäsenten kanssa.

Tutkimuksissa nousseita stereotypioita Y-sukupolven piirteistä ovat muun muassa itsekeskeisyys, huono motivaatio, kunnioittamattomuus ja epälojaalius (Myers & Sadaghiani 2010, 225). Hartmanin ja McCambridgen (2011, 22) mukaan Y-sukupolvella kuvitellaan toisinaan olevan myös puutteelliset viestintätaidot. Ei ole ihme, että Y-sukupolveen liittyvät stereotypiat ovat herättäneet huolta työnantajien keskuudessa, vaikka tutkijat ovat hiljattain alkaneet myös kyseenalaistaa heränneitä stereotypioita.

Toisaalta stereotyyppiset näkemykset Y-sukupolvesta luovat myös positiivisia odotuksia työelämään: Hartmanin ja McCambridgen (2011, 22) mukaan stereotyyppiset näkökulmat käsittelevät Y-sukupolvea useimmiten teknologisesti sivistyneinä moniosaajina, jotka ovat hyvin kyvykkäitä työntekijöitä nykypäivän digitaalisessa organisaatiomaailmassa.

Viime vuosien teknologiset innovaatiot ovat muuttaneet paljon sitä, miten ihmiset viestivät. Sosiaalisen median alustojen lisääntyminen on tehnyt ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta helpompaa, paikasta riippumatonta ja monikanavaisempaa, mahdollistaen eri viestintäkanavien samanaikaisen käytön. Sosiaalinen media mahdollistaa myös uusiin digitaalisiin yhteisöihin osallistumista. (Deal ym. 2010, 192.) Y-sukupolvelle ominaista on, että sen tietotekniset taidot ovat korkealla tasolla (Pyöriä ym. 2017, 10). Sukupolvi on myös hyvin tottunut käyttämään sosiaalisen median kanavia (Deal ym. 2010, 192). Sanotaankin, että diginatiivi sukupolvi on siirtynyt työelämään (Pyöriä ym. 2017, 1). Hartmanin ja McCambridgen (2011, 24) mukaan Y-sukupolvi näkee teknologian läheisenä osana omaa elämäänsä ja sukupolvi on kokenut aiempiin sukupolviin verrattuna hyvin paljon enemmän altistusta erilaisille teknologioille. Y-sukupolven ja aiempien sukupolvien välillä on todettu olevan niin suuria eroja tietoteknisen osaamisen, sosiaalisen median käytön ja uutismedian kulutuksen suhteen, että näitä eroja voidaankin pitää sukupolvia erottavana tekijänä (Matikainen 2015, 172). Y-sukupolvi käyttää huomattavasti tottuneemmin teknologisia viestintävälineitä kuin aiemmat sukupolvet (Deal ym. 2010, 192).

2.2 Y-sukupolvi työelämässä

Eri sukupolvien käyttäytyminen työpaikalla on kerännyt tieteellisessä kentässä paljon mielenkiintoa ja huomiota 2000-luvun alussa. Tämä kiinnostus on erityisesti keskittynyt siihen, miten Y-sukupolvi eroaa työntekijöinä aiemmista sukupolvista. Y-sukupolven näkemykset ja käsitykset työelämästä ja työnteosta ovatkin osoittautuneet sisältävän selkeitä eroja aiempien sukupolvien näkemyksiin verraten. Y-sukupolven erilainen käyttäytyminen työpaikalla on herättänyt erityisesti työnantajien ja johtajien mielenkiinnon. (Rentz 2015, 136–137.) Myersin ja Sadaghianin (2010, 235) mukaan

globalisaatio, digitalisaatio, taloustilanteet ja Y-sukupolven kokemus socialisaatio ovat vaikuttaneet siihen, miten Y-sukupolvi ajattelee työelämästä. Myersin ja Sadaghianin (2010, 235) mukaan Y-sukupolvi näkee maailman laajempaan työmarkkinana, jossa on paljon mahdollisuuksia. Y-sukupolvella on myös erilaisia näkemyksiä esimiehen ja työntekijän välisistä suhteista, työyhteisön monikulttuurisuudesta, työtehtävien suorittamisesta ja siitä, miten viestintää ja teknologiaa voitaisiin käyttää kehittämään organisaatioita – monet Y-sukupolven näkökulmat voidaankin nähdä organisaation kannalta enemmän mahdollisuuksina kuin hidasteina (Myers & Sadaghiani 2010, 235).

Y-sukupolven jäseniä työntekijöinä on tutkittu jokseenkin paljon, ja sukupolvesta on tehty erilaisia havaintoja. Alsopin (2007) mukaan Y-sukupolvi saattaa olla työntekijänä jopa yli-itseluottavainen ja heillä on myös paljon mielipiteitä ja halu tulla kuulluksi töissä (Hartman & McCambridge 2011, 24). Lisäksi Y-sukupolvi kaipaa myös jatkuvaa palautetta (Hartman & McCambridge 2011, 24). Tylerin (2008) mukaan Y-sukupolvi on kuitenkin epämukavuusalueellaan saadessaan kritiikkiä, johon heidän voi olla hankalaa suhtautua (Hartman & McCambridge 2011, 24). Terjesenin, Vinnicomben ja Freemanin (2007, 517) mukaan Y-sukupolvi haluaakin kehittää työyhteisöä ja vaikuttaa työkuultuuriin, toimintatapoihin ja johtamiseen. Sukupolvelle ominaista onkin siten organisaatioiden korkeiden hierarkioiden ja juurtuneiden organisaatiorakenteiden kyseenalaistaminen (Liesem 2017, 4). Sen sijaan Tylerin (2007) mukaan Y-sukupolvi ei ole tottunut itsenäiseen päätöksentekoon (Hartman & McCambridge 2011, 23). Tutkimukset ovat osoittaneet, että Y-sukupolvi toimii hyvin erilaisissa tiimiasetelemissä (Myers & Sadaghiani 2010, 225; Chou 2012, 72). Sukupolvea kuvaillaan usein myös päättäväiseksi ja tavoitteelliseksi (Liesem 2017, 4).

Y-sukupolvi edustaa erilaisia arvoja, asenteita, uskomuksia ja tavoitteita työssä kuin aiemmat sukupolvet (Chou 2012, 71). Nämä erot myös vaikuttavat siihen, että Y-sukupolven käyttäytyminen työpaikalla on erilaista kuin aiemmilla sukupolvilla (Liesem 2017, 4). Toisin kuin vanhemmat sukupolvet, Y-sukupolvi ei pidä työtä elämän tärkeimpänä sisältönä, vaan työssä tärkeitä ovat sen merkityksellisyys, arvot, vapaa-ajan ja työn yhdistäminen, ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet ja työn mielekkyys

(Järvensivu & Piirainen 2012, 86). Sukupolven jäsenet ovat myös sitoutuneita vastuullisuuteen työssä (Hartman & McCambridge 2011, 24).

Tuohisen (2010, 34) mukaan Y-sukupolvi arvostaa yksilöllisiä arvoja työssä, kuten työn mielenkiintoisuutta, itsensä toteuttamista, elämyksellisyyttä ja mukavaa työyhteisöä. Koska Y-sukupolvi on kasvanut monien vaihtoehtojen yhteiskunnassa, on heillä myös työelämässä suuri tarve yksilöllisyydelle ja joustavuudelle (Liesem 2017, 4). Myös vapaus on heille tärkeää työelämässä (Hansen & Leuty 2012, 36). Sukupolven jäsenet haluavat edetä nopeasti, kehittää itseään, oppia uusia taitoja ja samalla varmistaa merkityksellisen ja tyydyttävän elämän myös työn ulkopuolella (Ng, Schweitzer & Lyons 2010, 281). Monet tutkijat (Hartman & McCambridge 2011, 24; Liesem 2017, 4; Myers & Sadaghiani 2010, 231; Ng ym. 2010, 281) ovat todenneet, että erityisesti työn ja vapaa-ajan tasapaino on Y-sukupolvelle tärkeää ja merkityksellistä. Y-sukupolvi onkin siksi mieltynyt teknologianvälitteiseen viestintään, että he näkevät työnteon parhaimmillaan joustavana sen suhteen, missä ja milloin työ tehdään ja työn joustavuuden avulla he voivat saavuttaa työn ja elämän tasapainon (Myers & Sadaghiani 2010, 231). Työn ja vapaa-ajan tasapaino näkyy myös Y-sukupolven työllistymispäätöksissä, sillä sukupolvi haluaa työnantajan, joka voi tarjota heille tasapainon työn ja muun elämän välillä (Ng ym. 2010, 289).

Työn valinnassa Y-sukupolvelle tärkeää ovat lisäksi ihmiset ja työhön liittyvät piirteet. Y-sukupolvi on työssä kiinnostunut myös muusta kuin työstä itsestään: erityisesti työn sosiaalisesta merkityksestä. Tärkeinä sukupolvelle näyttäytyvät erityisesti työyhteisön sosiaaliset suhteet ja hyvä työympäristö. (Ng ym. 2010, 289.) Lancasterin ja Stillmanin (2002) mukaan Y-sukupolvi voikin olla työssä lojaalimpi kollegoilleen ja esimiehilleen kuin organisaatiolleen (Ng ym. 2010, 289). Täten työn ja työyhteisön sosiaalinen puoli on hyvin merkittävässä roolissa. Monissa tutkimuksissa (Hartman & McCambridge 2011, 24; Pyöriä ym. 2017, 9) onkin todettu, että sukupolvi suhtautuu työpaikan vaihdoksiin positiivisesti ja on taipuvaisempi helpommin vaihtamaan työpaikkaa. Broadbridgen, Maxwellin ja Odgenin (2007) mukaan Y-sukupolvi arvostaa enemmän itsensä kehittämisen mahdollisuuksia kuin elämänmittaista työsuhdetta (Pyöriä ym. 2017, 2). Terjesenin ym. (2007, 517) mukaan Y-sukupolvi myös suhtautuu organisaation

sitoutumiseen varovaisemmin. Erityisesti tämän vuoksi Y-sukupolven näkemykset johtamisviestinnästä ovat merkityksellinen asia, sillä johtamisviestintä voi olla yksi Y-sukupolvea organisaatiossa kiinnipitävä tekijä sukupolven suhtautuessa työpaikan vaihdoksiin positiivisesti.

Ei kuitenkaan tiedetä, ovatko Y-sukupolven arvot niin erilaiset verrattuna muihin sukupolviin, kuin monet tutkimukset esittävät (Pyöriä ym. 2017, 2). Rentzin (2015, 136–137) mukaan yleistyksen siitä, millaisia työntekijöitä Y-sukupolveen kuuluvat ovat, on tehty huomioimatta tutkimusten kontekstia. Rentzin (2015, 162) tutkimuksen mukaan Y-sukupolven piirteet ja ominaisuudet eivät ole yksiselitteisesti sukupolvesta kumpuavia, vaan sukupolven ominaisuuksien näyttäytyminen työpaikalla voi olla hyvin riippuvaista siitä, mitä yritys tekee, minkä kokoinen yritys on, miten menestynyt yritys on ja kuinka organisaatiota johdetaan. Johtaminen ja johtamisviestintä voivatkin siten vaikuttaa siihen, millaisia ominaisuuksia ja piirteitä työntekijöistä nousee pintaan. Johtamisviestintä voi siten vaikuttaa työntekijöiden toimintaan työpaikalla, minkä vuoksi on tärkeää tutkia, minkälaista johtamisviestintää Y-sukupolvi arvostaa – millainen vuorovaikutus tuo esiin Y-sukupolven positiiviset piirteet työpaikalla.

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että Y-sukupolvi toivoo työyhteisöviestinnän olevan jatkuvaa, positiivista ja avointa. Y-sukupolvi myös jakaa ja ottaa muilta vastaan tietoa mielellään sekä toivoo työyhteisöviestinnän olevan vuorovaikutteista. (Chou 2012, 72, 75.) Myersin ja Sadaghianin (2010, 229) mukaan Y-sukupolvi kaihtaa formaaleja hierarkioita ja rakenteita ja statuseroja, koska nämä voivat toimia vuorovaikutuksen esteinä. Sukupolvi toivookin työyhteisöviestinnän olevan jatkuvaa ja runsasta, ja sukupolvi haluaa olla osallisena työpaikan asioihin ja vaikuttaa niihin, kuulla ajankohtaisista asioista ja keskustella niistä – viestinnän avoimuus on avainasemassa Y-sukupolven preferensseissä (Myers & Sadaghiani 2010, 229).

Koska Y-sukupolvi käyttää sujuvasti erilaisia teknologioita (Myers & Sadaghiani 2010, 225), suosii se myös työyhteisöviestinnässä edistyneitä viestintäteknologioita (Chou 2012, 72). Liesemin (2017, 7) mukaan Y-sukupolvi luottaa työyhteisöviestinnässä

moderneihin viestintäkanaviin, koska ne mahdollistavat digitaalisen verkostoitumisen. Myersin ja Sadaghianin (2010, 231) mukaan Y-sukupolvi hyödyntääkin työskennellessään mielellään medioituja viestintäkanavia voidakseen olla vuorovaikutuksessa muiden organisaation jäsenten, asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. Viestintäteknologioiden välinen viestintä työyhteisössä on Y-sukupolvelle mieleinen, koska se rikkoo sosiaalisia rajoja vähentäen ihmisten sosiaalisten suhteiden asettamia fyysisiä rajoja, parantaa ryhmän osallistumista, mataloittaa organisaation hierarkiaa (Myers & Sadaghiani 2010, 231) ja mahdollistavat joustavan työskentelyn (Liesem 2017, 7). Liesemin (2017, 8) mukaan Y-sukupolvi on niin tottunut kasvottomaan viestintään, että se saattaa jopa suosia kasvottoman vuorovaikutuksen kanavia, vaikka saatavissa olisi myös mahdollisuus kasvokkaisvuorovaikutukseen.

Erityisesti johtamisviestinnältä Y-sukupolvi odottaa avoimuutta ja jatkuvuutta (Myers & Sadaghiani 2010, 225). Vuorovaikutuksen esimiesten kanssa tulisi myös olla vastavuoroista, eikä viestinnän toivota olevan ylhäältä alas valuvaa, jolloin työntekijät eivät saa mahdollisuuksia olla vuorovaikutuksessa johtoasemissa olevien kanssa (Myers & Sadaghiani 2010, 229). Sukupolvella on aiempaa suuremmat odotukset esimiehen kanssa olevaa vuorovaikutussuhdetta kohtaan, jonka se toivoo olevan vahva ja positiivinen ja jatkuvasti kehittyvä (Myers & Sadaghiani 2010, 229). Jokisaaren ja Nurmen (2009) ja Martinin (2005) mukaan Y-sukupolven mielestä vahvat vuorovaikutussuhteet esimiesten kanssa ovat keskeisiä, jotta he voivat löytää roolinsa organisaatiossa ja olla tyytyväisiä organisaatioon työnantajana (Myers & Sadaghiani 2010, 229). Lowe, Levitt ja Wilson (2008) myös korostavat, että johtamisviestinnän suhteen Y-sukupolvi arvostaa erityisesti välitöntä ja jatkuvaa palautteen antoa (Chou 2012, 75). Onkin todettu, että näiden mieltymysten perusteella Y-sukupolvi itse johtajina hyödyntää todennäköisesti johtamisessa kaksisuuntaista vuorovaikutuksen lähestymistapaa ja ilmentää johtajien ja työntekijöiden keskinäisten suhteiden merkitystä ja tärkeyttä (Chou 2012, 75).

Vaikka aiemmat tutkimukset ovat nostaneet esiin joitakin löydöksiä Y-sukupolven näkemyksistä koskien työyhteisö- ja johtamisviestintää, tarvitaan aihepiiristä syvällisempää tietoa. Monet tutkimukset ovat käsitelleet työyhteisöviestintää yleisellä

tasolla, eivätkä tutkimukset ole keskittyneet nimenomaan johtamisviestintämieltymyksiin. Tutkimusten on myös todettu luovan Y-sukupolvesta stereotyyppioita, minkä vuoksi aiempia tutkimustuloksia on tarkasteltava ja tutkittava syvemmin ja kriittisemmin. Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet kuvailemaan Y-sukupolven piirteitä, ja kokonaisvaltainen näkemys Y-sukupolven asenteista johtamisviestintää kohtaan puuttuu yhä. Lisäksi tutkimukset eivät ole merkittävästi keskittyneet johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteeseen, etenkin johtajan ja johdettavan vaihdannan teorian valossa, kuten tässä tutkielmassa tehdään. Y-sukupolven näkemyksiä johtamisviestintätyyleistä ei ole tiettävästi vielä tutkittu. Tämän tutkielman tavoitteena on tuottaa syvällisempi ja kokonaisvaltaisempi käsitys siitä, millaisia asenteita Y-sukupolvella on johtamisviestintää ja esimiessuhdetta kohtaan.

3 JOHTAMISVIESTINTÄ SEKÄ JOHTAJAN JA TYÖNTEKIJÄN VUOROVAIKUTUSSUHDE

3.1 Johtamisviestintä ja lähikäsitteet

Schnurrin (2008, 299) mukaan viestintä ei pelkästään ole yksi elintärkeä osa johtamista, vaan johtamisen voidaan nähdä olevan vuorovaikutusprosessi. Isotalus ja Rajalahti (2017, 13) perustelevat tämän väitteen sillä, että johtajien työ koostuu pääasiassa erilaisista vuorovaikutustilanteista ja johtamistyön tulokset tulevat toteen vuorovaikutuksen kautta. Jotta johtamisviestintää ja johtamisen ja vuorovaikutuksen suhdetta voidaan tarkastella, on määriteltävä myös johtaja, johtaminen ja johtajuus (Rouhiainen 2005, 33).

Rouhaisen (2005, 33) mukaan johtaja on johtoasemassa, jonka johtaja on voinut saavuttaa nimetyn johtotehtävän kautta tai muulla tavoin saavutetun vallan kautta. Johtaja on siis sellainen henkilö, kenellä on vaikutusvaltaa suhteessa muihin. Johtaminen on puolestaan johtajan toimintaa, joka voidaan jakaa managerialistiseen johtamiseen (*management*) ja johtajuuteen (*leadership*). Managerialistinen johtaminen sisältää johtamistyön toimia kuten suunnittelu, toteutus ja valvonta. Johtajuuteen kuuluu sen sijaan ihmisten johtamista ja muun muassa vision tai muutoksen viestimistä. (Rouhiainen 2005, 33.)

Dainton ja Zelle (2005, 133) tiivistävät johtamisen ja johtajuuden eron seuraavasti: ”– *to manage means to function within a structure; to lead means to create a structure in within to function*” (Rouhiainen 2005, 33). Johtamisviestinnässä on De Vriesin ja Bakker-Piperin (2010, 365) mukaan erotettava johtamisviestinnän manageriaalinen ja interpersonaalinen sisältö: interpersonaalinen johtamisviestintä on interpersonallisissa suhteissa tapahtuvaa vuorovaikutusta, kun taas managerialistinen johtamisviestintä on ei-interpersonaalista viestintää ja aktiviteettejä, kuten suunnittelu, organisointi, päätöksenteko, ongelmanratkaisu ja kontrollointi. Isotalus ja Rajalahti (2017, 38)

kuitenkin kyseenalaistavat tämän kahtiajaon, joka vuorovaikutuksen tutkimisen näkökulmasta ei ole mielekäs, koska kaikki johtamisen ja johtajuuden muodot ovat vuorovaikutusta ja myös managerialistinen johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta. Tämän näkökulman mukaisesti tässä tutkielmassa johtamisviestinnästä puhuttaessa tarkoitetaan vuorovaikutusta ja viestintää, jotka tapahtuvat johtamistoiminnassa kokonaisvaltaisesti, niin johtamisessa kuin johtajuudessa.

Johtaminen ja johtajuus ovatkin molemmat suorassa yhteydessä vuorovaikutukseen. Kaikkien erilaisissa johtoasemissa olevien toimintaa leimaa vuorovaikutteisuus, minkä vuoksi johtaminen vaatii aina vuorovaikutusosaamista. Johtamistilanteissa on aina vähintään kaksi osapuolta johtamisen ollessa vuorovaikutusprosessi, jossa ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet näyttäytyvät (Rouhiainen 2005, 34, 39.) Hackmanin ja Johnsonin (2013, 21) mukaan johtajat ovat työssään jatkuvasti vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa, joista yksi esimerkki on yrityksen työntekijät. Mitä enemmän johtamisvastuuta henkilöllä on, sitä enemmän johtamistyö keskittyy vuorovaikutukseen ja viestintään (Hackman & Johnson 2013, 21). Fairhurst ja Connaughton (2014, 8) nostavat lisäksi johtamisviestinnän merkityskeskisyyden ja moninaisuuden ja toteavat johtamisviestinnän olevan relationaalista, eikä se keskity pelkästään johtajaan tai työntekijöihin, vaan vuorovaikutussuhteisiin. Koska johtajuuden luonteeseen liittyy olennaisesti valta, on tämä merkittävästi johtamisviestinnän luonnetta määrittävä tekijä (Fairhurst & Connaughton 2014, 8).

Johtajuuden tutkimuksissa on viime aikoina noussut keskeiseksi viestinnällinen näkökulma, ja Fairhustin ja Connaughtonin (2014, 8) mukaan tutkimukset ovat todistaneet, että viestintä on keskeistä, määrittävää ja olennaista johtajuudessa. Johtamisviestinnästä ja siitä, millaista johtamisviestinnän tulisi olla ollakseen tehokasta, on myös käyty paljon tieteellistä keskustelua viime vuosikymmeninä (Nickerson & Goby 2017, 184). Kuitenkaan Y-sukupolven suhteen aihetta ei ole paljoa tarkasteltu. Johtamisviestintä on merkityksellistä eri organisaatioille, sillä sen kautta organisaatiot voivat viestiä yrityksen arvoista, strategisista muutoksista ja motivoida organisaation työntekijöitä (Brandt & Uusi-Kankkuri 2016, 119). Sisäinen viestintä onkin oleellinen osa johtamista ja esimiestyötä, johtamisviestinnän vaikuttaessa merkittävästi

työyhteisössä koettuun viestintätyytyväisyyteen ja työtyytyväisyyteen (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 106).

3.2 Johtajan vuorovaikutustaidot

Tietoyhteiskunnan muutokset, uudistuvat viestintäteknologiat ja työn luonteen tietointensiivisyyden lisääntyminen vaativat johtajilta yhä vuorovaikutteisempaa toimintaa (Rouhiainen 2005, 32–33). Johtajat tarvitsevat arjessaan vuorovaikutustaitoja, joilla tiedetään olevan suuri vaikutus organisaation toimintaan (Isotalus & Rajalahti 2017, 13) mutta myös yksilöiden etuihin (Hartman & McCambridge 2011, 36). Hartmanin ja McCambridgen (2011, 36) mukaan organisaatiotasolla viestintätaidot vaikuttavat organisaation kokonaissuoriutumiseen ja yksilötasolla etenemismahdollisuuksiin, työtehtäviin ja ryhmätoiminnan tehokkuuteen. Olneyn (1986) tutkimuksessa 97,7% 500:sta johtajasta uskoi, että viestintätaidot ovat vaikuttaneet heidän etenemiseensä nykyiseen positioonsa (Hartman & McCambridge 2011, 25).

Vuorovaikutustaidot ovat osa vuorovaikutusosaamista, joka tarkoittaa tietämystä tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä sekä taitoa ja motivaatiota toimia viestintätilanteissa tavalla, jota viestintätilanteen osalliset pitävät tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena (Rouhiainen 2005, 39). Horilan ja Valon (2016, 48) mukaan vuorovaikutusosaaminen onkin usein jaettu usein kolmeen osaan: tietoon, motivaatioon ja taitoon. Artikkelissaan Horila ja Valo ovat määritelleet vuorovaikutusosaamisen osa-alueet. Viestintätiedolla tarkoitetaan sitä, mitä vuorovaikutukseen liittyviä tietosisältöjä ihmisellä on. Viestintätieto pitää sisällään myös sen, miten henkilö osaa käyttää tietämystään oman vuorovaikutuksensa suunnitteluun, sääntelyyn, kontrolloimiseen ja arvioinnin apuna. Motivaatio vuorovaikutusosaamisen osana sen sijaan ilmenee vuorovaikutukseen liittyvinä asenteina kuten halukkuutena olla vuorovaikutuksessa tai vältellä sitä. Osaamisen osatekijöistä eniten tutkittu vuorovaikutustaito puolestaan tarkoittaa Hargien (2011) mukaan tavoiteorientoitunutta, opittua ja kontrolloitavissa olevaa vuorovaikutuskäyttäytymistä (Horila & Valo 2016, 48). Isotalus ja Rajalahti (2017, 22–23) toteavat vuorovaikutustaidon olevan havaittavissa olevaa vuorovaikutusta: mitä sanomme ja miten toimimme vuorovaikutustilanteissa.

Vuorovaikutusosaamiseen on toisinaan myös sisällytetty taito ennakoida, suunnitella, säädellä ja arvioida viestintäkäyttäytymistä, taito noudattaa viestinnän eettisiä periaatteita (Rouhiainen 2005, 39) ja vuorovaikutussuhteen huomioon ottaminen (Isotalus & Rajalahti 2017, 25).

Tämän tutkielman keskiössä ovat johtajan vuorovaikutustaidot, sillä viestintäosaaminen tulee esiin vuorovaikutustaidoissa eli johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisessä (Rouhiainen 2005, 40). Vuorovaikutusosaaminen on vain osittain havaittavissa, ja nimenomaan vuorovaikutustaidot ilmentävät vuorovaikutusosaamisen havaittavissa olevaa osaa (Valkonen 2003, 38). Koska tässä tutkielmassa tarkastellaan työntekijän käsityksiä esimiehen vuorovaikutuksesta, on tarkastelun kohteena nimenomaan vuorovaikutustaidot, jotka vuorovaikutussuhteen toinen osapuoli saattaa havaita. Rouhiainen (2005, 39) myös muistuttaa, että johtajan viestinnän osaamisen tason määrittävät vuorovaikutussuhteen osapuolet: ”koska johtamistilanteessa on aina vähintään kaksi osapuolta läsnä ja kyseessä on vuorovaikutustilanne, tulee johtajan viestintäosaamista tarkastella vähintään kahden ihmisen välisessä viestintä- ja vuorovaikutussuhteessa.”

Vuorovaikutustaidot ovat johtajan työssään hyödyntämä resurssi, pääoma. Vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa johtajan ammattiosaamista, ja nämä taidot ovat kiinteä osa johtajan johtamistyötä ja johtajuutta. Vuorovaikutustaidot ovat päivittäin tarvittavia taitoja ja toteuttavat johtajan työtä. Vuorovaikutustaidot ovat monitasoisia, aina pienistä yksittäisistä laajoihin kokonaisuuksiin. Johtajan hyvät vuorovaikutustaidot auttavat häntä työssään hyvin lopputuloksiin. (Isotalus & Rajalahti 2017, 14, 22–23.) Valkosen (2003, 42–46) koonnin mukaan johtajan perustavia ja yleisesti tarvitsemia vuorovaikutustaitoja ovat esimerkiksi kyky ilmaista itseä kielellisesti ja nonverbaalasti, kuunteleminen, havainnointi, kyky mukautua ja mukauttaa toimintaansa toisten viestintään ja viestintätilanteisiin, kyky välittää omaa persoonallisuutta viestinnässä ja kyky hallita muille syntyviä vaikutelmia (Rouhiainen 2005, 40). Rouhiainen (2005, 39) mukaan johtajan viestintätaitoja voidaan toisinaan kuvata johtajan tehtävistä johdettuina tilanne- ja tehtäväspesifeinä kykyinä, mutta tällaiset taitojaottelut jäävät usein pirstaleisiksi listoiksi. Toisinaan vuorovaikutustaitoja kuvataan myös tiettyjen viestintään

liittyvien persoonallisuuspiirteiden kautta, kuten sosiaalisuus, ekstroverttiys, huolehtiminen tai itsevarmuus (Riggio, Riggio, Salinas & Cole 2003, 83).

Riggion ym. (2003, 86) mukaan vuorovaikutustaidot voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ilmentävät perustavia viestintätaitoja. Nämä viestintätaitojen tyypit ovat taito lähettää viestejä (*ilmaisukyky*), taito vastaanottaa viestejä (*havaintokyky*) ja taito säädellä viestintää (*kontrolli*). Tämä on perustava viestintätaitojen jaottelu. Nämä viestintätaitotyypit ilmenevät sekä verbaalissa että nonverbaalissa viestinnässä. Toisaalta viestintätaitotyypit toimivat sekä sosiaalisen että emotionaalisen viestinnän näkökulmasta. Näistä näkökulmista Riggio ym. (2003, 86) toteavat muodostuvan kuusi perustavaa viestintätaitoa: emotionaalinen ilmaisukyky, emotionaalinen havaintokyky, emotionaalinen kontrolli, sosiaalinen ilmaisukyky, sosiaalinen havaintokyky ja sosiaalinen kontrolli.

Rouhiainen (2005, 43) korostaa, että vuorovaikutustaitoja voidaan oppia ja kehittää. Johtajan vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja sen tarve toimiikin tämän tutkielman lähtökohtana tutkielman tavoitteen ollessa tunnistaa Y-sukupolven johtamistyössä tärkeinä pitämiä vuorovaikutustaitoja, jotta tämän päivän johtajat voivat kehittää johtamistyötään vuorovaikutuksen näkökulmasta. Isotaluksen ja Rajalahden (2017, 14) mukaan johtajan vuorovaikutustaitoja on myös tutkittu hämmästyttävän vähän ja tämä tutkielma tavoitteleeikin parempaa ymmärrystä tästä ilmiöstä.

3.3 Johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhde

Organisaatiot ovat täynnä erilaisia vuorovaikutussuhteita, joista yhdeksi merkityksellisimmäksi on osoittautunut johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhde. Johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteen tutkimukset ovat keskittyneet perinteisesti siihen, miten tämä vuorovaikutussuhde edesauttaa organisaation tavoitteiden saavuttamista (Steele & Plenty 2015, 294). Tutkimuksissa onkin tunnistettu useita tähän liittyviä tekijöitä. Mikkelsonin ym. (2017, 1–2) katsannon perusteella eri tutkimuksissa on todettu johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteen vaikuttavan muun muassa

työtyytyväisyyteen, suoriutumiseen työssä, esimiehen luotettavuuteen, organisaatioiden innovatiivisuuteen ja vähentävän työpaikan vaihdoksia ja toistuvia poissaoloja.

Johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhde on esimerkki professionaalista viestintäsuhteesta, joka määritellään suhteeksi, jossa toinen osapuoli on tietyn alan tai toiminnan asiantuntija tai ammattilainen suhteessa toiseen osapuoleen. Ominaista näille vuorovaikutussuhteille on niiden tavoitteellisuus, sillä niissä pyritään saavuttamaan suhteeseen liittyvien tehtävien mukaiset tavoitteet. Näiden vuorovaikutussuhteiden tavoitteet eivät siis perustu ihmisten väliseen vuorovaikutussuhteeseen itseensä. On kuitenkin huomioitava, että vaikka nämä vuorovaikutussuhteet ovat hyvin sisältö- ja asiakaskeisiä, ne silti asettuvat aina suhdekontekstiin ja niitä myös tarkastellaan viestintäsuhteen kautta. Suhde vaikuttaa myös osapuolten viestintään ja vaikuttaa siten myös suhteen tavoitteisiin pääsemiseen. Professionaalista vuorovaikutussuhdetta ilmentävätkin professionaalille viestinnälle ominaiset vuorovaikutuksen epäsymmetrisyys ja jännittyneisyys. Epäsymmetrisyys viittaa siihen, että johtajalla ja johdettavalla on erilaista tietoa, osaamista, näkökulmaa, oikeuksia ja velvollisuuksia, mikä vaikuttaa vuorovaikutukseen. Osapuolten asemien erilaisuus tekee vuorovaikutussuhteesta epäsymmetrisen. Viestinnän jännitteet eli ristiriitaiset vaatimukset ovat näissä vuorovaikutussuhteissa myös tavallisia. (Gerlander & Isotalus 2010, 6–8.) Professionaalinen viestintä vaatii yleensä myös neutraalisuutta, mikä vaikuttaa esimerkiksi emootioiden ilmaisemiseen näissä vuorovaikutussuhteissa ja rajoittaa vuorovaikutusta (Isotalus & Rajalahti 2017, 35).

Esimiehen ja työntekijän suhdetta tutkittaessa on käytetty paljon johtajan ja johdettavan suhteen vaihdannan teoriaa (*leader-member exchange theory, LMX*), johon perustuneet tutkimukset ovat tuoneet myös esiin suhteen merkityksen paitsi työtyytyväisyydelle, myös organisaatioon sitoutumiselle (Steele & Plenty 2015, 295). LMX-teoria kuvaa johtajan ja johdettavan suhteen laatua ja luonnetta, ja teorian mukaan johtajat muodostavat jokaisen työntekijän kanssa ainutlaatuisen ja yksilöllisen kahdenkeskeisen suhteen (Dienesch & Liden 1986, 626). Lidenin ja Graenin (1980) kehittämä teoria tuo esille, että johtajien ja johdettavien vuorovaikutussuhteet ja vaihdanta voivat kehittyä laadullisesti eritasoisiksi: korkealaatuisiksi tai matalalaatuisiksi (Sollitto, Martin, Dusic,

Gibbons & Wagenhouser 2016, 77–78). Tämä perustuu erityisesti johtajien henkisten, sosiaalisten ja organisatoristen resurssien rajallisuuteen, minkä vuoksi johtajat jakavat resurssejaan (esimerkiksi aikaa) valikoivasti johdettavilleen ja vuorovaikutus eri työntekijöiden kanssa ei ole täysin tasapuolista ja samanlaista, jolloin myös suhteet kehittyvät erilaisiksi (Mueller & Lee 2002, 220).

Korkeatasoista vuorovaikutussuhdetta ilmentävät tuen antamisen, tiedon jakamisen, luottamuksen, epäformaalin vaikuttamisen, neuvotteluvallan ja päätösvallan lisääntyminen (Mueller & Lee 2002, 221). Isotaluksen ja Rajalahden (2017, 46–47) mukaan korkeatasoista vuorovaikutussuhdetta määrittävät usein myös toisen kunnioittaminen ja huomioiminen, vähäinen kontrolli ja toisesta osapuolesta pitäminen. Matalatasoinen suhde on puolestaan muodollinen, siinä esiintyy vain vähän tukea, luottamusta ja johtaja huomioi työntekijää vähemmän (Mueller & Lee 2002, 221). Lisäksi näissä suhteissa johtaminen tapahtuu ylhäältä alas ja työntekijöiden palkitseminen on vähäisempää (Isotalus & Rajalahti 2017, 46–47).

Suhteen syvenemisessä on tunnistettu kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa johtaja ja johdettava ovat vieraita toisilleen ja heidän vuorovaikutustaan ohjaavat työroolit, organisaatiohierarkia ja säännöt. Vuorovaikutus on ensimmäisellä tasolla muodollista ja yksipuolista, työntekijöiden lähinnä vastatessa johtajan pyyntöihin. Toisessa vaiheessa, jota kutsutaan tuttavuuden vaiheeksi, osapuolet rakentavat toimivampaa vuorovaikutussuhdetta. He jakavat sekä työhön että ihmissuhteisiin liittyvää tietoa. Tämä vaihe on myös niin kutsuttu testivaihe, jossa tarkastellaan, palataanko aiempaan vaiheeseen vai halutaanko syventää suhdetta edelleen. Viimeinen vaihe on kumppanuuden vaihe, jossa johtaja ja johdettava vaikuttavat toisiinsa ja jakavat toisilleen paljon tietoa liittyen työhön ja muihin asioihin. Vuorovaikutussuhdetta ilmentää tässä vaiheessa epäformaalius, kunnioitus, luottamus ja sitoutuneisuus. Osapuolet voivat kritisoida ja tukea toisiaan, ja se vahvistaa heidän suhdettaan. (Isotalus & Rajalahti 2017, 46–47.)

Sollitto ym. (2016, 77–78) puolestaan ovat kuvanneet suhteen syventämistä roolin kehittämisen prosessina. Heidän mukaansa johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhde kehittyi roolin ottamisen, tekemisen ja rutinoitumisen kautta. Roolin ottamisen tasolla osapuolet arvioivat toistensa taitoja, osaamista ja kyvykkyyttä. Suhteen syveneminen perustuu suurelta osin muun muassa johtajan näkemyksiin siitä, keihin työntekijöistä hän luottaa eniten. Roolin tekemisen tasolla sen sijaan neuvotellaan rooleista avoimesti, mikä tarkoittaa vuorovaikutussuhteen tavoitteiden määrittämistä. Roolien rutinoitumisessa johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteen kiinteäksi osaksi tulee heidän toisilleen tarjoama itsenäisyys ja luottamuksesta tulee vuorovaikutussuhteen olennainen osa. Viimeisellä tasolla vuorovaikutussuhde rakentuu kumppanuutta muistuttavaksi. Sollitto ym. näkemys suhteen kehittämisen prosessiin tuo esille enemmän suhteen syventämiseen liittyviä motivaatiotekijöitä.

Vuorovaikutussuhteen muodostuessa vahvaksi, kumppanuutta muistuttavaksi suhteeksi, tuottaa tämä monia suhteen tuomia etuja johdettavalle. Näitä ovat johdettavan ansaitsema luottamus, neuvotteluvalta, roolin selkeys ja vaikutusmahdollisuus johtajaan. Lisäksi johdettava saa johtajalta enemmän ja parempaa tietoa ja vuorovaikutuksesta muodostuu laajempaa, läheisempää, syvällisempää ja epäformaalimpaa. Lisäksi vahvassa vuorovaikutussuhteessa ilmenee enemmän toisesta huolehtimisen vuorovaikutuskäyttäytymistä. (Sollitto ym. 2016, 77–78.) Kumppanuussuhde saattaa purkaa tai vähentää professionaalille vuorovaikutussuhteelle ominaisia jännitteitä ja epäsymmetrisyyttä, sillä kumppanuussuhde voi parantaa työntekijän asemaa ammatillisessa vuorovaikutussuhteessa. On myös mahdollista, että kumppanuussuhteen tapauksessa ammatillisen vuorovaikutussuhteen tavoitteet liittyvät tehtävän lisäksi myös itse vuorovaikutussuhteeseen, jolloin koko suhteen luonne muuttuu hyvin vahvasti.

3.4 Johtamisviestintätyylit

Johtajan onnistumiseen johtajana ja hänen tehokkuuteensa vaikuttaa hänen johtamisviestintätyylinsä (Hackman & Johnson 2013, 38). De Vries ja Bakker-Piper (2010, 365) määrittelevät johtamisviestintätyylin kokoelmaksi johtajalle tyypillisiä interpersonaalisen viestinnän ja vuorovaikutuskäyttäytymisen muotoja, joiden kautta

johtaja vaikuttaa hierarkkisiin vuorovaikutussuhteisiin, joiden tavoitteena on saavuttaa tietyt ryhmän tai yksilön tavoitteet. Johtamisviestintätyyli määrittää sen, millaiseen vuorovaikutuskäyttäytymiseen johtaja tukeutuu ollessaan vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa, ja johtamisviestintätyyli vaikuttaa siihen, miten johtaja pystyy vaikuttamaan näissä vuorovaikutussuhteissa (Hackman & Johnson 2013, 38). Esimiesten vuorovaikutuksen ja johtamisviestintätyylin on todettu olevan erityisesti yhteydessä siihen, millainen johtajan johtamistyyli on (De Vries & Bakker-Piper 2010, 370; Mikkelsen ym., 2017).

Johtamisviestintätyylit ovat merkittäviä johtamisessa, sillä johtajuustyylien kautta niillä on merkittävä yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyteen, tyytyväisyyteen johtajaa kohtaan, motivaatioon, johtajan tehokkuuteen ja ryhmän suoriutumiseen (De Vries & Bakker-Piper 2010, 370). Myös viestintätyytyväisyys työyhteisössä on riippuvaista johtamistyylistä, johon johtamisviestintätyyli liittyy (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2003, 106).

Tutkijat ovat tunnistanee useita erilaisia johtamisviestintätyylejä. Eri johtamisviestintätyyleissä vuorovaikutuksen roolin painokkuus vaihtelee (De Vries & Bakker-Piper 2010, 365). Tunnistetut johtamisviestintätyylit on kiteytetty kahteen ensisijaiseen johtamisviestinnän malliin. Ensimmäinen Lewinin, Lippittin ja Whiten (1939) malli vertailee autoritääristä, demokraattista ja laissez-fairen johtamisviestintätyyliä. Toinen malli (esim. Penley & Hawkins 1985) tuo esille kontrastin asia- ja suhdekeskeisen johtamisviestintätyylin välillä. Hackmanin ja Johnsonin (2013, 39, 48) mukaan asiakeskeisiin johtajiin on viitattu myös tuotantoon keskittyvinä tai X-johtajina, kun suhdekeskeisistä johtajista on puhuttu myös työntekijäorientoituneina, ihmiskeskeisinä tai Y-johtajina. Moninaisista nimityksistä huolimatta nämä viittaavat samanlaiseen vuorovaikutuskäyttäytymiseen, ja tämä erottelu kumpuaa ajatuksesta, että johtaminen keskittyy sekä työhön, joka pitää tehdä, että ihmisiin, jotka tekevät työn (Hackman & Johnson 2013, 39, 48). Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin esitettyjä johtamisviestintätyylejä: ensin vertaillaan autoritääristä, demokraattista ja laissez-faire -johtamisviestintätyyliä, jonka jälkeen tarkastellaan asiakeskeisen ja suhdekeskeisen johtamisviestintätyylin mallia.

Autoritäärinen, demokraattinen ja laissez-faire -johtamisviestintätyyli

Autoritäärinen, demokraattinen ja laissez-faire -johtamisviestintätyyli eroavat toisistaan monin tavoin. Näitä johtamisviestintätylejä erottaa toisistaan johtajan viestintätaidot, viestintätyyli ja vuorovaikutussuhteen luonne työntekijöiden kanssa. Eri johtamisviestintätyleissä muun muassa palaute, päätöksenteko, osallistaminen, vallan käyttö ja viestinnän avoimuus toteutuvat eri tavoin vuorovaikutuksessa.

Autoritäärisessä johtamisviestinnässä korostuu johtajan kontrolli ja vallankäyttö suhteessa työntekijöihin. Johtaja säätelee ja määrittää käytänteitä, toimintoja ja käyttäytymistä itsenäisesti. Johtaja asettaa tavoitteet itse, eikä kuule työntekijöitä. Monet autoritääriset johtajat uskovat, että työntekijät tarvitsevat suoraa valvontaa, joka on edellytys työn tehokkuudelle. Johtaja ohjaa tehtävien suorittamista henkilökohtaisesti ja palkitsee työntekijöitä tottelevaisuudesta ja rankaisee virheistä. Viestinnälle ominaisia ilmentymiä ovat ohjaaminen, ohjeistaminen ja käskyttäminen. (Hackman & Johnson 2013, 40–41.)

Vuorovaikutussuhde autoritäärisen johtajan ja työntekijöiden kanssa on etäinen. Johtaja ottaa tietoisesti etäisyyttä työntekijöihin, ja haluaa ilmentää roolieroja ja valtaa vuorovaikutussuhteissa. Johtajat ovat sitoutuneita yksisuuntaiseen viestintään, joka valuu alaspäin hierarkiassa, johtajalta alas. Keskustelu ja vuorovaikutus autoritäärisen johtajan kanssa on johtajan kontrolloimaa ja dominoimaa, eikä työntekijöille anneta paljoa vaikutusmahdollisuuksia. Autoritäärisellä johtajalla on usein huonot kuuntelutaidot, ja tällaisen johtajan kohdalla palautteen antaminen on harvinaista. (Hackman & Johnson 2013, 40–41.)

Autoritäärinen johtajuustyyli vaikuttaa tuottavuuteen positiivisesti, kun johtaja on läsnä. Tämä johtamisviestintätyyli tuottaa parempia ratkaisuja silloin, kun johtaja on tietäväinen, sillä päätöksenteko on yksilöriippuvaista. Autoritäärinen johtamisviestintätyyli hyväksytään paremmin isommissa ryhmissä ja se voi parantaa suoritusta, kun kyseessä on yksinkertaisia työtehtäviä. Monimutkaisten ja syvällisten työtehtävien osalta se taas

huonontaa työntekijöiden suoriutumista työssä. Tämän kaltaisen johtajuuden on todettu myös edistävän työpaikan vaihdoksia ja työntekijöiden aggressiivista käyttäytymistä. (Hackman & Johnson 2013, 44.)

Demokraattisessa viestintätyyliissä sen sijaan korostuu työntekijöiden osallistaminen ja vuorovaikutuksellisuus. Demokraattinen johtaja kannustaa työntekijöitä osallistumaan, ja kaikilla on mahdollisuus olla osallisia, kun määritellään organisaation tavoitteita ja toimintaa. Demokraattinen johtaja uskoo, että työntekijät pystyvät tekemään itsenäisiä päätöksiä, kun heille annetaan oikeaa tietoa. Tämän viestintätyylin johtaja ottaa mielellään vastaan työntekijöiden ehdotuksia, koska hän kokee avoimuuden parantavan päätöksentekoa. Johtamisviestintätyyliä ilmentää toisten mielipiteiden kuuleminen ja kysyminen ja osallistava ja avoin vuorovaikutus. Johtaja on sitoutunut vastavuoroiseen vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. Hän saattaa esittää ehdotuksia ja vaihtoehtoja tehtävien suorittamiseksi, mutta hän ei käske. Demokraattinen johtaja mielellään palkitsee hyvin tehtyä työtä, mutta rangaistus on hänelle viimeinen vaihtoehto. (Hackman & Johnson 2013, 40–41.)

Vuorovaikutussuhteet työntekijöiden kanssa ovat tärkeitä demokraattiselle johtajalle. Hän keskittyy vuorovaikutukseen johtamistyössä ja sitoutuu keskustelunomaiseen johtamiseen. Tällaisella johtajalla on työssään käytössä tehokkaat kuuntelemisen taidot, ja hän myös tarjoaa jatkuvaa positiivista palautetta. Hän on sitoutunut erityisesti supportiiviseen viestintään, joka toteuttaa johtajien ja työntekijöiden välistä vuorovaikutussuhdetta. (Hackman & Johnson 2013, 40–41.) Supportiivinen viestintä ilmenee ystävällisenä ja välittävänä vuorovaikutuksena (De Vries & Bakker-Piper 2010, 368). Demokraattisen johtamisviestintätyylin on usein todettu olevan tehokkain johtamisviestintätyyli. Se lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, osallisuutta, sitoutumista päätöksiin, työntekijän kokemaa vastuuta ryhmästä tai organisaatiosta ja mahdollistaa innovatiivisuutta. Lisäksi johtamisviestintätyylin on todettu vähentävän työpaikan vaihdosaikeita ja absenteeismia. (Hackman & Johnson 2013, 44, 46.)

Laissez-fairen johtamisviestintätyyliä on kutsuttu myös epäjohtamiseksi (*nonleadership*). Tässä tyyliässä johtaja on luopunut vastuusta pääsääntöisesti tai osittain, ja johtaja tarjoaa työntekijöille ohjausta ja tukea vain vähäisesti, jos ollenkaan. Johtaja antaa työntekijöilleen hyvin paljon vastuuta, sillä työntekijät saavat itse asettaa tavoitteensa ja määrittää käytänteet ja toimintatavat. Laissez-faire -johtaja tarjoaa työn tekemiseen liittyen ehdotuksia ja vaihtoehtoja vain, jos häneltä kysytään. (Hackman & Johnson 2013, 40–41.) He välttelevät vastuun ottamista eivätkä osallistu päätöksentekoon (Yahaya & Ebrahim 2015, 192). Vastuun vältteleminen ilmenee Gillin (2006) mukaan tässä johtamisviestintätyyliässä ongelmien sivuuttamisena, yhteydenpidon vähäisyytenä ja lisäksi johtaja voi kieltäytyä sekaantumasta työyhteisön asioihin (Yahaya & Ebrahim 2015, 192). Tässä johtamisviestintätyyliässä palautetta tarjotaan myös hyvin vähän, jos ollenkaan ja lisäksi johtaja välttää sekä palkitsemista että rankaisemista (Yahaya & Ebrahim 2015, 192).

Laissez-faire -johtajan osallisuus on työyhteisössä hyvin poissaolevaa eikä hän osallistu työntekijöiden kehittämiseen (Yahaya & Ebrahim 2015, 192). Tällaisen johtajan vuorovaikutus on hyvin pinnallista, ja hän välttää vuorovaikutusta ja keskustelua työntekijöiden kanssa (Hackman & Johnson 2013, 41). Sadlerin (2003) mukaan laissez-faire -johtajat ovat ryhmässä ja ryhmäsuhteissa hyvin passiivisia, eikä heillä ole kyvykkyyttä olla aloitteellinen vuorovaikutuksessa ryhmän kesken (Yahaya & Ebrahim 2015, 192). Johtajan kuuntelutaito sen sijaan voi olla sekä tehokas että heikko (Hackman & Johnson 2013, 41).

Laissez-faire -johtaminen voi tuottaa sekä positiivisia että negatiivisia ilmentymiä organisaatioissa. Usein johtamisen seurauksena yhteenkuuluvuus, tuottavuus ja tyytyväisyys kärsivät. Johtajan poissaolevuus vähentää työntekijöiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä ja voi tuottaa eristäytyneisyyden tunnetta. Johtajan osallisuuden vähäisyys vähentää innovatiivisuutta, mutta mikäli johtaja on saatavilla avuksi kysyttäessä, voi tällainen johtamisviestintätyyli myös lisätä innovatiivisuutta. Sen sijaan positiivisena tällainen johtaminen antaa paljon vapautta ja itsemääräämisoikeutta työntekijöille, mikä lisää tuottavuutta ja tyytyväisyyttä todella motivoituneiden asiantuntijoiden keskuudessa. Parhaimmillaan laissez-faire -johtajuus on useimmiten

silloin, kun johtajalta on saatavissa tarvittaessa ohjausta ja tukea. Erilaiset työntekijät suhtautuvat tähän johtamisviestintätyyliin ja vuorovaikutuksen vähäisyyteen hyvin eri tavoin. (Hackman & Johnson 2013, 40–41, 44.)

Asia- ja suhdekeskeinen johtamisviestintätyyli

Asiakeskeisessä johtamisviestintätyyliässä johtaja on kiinnostunut pääasiassa tehtävien ja työn menestyksekkäästä suorittamisesta. Tällainen johtaja johtaa tiedolla keskittyen työhön liittyviin faktoihin ja dataan. Tässä viestintätyyliässä on usein monia autoritäärisessä johtamisviestintätyyliässä tunnistettavia piirteitä. (Hackman & Johnson 2013, 48–49.) Manyakin ja Mujtaban (2013) mukaan asiakeskeisen vuorovaikutuksen tarkoitus on auttaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet lyhyen ajan suunnittelun, työntekijöiden tehokkuuden, roolien ja päämäärien selkeyden ja suorituksen arvioinnin kautta (Mikkelson ym. 2017, 3).

Huangin ja Mujtaban (2009) mukaan asiakeskeinen johtaja viestii työntekijöille hierarkkisesti ylhäältä alas -periaatteella, eikä vuorovaikutus ole kaksisuuntaista (Mikkelson ym. 2017, 3). Tällainen johtaja usein ylläpitää suljettujen ovien käytäntöjä, eikä ole helposti lähestyttävissä (Hackman & Johnson 2013, 48–49). Huangin ja Mujtaban (2009) mukaan johtajan vuorovaikutuksen sisältö perustuu ohjeistukseen: mitä, missä, milloin ja miten työntekijöiden tulee hoitaa työtehtäviä (Mikkelson ym. 2017, 3). Hackmanin ja Johnsonin (2013, 48) mukaan asiakeskeinen johtaja viestiikin useimmiten kirjoittamalla, ja vuorovaikutusta leimaavat vaatimukseellisuus, jäykkyys ja muodollisuus. Asiakeskeinen johtaja ei myöskään vahvasti huomioi muiden tilannetta, ideoita tai tunteita (Hackman & Johnson 2013, 48–49).

De Vriesin ja Bakker-Piperin (2010, 365) mukaan eri johtamisviestintätyyliässä vuorovaikutuksen rooli ja painokkuus ovat vaihtelevia. Etenkin asiakeskeinen johtaminen ei määriy kovin vahvasti vuorovaikutuksen kautta, ja johtamisviestintätyyli on vähemmän vuorovaikutuksellinen kuin suhdekeskeinen johtamisviestintätyyli. Kuitenkin muihin johtamisviestintätyyliihin verrattuna asiakeskeistä johtajuutta erottaa

sen vuorovaikutuksen keskittyminen täsmällisyyteen, ja tyyliä on myös havaittavissa muita tyyliä enemmän verbaalista aggressiivisuutta. (De Vries & Bakker-Piper 2010, 365, 376–377.)

Suhdekeskeisessä johtamisviestintätyylissä keskiössä ovat vuorovaikutussuhteet. Tässä viestintätyylissä korostuu yhteistyö, tiimityö ja supportiivinen viestintä. Viestintätyylissä onkin tunnistettavissa samankaltaisuutta demokraattiseen johtamisviestintätyyliin verrattaessa. (Hackman & Johnson 2013, 48.) Northousen (2013) mukaan suhdekeskeiset johtajat keskittyvät työntekijöihin ja Herseyn (1992) mukaan suhdekeskeiset johtajat keskittyvät antamaan sosiaalista ja emotionaalista tukea ja tarjoamaan erityistä huomiota työntekijöiden henkilökohtaisille tarpeille (Mikkelson ym. 2017, 3). Manyakin ja Mujtaban (2013) mukaan suhdekeskeinen johtaja keskittyy kehittämään luottamusta, sitoutuneisuutta ja yhteistyötä (Mikkelson ym. 2017, 3). Suhdekeskeisen johtajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa ilmeneekin usein myös läheisyyteen viittavia vuorovaikutuksen sisältöjä (Mikkelson ym. 2017, 9).

Suhdelähtöisessä johtamisviestintätyylissä vuorovaikutuksen rooli johtamisessa on merkittävä. Erityisesti suhdekeskeisessä johtamisessa johtamisen ja johtajuuden voidaan nähdä olevan viestintää, toisin kuin asiakeskeisessä johtamisessa johtajuutta ei useinkaan nähdä viestintänä (De Vries & Bakker-Piper 2010, 365, 376). Suhdekeskeisen johtajan vuorovaikutus ilmenee usein mielipiteiden kysymisenä, joustavana ja avoimena viestintänä, tilannetajuna ja henkilökohtaisena otteena, sillä suhdekeskeinen johtaja tunnistaa erilaiset tilanteet ja muiden tunteet (Hackman & Johnson 2013, 49). Suhdekeskeisen johtajan vuorovaikutus on maltillisesti vaikuttavaa, eikä hänen vuorovaikutuksessaan juurikaan ilmene verbaalista aggressiivisuutta (De Vries & Bakker-Piper 2010, 376). Suhdekeskeinen johtamisviestintätyyli pitää sisällään hyvän kuuntelutaidon ja avoimien ovien politiikan, ja vuorovaikutus on vastavuoroista johtajan ja työntekijän välillä (Hackman & Johnson 2013, 49). Tällaisen johtajan vuorovaikutus on useimmiten sanallista ja hän uskoo, että liiketoiminnan tuottavuus tulee työntekijöiden henkilökohtaisten taitojen kautta (Hackman & Johnson 2013, 49). Van Wartin (2011) mukaan suhdekeskeiset johtajat siten pyrkivätkin saavuttamaan organisaation tavoitteita

voimaannuttaen, tukien ja motivoiden henkilökohtaisesti työntekijöitä (Mikkelson ym. 2017, 3).

Suhdekeskeinen johtamisviestintä on usein yhteydessä työtyytyväisyyteen ja tyytyväisyyteen johtajaa kohtaan (De Vries & Bakker-Piper 2010, 370). Penleyn ja Hawkinsin (1985) mukaan suhdekeskeisen johtamisen vuorovaikutuskeskeisyys liittyy siihen, että suhdekeskeinen johtaminen pitää sisällään paljon erilaisia relationaalisen viestinnän näkökulmia, kuten kahdenvälinen huolehtiminen ja lämpö, kun taas asiakeskeisyys keskittyy enemmän tarjotun tiedon sisältöön kuin itse vuorovaikutuksen tyyliin (De Vries & Bakker-Piper 2010, 369). Jako asia- ja suhdekeskeiseen johtamisviestintätyyliin ei ole kuitenkaan mustavalkoinen, ja johtajan vuorovaikutus voi ilmentää molempia tyyliä samanaikaisesti (Mikkelson ym. 2017, 3). Blaken ja McCansen (1991) mukaan tehokkaimmat johtajat ovatkin sekä asia- että suhdeorientoituneita, sillä he osoittavat huolehtivansa samanaikaisesti sekä työstä ja tehtävistä että työtä tekevästä ihmisistä (Mikkelson ym. 2017, 2). Johtamisviestintätyylien tarkastelussa ja arvioinnissa tulisi kuitenkin myös huomioida, että eri tilanteissa voidaan tarvita erilaista johtamisviestintää: siten johtamisviestinnän arvioimisessa tulisi huomioida myös viestinnän konteksti ja ympäristö. Esimerkiksi erilaiset organisaatorakenteet ja johtamistehtävät voivat asettaa hyvin erilaisia tarpeita johtamisviestinnälle. Sitä voikin olla, että johtajan ei kannata pyrkiä omaksumaan vain tiettyä johtamisviestintätyyliä, vaan johtajan tulee pystyä arvioimaan, milloin eri johtamisviestintätyylejä tarvitaan ja mukauttaa omaa johtamisviestintäänsä tilannesidonnaisesti.

4 MENETELMÄ

4.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymys

Y-sukupolven piirteet ja ominaisuudet työntekijöinä ovat herättäneet viime aikoina paljon tieteellistä kiinnostusta (esim. Chou 2012; Liesem 2017; Ng ym. 2010; Terjesen ym. 2007) mutta tutkimuksia on usein leimannut stereotyyppinen suhtautuminen Y-sukupolveen, mitä useat tutkijat (esim. Deal ym. 2010; Myers & Sadaghiani 2010; Pyöriä ym. 2017) ovat paljon kritisoineet. McCannin ja Gilesin (2006) mukaan Y-sukupolven piirteiden ja stereotyyppisten määrittelyjen sijaan olisikin tärkeämpää tutkia, miten Y-sukupolven piirteet ja ominaisuudet vaikuttavat työyhteisössä tapahtuvaan viestintään, käyttäytymiseen ja vuorovaikutussuhteisiin (Myers & Sadaghiani 2010, 235).

Tämän tutkielman tavoite on kuvata, millaisia näkemyksiä ja asenteita Y-sukupolvella on työyhteisössä tapahtuvaa johtamisviestintää ja esimiehen kanssa olevaa vuorovaikutussuhdetta kohtaan. Tämä tavoite auttaa ymmärtämään Y-sukupolven suhtautumista johtamista ja johtamisviestintää kohtaan sekä kehittämään organisaatioiden työyhteisöviestintää erityisesti johtamisen osalta siten, että se vastaa Y-sukupolven mukana tapahtuvaan työelämän muutokseen. Stewart ym. (2017, 49–51) nostavat esille, että koska Y-sukupolvi muodostaa pian työntekijöiden enemmistön työmarkkinoilla, tulee organisaatioissa organisaatioissa uudelleen arvioida, miten työntekijöitä kannattaa johtaa – ja tämä tutkielma tulee auttamaan organisaatioita kehittämään johtamisviestintäänsä Y-sukupolven tarpeita vastaavaksi. Tutkimusongelma on siten seuraava:

Millaista johtamisviestintää Y-sukupolvi arvostaa työyhteisössä?

Aiemmat tutkimukset (esim. Chou 2012; Liesem 2017; Myers & Sadaghiani 2010) ovat tunnistaneeet joitakin Y-sukupolven mieltymyksiä johtamisviestintää, esimiehen kanssa olevaa vuorovaikutussuhdetta ja työyhteisöviestintää yleisesti koskien. Y-sukupolvi

haluaa tulla kuulluksi (Alsopin 2007) ja toivoo työyhteisön viestinnän olevan erityisesti osallistavaa – Y-sukupolvi haluaa saada ja jakaa tietoa sekä olla ajan tasalla työyhteisön asioista (Myers & Sadaghiani 2010; Terjesen ym. 2007). Y-sukupolven on myös todettu arvostavan jatkuvaa, positiivista palautteenantoa (Chou 2012; Hartman & McCambridge 2011), mutta toisaalta kestävän huonosti kritiikkiä (Tyler 2008). On myös todettu, että vaikka Y-sukupolvi haluaa tulla osallistetuksi päätöksentekoon, välttäisi se itsenäistä päätöksentekoa ja toivoisi tukea päätöksiin (Hartman & McCambridge 2011). Lisäksi työyhteisöviestinnässä tulisi olla mahdollisimman matalat hierarkiat, ja Y-sukupolvi haluaa purkaa vuorovaikutuksen esteitä, eikä siten toivo johtamisviestintää määrittävän statuserot ja roolit (Liesem 2017; Myers & Sadaghiani 2010). Y-sukupolven on myös todettu arvostavan johtamisviestinnän henkilökohtaisuutta, yksilöllisyyttä (Liesem 2017), avoimuutta (Chou 2012; Myers & Sadaghiani 2010), jatkuvuutta ja vuorovaikutuksen runsautta (Myers & Sadaghiani 2010). Suurin osa Y-sukupolven viestintämieltymyksiä käsitelleistä tutkimuksista ei ole kuitenkaan keskittynyt johtamisviestintään, joten on syytä tarkentaa, pitävätkö nämä havainnot Y-sukupolven mieltymyksistä paikkaansa johtamisviestinnän odotusten suhteen. Koska aiempia käsityksiä Y-sukupolven piirteistä on myös väitetty toisinaan stereotyyppisiksi, on näitä piirteitä aihetta arvioida edelleen. Koska Y-sukupolven näkemyksiä johtamisviestinnästä ei ole merkittävästi tutkittu aiemmin, on tutkielmassa oleellista tunnistaa, olisiko muilla johtamisviestinnän piirteillä merkitystä Y-sukupolvelle. Siten ensimmäinen tutkimuskysymys on seuraava:

TK1: Millaista Y-sukupolvi toivoo johtamisviestinnän olevan?

Johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteen on todettu monin tavoin vaikuttavan organisaation toimintaan tämän vuorovaikutussuhteen ollessa erityisesti työntekijälle erityisen merkityksellinen. Myersin ja Sadaghianin (2010) tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi toivoisi vuorovaikutussuhteen esimiehen kanssa olevan läheinen, vahva ja vastavuoroinen, mutta sukupolven toiveita ei ole tiettävästi erikseen paljoa tutkittu. Johtajan ja johdettavan vaihdantateorian mukaan johtaja muodostaa erilaatuisia, yksilöllisiä vuorovaikutussuhteita eri työntekijöiden kanssa (Dienesch & Liden 1986). Onkin mielenkiintoista ja tarpeen selvittää, minkä tasoinen vuorovaikutussuhde on Y-

sukupolven näkökulmasta tavoiteltava. Syvälinen, kumppanuussuhteeksiin kutsuttu vuorovaikutussuhde sisältää monia aiemmissa tutkimuksissa tunnistettuja Y-sukupolven työyhteisöviestinnän mieltymyksiä, mutta vielä ei tiedetä, minkä tasoisen vuorovaikutussuhteen Y-sukupolvi haluaa esimiehen kanssa, joten on syytä tutkia toista tutkimuskysymystä:

TK2: Millaisen vuorovaikutussuhteen Y-sukupolven työntekijät toivovat saavansa johtajan kanssa?

Aiemmissa tutkimuksissa (esim. De Vries & Bakker-Piper 2010; Lewin ym. 1939; Nickerson & Goby 2017; Penley & Hawkins 1985) on tunnistettu, määritelty ja kuvattu erilaisia johtamisviestintätyylejä ja niiden piirteitä. Kuitenkaan Y-sukupolven näkemyksiä johtamisviestintätyyleistä ja siitä, millainen johtamisviestintätyyli olisi Y-sukupolvelle mieleinen, ei ole tiettävästi vielä tutkimusta. Tutkielmassa tarkastellaankin, millaisia näkemyksiä Y-sukupolvella on autoritäärisestä, demokraattisesta ja laissez-faire-johtamisviestintätyylistä sekä asiakeskeisestä ja suhdekeskeisestä johtamisviestintätyylistä. Siten kolmas tutkimuskysymys on:

TK3: Millaisista johtamisviestintätyyleistä Y-sukupolvi pitää?

Näiden kolmen tutkimuskysymyksen avulla käsitellään johtamisviestinnän kentän erilaisia viestinnän ja vuorovaikutuksen osa-alueita ja vastataan tutkimusongelmaan.

4.2 Oletukset ja rajaukset

Tässä luvussa esitetään tutkielman tieteelliset rajaukset. Rajaukset on tiivistetty taulukkoon 1. Rajaukset ovat määrittäneet tutkielman tieteellistä viitekehystä sekä tutkimusmenetelmää ja aineiston keruuta.

Taulukko 1 Tutkielman rajaukset

| Kohde | Rajaus |
|-------------|--|
| Johtaja | Nimetty johtaja organisaatiossa Lähiesimies |
| Konteksti | Työyhteisö |
| Y-sukupolvi | 1980–1995 syntyneet |

Rouhaisen (2005, 33) määritelmän mukaan johtaja on henkilö, joka on johtoasemassa joko nimetyn johtotehtävän tai muulla tavoin saavutetun vallan puolesta. Tässä tutkielmassa tarkastellaan johtamisviestintää työyhteisökontekstissa, joten tutkielmassa johtajilla tarkoitetaan työyhteisössä nimettyjä johtoasemassa olevia henkilöitä. Tutkielmassa ei tarkastella valta-asemaa muulla tavalla työyhteisössä lunastaneita, vaan avainasemassa on virallinen johtoasema, koska tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa, jolla organisaatiot voivat kehittää johtoasemissa toimivaa henkilöstöään. Tutkielma keskittyykin työntekijän ja hänen lähiesimiehensä väliseen vuorovaikutukseen ja heidän väliseen vuorovaikutussuhteeseen, jonka on todettu olevan merkittävimpiä työyhteisösuhteita (esim. Mikkelson ym. 2017). Y-sukupolvella sen sijaan tarkoitetaan tässä tutkielmassa vuosina 1980–1995 syntyneiden sukupolvea. Y-sukupolven rajaus on tuotettu kappaleessa 2.1 esitetyn eri määritelmien integraation kautta.

4.3 Tutkielman tieteenfilosofia ja tutkimusmenetelmä

Tutkielman tieteenfilosofia perustuu fenomenologiaan. Taylorin, Bogdanin ja DeVaultin (2015, 15) mukaan fenomenologia tieteenfilosofiana sitoutuu siihen, että sosiaalisia ilmiöitä voidaan ymmärtää niissä toimivien ihmisten omista näkökulmista käsin, ja yksilöiden näkemysten ja kokemusten tarkastelun perusteella voidaan tutkia sitä, miten ympäröivä maailma koetaan. Fenomenologian mukaan todellisuus on sellainen, millaisena yksilöt sen itse tulkitsevat ja se, miten ihmiset määrittelevät maailmansa, vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen (Taylor ym. 2015, 15, 22). Graigin (1999, 133) mukaan fenomenologia myös teorisoi vuorovaikutuksen ihmisten kokemusten ja dialogin kautta ja tieteenfilosofia korostaakin juuri vuorovaikutussuhteiden merkitystä.

Koska tutkielman tieteenfilosofia pohjautuu fenomenologiaan, joka arvostaa yksilön omia havaintoja ja kokemuksia ja niiden käyttöä tutkimusmateriaalina, on tutkielmassa päädytty kvalitatiiviseen lähestymistapaan ja tutkimusmenetelmäksi on valittu teemahaastattelu. Taylorin ym. (2015, 15) mukaan kvalitatiiviset menetelmät ovat omiaan keräämään kuvailevaa tietoa, ihmisten omia kertomuksia ja tietoa ihmisten käyttäytymisestä. Kvalitatiivisille tutkimuksille ominaisesti tässäkin tutkielmassa ollaan kiinnostuneita niistä merkityksistä, joita ihmiset havaitsevat, liittävät ja tuottavat elämässään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihmisiä myös tarkastellaan syvällisesti ja holistisesti. (Taylor ym. 2015, 18–19.)

Corbin ja Straussin (2008) mukaan fenomenologisessa näkökulmassa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää ymmärtää ihmisiä heidän omasta näkökulmastaan ja ymmärtää, miten he kokevat todellisuuden, tavoitteen ollessa ymmärtää heidän ajatteluaan ja antamiaan merkityksiä (Taylor ym. 2015, 18). Tässä tutkielmassa menetelmäksi on valittu teemahaastattelu, joka antaa hyvät mahdollisuudet tarkastella Y-sukupolven näkemyksiä syvällisesti ja ymmärtää, millaisia merkityksiä he liittävät esimiehen johtamisviestintäkäyttäytymiseen. Teemahaastattelun avulla on lisäksi ollut mahdollista havaita, miten Y-sukupolvi suhtautuu erilaisiin johtamisviestinnän piirteisiin ja mitä johtamisviestinnän piirteitä Y-sukupolvi erityisesti arvostaa. Menetelmä mahdollistaa myös kerätyn tiedon sijoittamisen kontekstiinsa ja auttaa tunnistamaan perusteita Y-sukupolven näkemyksille. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 11) mukaan haastattelumenetelmät soveltuvatkin tutkimusmenetelmäksi, kun tutkielman tavoitteena on selvittää ja ymmärtää mielipiteitä, käsityksiä, uskomuksia, käyttäytymistä ja sitä, millaisia merkityksiä ihmiset antavat elämänsä kokemuksille ja tapahtumille.

Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Haastattelu on keskustelunomainen keskittyen tiettyihin tutkijan valitsemiin teemoihin, joiden varassa haastattelu etenee. Teemahaastattelut eivät useinkaan ole täysin strukturoituja, vaan jokseenkin vapaamuotoisia. (Hirsjärvi & Remes 2007, 203.) Tässä tutkielmassa teemahaastattelu on toteutettu puolistrukturoidusti, mikä käytännössä toteutui siten, että haastatteluisa on

ollut teemarunko, ja teemat ovat sisältäneet muutamia aihepiirejä keskustelun tueksi, mutta kysymyksiä ei ole määrätty tarkasti etukäteen. Siten haastattelut ovat voineet edetä aiheissaan eri järjestyksessä ja haastattelutilanteissa on noussut erilaisia täydentäviä kysymyksiä. Teemahaastattelun teemat ovat olleet esimiehen vuorovaikutus ja viestintä, vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa ja esimiehen johtamisviestintätyylit. Nämä teemat valittiin tutkielman tavoitteiden, tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Tutkielman toteutusta on ohjannut lisäksi konstruktivistinen näkökulma johtajuuteen. Tämän näkökulman mukaisesti tässä tutkielmassa tieteenfilosofiaa on ohjannut ajatus siitä, että johtajuus ei ole synnynnäistä, vaan kehitysprosessin tulos (Rouhiainen 2005, 34). Tutkimusasetelma on lähtenyt liikkeelle siitä ajatuksesta, että johtajat voivat kehittää johtamisviestintäänsä ja viestintäosaamistaan sellaiseksi, että se vastaa uuden sukupolven tarpeita.

4.4 Aineiston kerääminen ja analysointi

Tutkielman aineisto koostuu yhdeksästä haastatteluaineistosta. Haastattelut pidettiin maaliskuussa 2018. Haastatteluista viisi pidettiin kasvotusten, kolme Skypen välityksellä ja yksi puhelimitse. Osa haastatteluista asui ja työskenteli haastatteluajkaan eri maassa kuin haastattelija, minkä vuoksi nämä haastattelut toteutettiin sähköisesti. Haastattelut kestivät keskimäärin 48 minuuttia, pisimmän kestäessä yhden tunnin ja 12 minuuttia ja lyhimmän kestäessä 39 minuuttia. Kaikki haastateltavat ovat suomalaisia ja kuuluvat tutkimuksen rajausten mukaisesti Y-sukupolveen. Nuorin haastateltavista on syntynyt vuonna 1994 ja vanhin vuonna 1982. Haastateltavilla on työkokemusta vaihtelevasti 5–13 vuoden ajalta. Työkokemus on haastateltavien oma arvio työkokemuksen määrästä kaikki heidän kokemansa työsuhteet mukaan lukien. Haastateltavat ovat korkeakoulutettuja eri aloilta, ja kolmella opinnot olivat vielä kesken. Kaikki haastateltavat olivat naisia.

Aineiston analyysimenetelmänä toimi sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi valikoitui analyysimenetelmäksi, sillä Tuomen ja Sarajärven (2009, 104) mukaan sisällönanalyysi keskittyy analysoimaan aineistosta nousseita merkityksiä. Tutkielman tavoitteen ollessa tunnistaa johtamisviestintään liitettyjä merkityksiä ja asenteita, on tämä analyysimenetelmä tarkoituksenmukainen. Sisällönanalyysin avulla aineisto voidaan osittaa käsitteellisiin osiin ja saada järjestykseen johtopäätösten tekemistä varten (Grönfors & Vilka 2011, 90, 94). Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja analyysi aloitettiin aineiston litteroinnilla, joka tekee aineiston käsittelystä ja hallinnasta helpompaa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 317).

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa niin aineistolähtöisesti kuin teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta itsestään pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, jolloin analysoitavat ilmiöt ja käsitteet eivät ole etukäteen määriteltä. Teorialähtöinen analyysi puolestaan nojaa tiettyyn teoriaan, malliin tai teoreettiseen ajatteluun, jotka ovat määrittäneet tutkimuksen kannalta kiinnostavat ja analysoitavat ilmiöt ja käsitteet etukäteen. Tällöin analyysia siis ohjaa aiemman tiedon ja teorian tarjoama viitekehys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97, 113.) Tässä tutkielmassa aineiston analysoinnissa on hyödynnetty sekä aineisto- että teorialähtöistä sisällönanalyysia. Analyysi on keskittynyt enemmän aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin, mutta analysoidessa näkemyksiä vuorovaikutussuhteen tasosta käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia, joka perustui LMX-teoriaa. Lisäksi johtamisviestintätyylejä koskevien näkemysten analysoiminen on nojannut teorialähtöisesti aiempaan tutkimustietoon erilaisista johtamisviestintätyyleistä.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä puolestaan analyysi on tapahtunut käytännössä temaattisen analyysin avulla. Temaattisessa analyysissä keskitytään tutkimaan sisältölähtöisesti aineistossa esiin tulleita teemoja, asioita tai ilmiöitä (Eriksson & Kovalainen 2008, 217). Temaattinen analyysi keskittyy tarkastelemaan *mitä* aineistossa on kerrottu, eikä tarkastele sitä, kuinka, kenelle tai miksi jotain on kerrottu (Riessman 2008, 53–54). Temaattisen analyysin avulla tutkielmassa tuotettiin havainnot siitä, millaisia piirteitä esimiehen viestinnässä ja vuorovaikutussuhteessa esimiehen kanssa Y-sukupolvi arvostaa. Käytännössä tämä tapahtui tunnistamalla aineistoissa toistuvia

teemoja ja tarkastelemalla aineistojen välillä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia esiin nousseiden teemojen kohdalla.

5 Y-SUKUPOLVEN NÄKEMYKSIÄ JOHTAMISVIESTINNÄSTÄ

5.1 Esimiehen viestintä

Tutkielmassa todettiin Y-sukupolven jäsenillä olevan monia odotuksia ja toiveita koskien esimiehen viestintää. Tässä kappaleessa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, *millaista Y-sukupolvi toivoo johtajan viestinnän olevan?* Kysymystä tarkastellaan erityisesti johtajan vuorovaikutustaitojen kautta, sillä vuorovaikutustaidot erityisesti ilmentävät vuorovaikutusosaamisen näkyvää osaa: mitä sanomme ja miten toimimme vuorovaikutuksessa.

5.1.1 Avoimuus

Kaikki haastatellut totesivat esimiehen viestinnän avoimuuden olevan tärkein yksittäinen esimiehen viestintää määrittävä tekijä. Avoimuuden arvostus kumpusi haastateltavien halusta tietää organisaation asioista ja halukkuudesta vaikuttaa organisaation toimintaan. Erityisesti haastateltavat painottivat, että työntekijän omaan työtehtävään ja työhön liittyvistä asioista esimiehen tulisi kertoa avoimesti, ajoissa ja rehellisesti, sen sijaan halukkuus tietää organisaation asioista yleisellä tasolla oli vaihtelevaa. Useampi haastateltavista totesi haluavansa tietää todella paljon organisaation tilanteesta ja ajankohtaisista asioista yleisellä tasolla, kun taas toinen haastateltavista totesi, että työntekijä ei usein edes tarvitse kaikkea tietoa koskien organisaation tilannetta, mutta painotti myös työntekijään liittyvien asioiden suhteen avoimuuden tärkeyttä. Suurin osa haastateltavista toivoi esimiehen viestinnän kautta organisaation toiminnan olevan läpinäkyvää, mutta toisaalta H8 totesi, että välillä organisaatioissa yritetään olla ”*turhan läpinäkyviä.*” Avoimuuden merkitys korostuu haastattelujen mukaan erityisesti työntekijää koskevissa muutostilanteissa, joista kertomisen tulisi aina tapahtua ajoissa. Monilla haastatelluilla oli negatiivisia kokemuksia muutostilanteissa tapahtuneesta

johtamisviestinnästä. Esimerkiksi H8 koki viestinnän avoimuuden puuttumisen muutostilanteessa viestivän siitä, että työntekijöistä ei välitetä:

”Avoimuuskin tietysti on tärkeää --- se on hiukan häiritsevää, että oon ollut työpaikassa, jossa aina välillä tulee joku isokin muutos sil tavalla, et se kerrotaan just sillä sekunnilla, kun se tapahtuu. Et esimerkiks on tulossa uus työntekijä ja se kerrotaan sillä, et se alottaa huomenna. Ja sit se on tulossa vaikka just omaan tiimiin. --- Jos ei työntekijänä saa kuulla semmosia omaan työhön liittyviä muutoksia tai sellasia aiheita nii, vasta kun ihan jossain viime tipassa, niin sit tulee semmonen olo, et okei, eli et eikö mua huomioida mitenkään, eikö yhtään ajatella --- siin tulee ehkä vähän semmonen olo et se esimies sit suhtautuu välinpitämättömästi.” (H8)

Avoimuuteen liittyen haastatteluissa korostui esimiehen rooli tiedottavana viestijänä. Haastateltavat liittyvät tähän rooliin hyvin monia viestintätehtäviä, kuten tiedon kulusta ja saatavuudesta huolehtimista, ajankohtaisista asioista tiedottamista, työntekijään kohdistuvista tavoitteista ja odotuksista viestimistä sekä työtehtäviin liittyvää ohjeistusta. Haastateltavien mielestä nämä viestintätehtävät kuuluvat ensisijaisesti esimiehen vastuulle. Esimerkiksi H9 totesi, että *”kyllä esimiehen tehtävä on myös tavallaan varmistaa se, että kaikki tarpeellinen tieto ees ylipäättään liikkuu.”* Toisaalta useimmat haastateltavat myös totesivat ymmärtävänsä sen, että esimiehet eivät voi kaikista asioista aina kertoa etenkään varhaisessa vaiheessa, mutta näissäkin tilanteissa arvostettaisiin vuorovaikutuksen rehellisyyttä: negatiivisena sen sijaan koettaisiin aihepiirin tai kysymysten välttely tai ympäröivät vastaukset. Sen sijaan, kuten H2:n esimerkissä ilmenee, esimiehen toivottaisiin kertovan tilanteesta suoraan ja niin totuudenmukaisesti kuin tilanteessa esimiehen on mahdollista:

”Mä ymmärrän, että kaikista muutoksista ei voida heti huudella, tai jos jotain on tapahtumassa, niin ei voi niinku kaikkee sanoa. Mutta mun mielestä niin, että puhutaan rehellisesti. Koska nyt tossa ainakin viimesimmässä on hirveesti kierrelty ja kaarreltu ja jos on ite kysyny suoraan jotain, niin vastaus on: 'hmm, jaa, hmm... joo mut tota... ens viikolla pitäs...' Että ei oikeestaan sanota mitään. Niin mun mielestä olis sit reilua sanoa vaikka, että 'meillä on tulossa tässä nyt muutoksia, mutta en voi valitettavasti kertoa niistä vielä. Mä informoin heti, kun mä vaan saan.'” (H2)

Tärkeäksi koettiin myös esimiehen viestinnän selkeys, sujuvuus, tasapuolisuus ja asioiden suoraan sanominen. Etenkin työntekijään kohdistuvista odotuksista ja toiveista toivottaisiin viestittävän selkeästi, esimerkiksi H6 totesi, että *”ne parhaat kokemukset on*

just semmosii, että asiat on niinku selkeitä, täs on sun työtehtävät --- tätä me odotetaan sulta.” H7 kertoi arvostavansa erityisesti esimiehen selkeää kirjallista viestintää, joka helpottaa työntekijän työskentelyä ja ehkäisee digitaalisissa kanavissa tapahtuvia väärynymmärryksiä.

5.1.2 Keskusteleavuus

Haastatteluissa ilmeni, että Y-sukupolvi odottaa työyhteisöltä kaikkien mielipiteiden arvostamista, tasa-arvoista vuorovaikutusta, mahdollisuutta tulla kuulluksi ja parhaassa tilanteessa myös vaikutusmahdollisuuksia, minkä vuoksi vuorovaikutuksen esimiehen toivottaisiin olevan keskustelevaa, mitä ilmentää vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuus ja vastavuoroisuus. Keskusteleva vuorovaikutus osoittaa sukupolvelle, että heidän mielipiteillään on merkitystä ja heidän panostaan arvostetaan. Vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa molemmilla osapuolilla tulisi olla mahdollisuus tuoda esiin mielipiteitä ja näkemyksiä, ja esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävissä, jotta myös työntekijä voisi toimia vuorovaikutuksessa aloitteellisena osapuolena. Vuorovaikutuksen tasapuolisuus koettiin haastattelujen perusteella tärkeäksi esimiehen ja työntekijän välillä, ja vuorovaikutuksen tulisi olla erityisesti vastavuoroista. Esimerkiksi H2 totesi, että *”jos se esimies ite vaan hölöttää ja höpöttää omia näkemyksiään, siitä tulee vähän semmonen olo, että mikä järki tässä keskustelussa oli. Mun mielestä sen pitää olla niin, että molemmat puhuu sopivassa suhteessa.*” Sen sijaan vain ylhäältä alaspäin tapahtuvaa, erityisesti käskyttämiseen keskittyvää johtamisviestintää sukupolvi ei arvosta, mikä ilmeni esimerkiksi H3:n tapauksessa: *”Just semmosta niinku ylhäältä alaspäin johtamista, ettei oo kuunneltu työntekijää, niin se on mun mielestä niin kaikista huonoimpia asioita, joita mulla tulee mieleen.*”

Kuunteleminen osoittautuikin haastattelujen perusteella yhdeksi johtajan tärkeimmistä vuorovaikutustaidoista. Haastateltavat korostivat kuuntelemisen tärkeyttä erityisesti vastavuoroisen ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen kannalta merkityksellisenä tekijänä. Kuuntelutaidolla esimies voi osoittaa, että hän arvostaa Y-sukupolven näkemyksiä ja mielipiteitä ja on kiinnostunut työntekijän asioista: *”(kuuntelemalla esimies saa) mulle myös sen olon, et mä oon tärkeä, ja mun asioilla on väliä.*” (H3) Esimiehen

kuunteleminen ja sen osoittaminen voi myös helpottaa työntekijöiden oloa etenkin ongelmatilanteissa. Useat haastateltavat kuitenkin nostivat esille, että kuuntelemisessa erityisen tärkeää on aktiivisen kuuntelemisen tapa, jossa esimies osoittaa työntekijälle paitsi kuuntelevansa, myös ymmärtävänsä, sisäistävänsä ja mahdollisesti reagoivansa työntekijän kertomaan asiaan. Useampi haastateltavista nosti esiin, että pelkkä läsnäolo ja kuuleminen eivät ole kuuntelemista.

Useat haastateltavista kertoivat kokevansa erilaiset kehityskeskustelut tai kahdenkeskeiset keskustelutilaisuudet hyvinä mahdollisuuksina käydä luottamuksellista keskustelua esimiehen kanssa. Kehityskeskusteluissa tärkeänä pidettiin sitä, että keskustelulle on varattu aikaa, ja molemmat osapuolet osallistuvat keskusteluun tasapuolisesti. Osa haastateltavista myös korosti, että kehityskeskustelutilanteissa olisi mukavaa, mikäli työntekijä saisi käyttää enemmän puheenvuoroja kuin esimies. Keskustelutilaisuuksien säännönmukaisuus myös koettiin hyvänä, mutta haastateltavien määrällinen tarve kahdenkeskeisille keskusteluille vaihteli: toiset haastateltavista totesivat muutaman kerran vuodessa riittävän, kun osa haastateltavista puolestaan totesi, että kahdenkeskeisiä keskusteluja olisi mukava olla viikottain tai kuukausittain. Haastateltavilla oli toki kokemuksia eri tyylistä kehitys- tai kahdenkeskeisistä keskusteluista, mikä myös todennäköisesti vaikuttaa siihen, kuinka usein näitä keskusteluja toivottaisiin olevan.

Keskustelun ollessa Y-sukupolvelle tärkeää, piti suurin osa haastateltavista kasvokkaista vuorovaikutusta esimiehen kanssa hyvin tärkeänä. Suurin osa haastateltavista toivoi paljon kasvokkaista vuorovaikutusta esimiehen kanssa, mutta ihan kaikki haastateltavat eivät pitäneet sitä yhtä tärkeänä: esimerkiksi H3 totesi, että digitaalisten viestintäkanavien runsauden vuoksi hänestä ”*tuntuu, et nykyään ei ehkä tarvi enää olla niin usein kasvokkain.*” H3 kuitenkin nosti esiin, että digitaalisten kanavien käytössä olisi hyvä suosia kuitenkin kanavia, jotka mahdollistavat suullisen viestinnän ja keskustelun. Useammat haastateltavat myös korostivat viestintäkanavien valinnassa niiden tarkoituksenmukaisuutta. Kasvokkaisuviestintää tulisi haastateltavien mukaan suosia erityisesti keskusteluaiheissa, jotka eivät ole yksiselitteisiä ja jotka koskevat työntekijää ja työtehtävää. Myös erilaiset ongelmatilanteet tulisi haastateltavien mukaan käsitellä

kasvokkain keskustellen. Kasvokkaisviestintä nähtiin tärkeänä silloin, kun käsiteltävästä aiheesta olisi hyvä keskustella ja osa haastatelluista perusteli kasvokkaisviestinnän tärkeyttä keskustelua vaativissa aiheissa sillä, että digitaalisissa kanavissa tapahtuu helpommin väärinymmärryksiä. Digitaaliset viestintäkanavat koettiin toimivina ratkaisuin silloin, kun kyseessä olisi esimerkiksi yksiselitteisten asioiden kysyminen, tarkistaminen tai muistuttaminen. Useampi haastateltavista nosti esiin, että sähköposti ei ole toimiva keskustelukanava, vaan sitä tulisi käyttää enemmän tiedottamiseen liittyvissä viestintätehtävissä.

5.1.3 Palautteenanto

Haastatteluissa ilmeni, että Y-sukupolvi toivoo saavansa säännöllisesti ja mahdollisesti paljon palautetta esimieheltään. Haastateltavat arvostivat palautetta hyvin paljon, ja sitä pidettiin merkityksellisenä erityisesti itsensä kehittämisen, työssä kehittymisen ja itsensä arvokkaaksi tuntemisen kannalta. Positiivinen palaute koettiin myös tärkeänä työmotivaation lähteenä. Kaikki haastatellut toivoivat saavansa sekä positiivista että rakentavaa palautetta, ja molemmat nähtiin hyvin tärkeinä ja merkityksellisinä. Tämä ilmeni esimerkiksi H4:n esimerkissä:

”Mä sain mun edelliseltä esimieheltä aika paljon palautetta, sekä positiivista että negatiivista. Ja mun mielestä se on ihan hirveen tärkeitä. Ja että saa kiitosta siitä, jos on tehnyt jotain hyvin, niin sillä on kyllä tosi iso merkitys ja motivoi taas jatkamaan niinkun samaan malliin. Ja myös negatiivinen on tosi tärkeä, nyt niinku tällä hetkellä mä en sitä saa.” (H4)

Vaikka kaikki haastateltavat pitivät sekä positiivista että rakentavaa palautetta tärkeänä, oli haastateltavien välillä selkeitä eroja siinä, millaisia palautteen vastaanottajia he kokivat olevansa, miten he toivoisivat palautteen saavansa ja missä suhteessa he toivoisivat saavansa positiivista ja rakentavaa palautetta. Osa haastateltavista totesi haluavansa rakentavan palautteen mahdollisimman suoraan ilman kaunistelua, kun taas osa toivoisi rakentavaa palautetta tasapainotettavan positiivisella palautteella. Esimerkiksi H1 toivoi saavansa palautteen hyvin suoraan, ilman että ”sitä niinkun sokerikuorutetaan sitä asiaa”, kun taas H7 toivoisi saavansa rakentavan palautteen ”ei

liian suoraan ja kovaa ---- tai siis suoraan sinänsä, että ei niinku liikaa kierrellä, mutta se on enemmän, helpompi mulle ottaa vastaan, kun siinä on vähän positiivista.” Onnistumisten kohdalla osa haastateltavista toivoisi tulevansa huomioiduksi esimerkiksi koko työyhteisön nähden, kun taas osa haastateltavista toivoisi saavansa positiivisen palautteen kahden kesken esimieheltä. Osa haastateltavista totesi, että positiivista palautetta voisi antaa jo pienistä asioista.

Haastateltavat eivät tuoneet esille, että he olisivat rakentavaa palautetta saadessaan epämukavuusalueellaan, mutta korostivat palautteenantotavan merkitystä ja myös työntekijän taitoa vastaanottaa palautetta. Vain yksi haastatelluista totesi olevansa huono vastaanottamaan negatiivista palautetta, mutta piti sitä silti todella tärkeänä ja halusi sitä. Monet haastateltavat, kuten H3, toivoivat kuitenkin saavansa enemmän positiivista palautetta kuin negatiivista: *”Mun mielestä aina pitäis olla tuplamäärä hyvää palautetta siihen, jos antaa yhen huonon palautteen, niin sit pitäis myös antaa kaks hyvää palautetta.”* Useat haastateltavat totesivatkin, että erityisesti palautteenannon yhteydessä esimiehen ihmistuntemus, toisen asemaan asettuminen ja vuorovaikutuksen mukauttamisen taito korostuvat, sillä ihmiset suhtautuvat palautteeseen hyvin yksilöllisesti ja sama palautteenantotapa ei välttämättä sovi kaikille. Haastateltavat arvostivat siten sekä sitä, että esimies kykenee löytämään sopivan palautteenantotavan heille itselleen, että yleistä taitoa mukauttaa viestintää työyhteisössä ja ihmistuntemusta, mikä ilmenee H2:n esimerkistä.

”Ihmiset on erilaisia, niin pitää osata käsitellä erilaisia ihmisiä ja ehkä kommunikoida eri lailla erilaisten ihmisten kans, koska joku saattaa ottaa itteensä jostain, mistä taas mä en ajattele ollenkaan, että mä ottaisin itteeni. Sitten se ihmistuntemus, ehkä. Semmonen, et osaa niinkun käsitellä erilaisia persoonia.” (H2)

Erityisesti negatiivisen ja rakentavan palautteen kohdalla esimiehen palautteenantotavan ja henkilökohtaisen otteen koettiin korostuvan. Esimiesten toivottiinkin olevan taitavia antamaan negatiivista palautetta. Negatiivinen palaute tulisi pyrkiä antamaan rakentavana palautteena, jossa keskitytään siihen, miten asiasta voidaan oppia ja miten toimintaa voidaan kehittää niin, että vastaavilta tilanteilta vältytään jatkossa.

Näkemykset työntekijän antamasta palautteesta esimiehelle vaihtelivat haastateltavien kesken. Valtaosa haastateltavista nosti esiin, että esimiehen tulisi olla vastaanottavainen työntekijöiden palautteelle, erityisesti työtehtävää ja organisaation kehittämistä koskevissa kysymyksissä. Osa haastateltavista kuitenkin pohti, tuleeko työntekijöiden myös arvioida esimiestä ja antaa hänelle henkilökohtaista palautetta. Osa haastateltavista koki, että työntekijän pitäisi voida arvioida myös omaa esimiestä, mutta osa haastateltavista suhtautui esimiehen arvioimiseen varauksella. Esimerkiksi H9 nosti esiin tässä yhteydessä esimiehen roolin työntekijöiden ”*palvelijana*”, jolloin esimiehen vastuulla on kehittää ja arvioida työntekijää ja keskittyä työntekijän tilanteeseen.

5.1.4 Jatkuvus ja tavoitettavuus

Vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa on Y-sukupolvelle tärkeää myös vuorovaikutuksen jatkuvus ja esimiehen läsnäolo työpaikan arjessa. Parhaassa tilanteessa vuorovaikutusta esimiehen kanssa on paljon, mutta vuorovaikutuksen määrää tärkeämmäksi osoittautui esimiehen jatkuva tavoitettavuus ja keskusteluyhteyden olemassaolo. Lisäksi esimiehen läsnäolon ja vuorovaikutuksen jatkuvuuden myös koettiin ylläpitävän esimiehen helposti lähestyttävyyttä, joka oli kaikkien haastateltavien mielestä yksi esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia. Esimiehen läsnäolo on myös edellytys vuorovaikutussuhteen ja luottamuksen syntymiselle. Tämä ilmeni esimerkiksi H9:n esimerkissä:

”No huonoohan on ollut just se, että jos ei oo välttämättä ollut ees läsnä, niin ei oo ees tullut sitä vuorovaikutussuhdetta tai minkäänlaista, sitä kautta niinkun luottamussuhdetakaan. --- Se mitä mä kaipaen, niin sellasta säännöllistä vuorovaikutusta kuitenkin esimiehen kans.” (H9)

Haastateltavien toiveet vuorovaikutuksen määrästä olivat vaihtelevia: osa toivoi vuorovaikutuksen olevan runsasta, päivittäistä tai vähintään viikoittaista, mutta monille tärkeintä oli esimiehen tavoitettavuus tarvittaessa ja keskusteluyhteyden jatkuvus. Se miten paljon työntekijä haluaisi olla vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa on myös riippuvaista vuorovaikutussuhteen laadusta ja organisaatioon riippuvista tekijöistä, ja osa haastatelluista työskentelikin eri toimipisteessä esimiehensä kanssa, jolloin päivittäinen

läsnäolo työyhteisössä ei ole mahdollista. Tällöin esimiehen tulisi pystyä ylläpitämään keskusteluyhteyttä digitaalisin viestintäkanavin, mutta ne eivät täysin korvaa kasvokkaisviestinnän merkitystä esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Muutama haastatelluista kuitenkin toi esille, että esimiehen viestinnän tulisi pysyä työntekijän työaikojen sisällä.

5.1.5 Viestinnän tyyli

Haastatteluissa ilmeni monia Y-sukupolven toiveita koskien sitä, minkä tyylistä esimiehen viestinnän toivottaisiin olevan. Erityisesti haastatteluissa korostui toive esimiehen viestinnän epäformaaliudesta ja välittömyydestä. Vuorovaikutuksen esimiehen kanssa ei toivottu olevan jäykkää, formaalia tai virallista, etenkin työyhteisön arjessa. Vuorovaikutuksen epäformaaliuden koettiin esimerkiksi tekevän esimiehestä helposti lähestyttävän ja vaikuttavan työpaikan työilmapiiriin positiivisesti. Esimiehen viestinnän formaaliuden puolestaan nähtiin rajoittavan työntekijän omaa viestintää. Monet haastateltavat kuitenkin korostivat, että vaikka esimiehen viestinnän toivottiin olevan epäformaalia, tulisi johtamisviestinnässä olla läsnä työyhteisöön sopiva asiallisuus. H4 havainnollisti tätä seuraavassa esimerkissä:

”Jos ois niinku sellanen viiva, jossa ois toisessa ääripäässä rento-rento, ja toisessa ois tiukka, niin mä asettaisin sen aika keskelle. Et ei tarvis niinku istuu selkä suorana ja käden pöydällä, muttei myöskään haarat levällään. Ja ei tarvi teititellä, saa sinutella. Saa jutella vapaasti, mut ei kuitenkaan taas liian vapaasti, mun mielestä aika siinä.” (H4)

Kaikki haastateltavat toivoivat esimiehen viestinnän olevan välitöntä ja epäformaalia, mutta vain muutama haastatelluista nosti esiin huumorin tärkeyden vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa. Toisaalta kahdella haastateltavista oli myös huonoja kokemuksia esimiehen epäasiallisesta käytöksestä, mihin lukeutui epäasiallinen huumori ja juoruilu muista työntekijöistä. Esimerkiksi H8:lla oli negatiivisia kokemuksia esimiehen viestinnän epäasiallisuudesta, joka asetti työntekijän epämukavaan asemaan:

”Mun mielestä sillä oli aina, niinku sen huumori oli tosi sopimatonta. --- Kun se tulee niinku esimieheltä, niin se ei oo niinkun kauheen hauskaa tai yhtään sopivaakaan mun

mielestä. --- Tuntu, et onks mun nyt oikeesti pakko hymistellä näille vitseille aina mukana, vaan sen takia, et toi on mun esimies.” (H8)

Esimiehen tulisi siten pystyä pitämään vuorovaikutus asiallisena, mutta välittömänä. Useampi haastatelluista kuitenkin nosti esiin, että esimiehen viestinnän tulisi mukautua aina tilanteeseen, ja esimiehen tulisi pystyä toimimaan eri tilanteiden vaatimalla tavalla viestinnällisesti. Etenkin virallisemmissä tilanteissa esimieheltä odotettiin asiallisempaa ja formaalimpaa viestintää, mutta työyhteisön arkisissa kohtaamisissa vuorovaikutuksen toivottiin olevan epäformaalimpaa. Monet haastateltavat näkivät, että esimiehen tulee kuitenkin aina huomioida viestinnässään roolinsa virallisena johtohenkilönä ja yrityksen edustajana. Vuorovaikutuksen välittömyyteen ja epäformaaliuteen ilmeni liittyvän myös halukkuus keskustella esimiehen kanssa myös muista kuin työhön liittyvistä asioista. Tutustumisen henkilötasolla koettiin myös tekevän esimiehestä helpommin lähestyttävän ja vähentävän vuorovaikutukseen liittyvää jännitystä.

Muutamit haastateltavista toivoivat esimiehen vuorovaikutuksen olevan luonteeltaan lämmintä ja ystävällistä. Useampi haastatelluista nosti esiin esimiehen viestinnän vaikutuksen työyhteisöön ja sen ilmapiiriin, ja muutamit haastatellut toivoivatkin esimiehen vuorovaikutuksen olevan positiivista ilmapiiriä ja yhteishenkeä luovaa, puhuen esimiehen vuorovaikutuksen energisyydestä, positiivisuudesta, kannustavuudesta ja innostavuudesta. Esimerkiksi H2 totesi, että ” *yks semmonen piirre, joka esimieheissä on hyvä, on semmonen niinku positiivinen energia ja semmonen ’kyllä me selvitään mistä tahansa’ -fiilis.*”

5.2 Vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkielman tuloksia suhteessa toiseen tutkimuskysymykseen: *millaisen vuorovaikutussuhteen Y-sukupolven työntekijät toivovat saavansa johtajan kanssa?* Luvuissa 5.2.1–5.2.5 tarkastellaan ensin haastatteluissa tunnistettuja Y-sukupolvelle tärkeimpiä vuorovaikutussuhteen piirteitä ja ominaisuuksia, jonka jälkeen luvussa 5.2.6 analysoidaan toivottua vuorovaikutussuhteen tasoa LMX-teorian valossa.

5.2.1 Luottamus

Kaikki haastateltavat korostivat erityisesti luottamuksen merkitystä esimiehen kanssa olevassa vuorovaikutussuhteessa. Kahdenvälinen, ehdoton ja vahva luottamussuhde nähtiin edellytyksenä toivotun mukaiselle avoimelle ja rehelliselle vuorovaikutukselle, jolloin etenkin työntekijä kokisi voivansa puhua avoimesti. Luottamuksen koettiin luovan osaltaan myös esimiehen helposti lähestyttävyyttä, jonka kaikki haastateltavat kokivat hyvin tärkeäksi asiaksi. Lisäksi luottamuksen koettiin purkavan joitakin yleisiä esimiessuhteessa ilmeneviä vuorovaikutuksen esteitä, kuten esimiessuhteeseen liittyvää jännitystä, ja toimivan vuorovaikutusta mahdollistavana tekijänä. H2:n esimerkissä ilmenee luottamuksen yhteys esimiehen helposti lähestyttävyyteen ja rooli työntekijän viestintää mahdollistavana tekijänä.

”Sellainen just, että tota, tavallaan, oli se sitten mulla huono hetki tai hyvä... huono asia tai hyvä asia tai mitä tahansa, niin mulla on se filis, että mä voin soittaa tai kertoa mitä tahansa sille mun esimiehelle.” (H2)

Y-sukupolvi näyttää haastattelujen perusteella suosivan itsenäistä ja omaehtoista työskentelyä ja välttävän liiallista ohjausta tai etenkin valvontaa. Kaikille haastateltaville olikin hyvin tärkeää, että nimenomaan esimies luottaa heihin työntekijöinä ja heidän vastuunkantoonsa työtehtäviin liittyen. Vuorovaikutussuhteessa haastateltavat haluavat siten erityisesti myös kokea nauttivansa esimiehen luottamuksesta. Esimiehen luottamus työntekijöiden omaan arviointikykyyn koettiin motivoivana ja arvostavana. Muutamat haastateltavista myös korostivat, että heidän esimiehensä ei välttämättä tiedä heidän tekemästään työstä yhtä paljon kuin he itse. Nämä haastateltavat tekivät asiantuntijatyötä, ja näissä tapauksissa heille oli tärkeää, että esimies luottaa heidän asiantuntijuuteensa ja arviointikykyynsä ja että esimies myös tunnistaa, että työntekijät ovat jopa pätevämpiä kehittämään omaa työtehtäväänsä kuin esimies.

5.2.2 Molemminpuolinen arvostus

Haastateltavat toivoivat esimiehen kanssa olevassa vuorovaikutussuhteessa vallitsevan molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus. Esimiehen tulisi viestinnässään ilmentää nuoren sukupolven työpanoksen arvostusta ja suhtautua sukupolveen positiivisesti. H3 jopa totesi, että ” *minkä takii periaatteessa Suomestakin lähdin, oli se, että se johtamistyyli on liian semmonen, että 'sä oot liian nuori, sä et ymmärrä mitään, me ei ainneta sulle mitään vapauksii. Sä teet nyt sen, mitä me käsketään sut tekemään ja that's it.*” Monet haastateltujen huonot kokemukset vuorovaikutussuhteesta esimiehen kanssa liittyivätkin työntekijään kohdistuvan arvostuksen ja kunnioituksen puutteeseen ja jopa työntekijän vähättelyyn, joka saattoi ilmetä esimerkiksi ”tytöttelynä” tai muina alentavina kommentteina.

Arvostuksen ja kunnioittamisen osoittaminen työntekijän ja esimiehen vuorovaikutussuhteessa korostuu etenkin siinä, miten esimies osoittaa kiinnostusta niin työntekijää kuin hänen mielipiteitään kohtaan ja miten hän suhtautuu niihin. Erityisesti esimiehen kuuntelutaito on avainasemassa arvostavan vuorovaikutussuhteen luomisessa. Myös se, miten työntekijä asemoidaan työyhteisössä voi viestiä arvostuksesta: ”*haluu tavallaan niinku, et sut nähdään myös sellain kokonaisena ihmisenä, kuka on osa sitä tiimiä ja ja tota kelle kans kuuluu niinku ne firman asiat.*” (H6) Myös työntekijän osallistaminen ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen luovat kokemusta työntekijän arvostamisesta ja kunnioittamisesta. Useissa haastatteluissa myös ilmeni, että osallistamisen kautta tapahtuva arvostuksen osoittaminen myös sitoutti työntekijöitä organisaatioon vahvemmin. Esimerkiksi H6 totesi, että osallistaminen viestii arvostuksesta, luottamuksesta ja halusta sitouttaa työntekijä yritykseen, ja ”*sit sä haluutki niinku myös antaa itestäs semmoselle firmalle, joka tavallaan vastavuoroisesti sitoutuu suhun.*”

Muutamit haastateltavat korostivat myös rooliaan asiantuntijatyöntekijöinä, jolloin työntekijä on usein itse asiansa paras asiantuntija, eikä esimies välttämättä tiedä työntekijän työtehtävistä tai toimintatavoista yhtä paljon. Tällöin haastateltavat korostivat luottamuksen lisäksi kokemansa arvostuksen merkitystä, sillä etenkin näissä tilanteissa

haastateltavat toivovat esimiehen arvostavan heidän asiantuntijuuttaan ja kuuntelevan heidän mielipiteitään erityisesti työn tekemisen tapaa tai muita kehitysehdotuksia koskien. Esimerkiksi H4 totesi:

”Se, mitä mä teen päivittäin mun töissä, niin mun esimies ei siitä paljon tiedä. Niin sit, sit sillon, kun se kommentoi mun työtä, niin mun mielestä on tärkeitä, että se myös tiedostaa, että niinku päivittäiset rutiinit, ne ei ehkä hänellä oo niin hanskassa, kun mulla, et se tietää niinku ison kuvan, mut mä taas tiedän sen, että mitä siellä niinku päivittäin käsitellään.”

5.2.3 Tuen antaminen

Kaikki haastateltavat näkivät esimiehen roolin vuorovaikutussuhteessa tuen antajana. Tuen suhteen pidettiin tärkeänä sen saatavuutta tarvittaessa ja helposti, mihin liittyi paljon esimiehen vastaanottavuus ja helposti lähestyttävyys. Monet tunnistivat esimiehen kiireen myös tekijänä, joka vaikeutti tuen saamista ja pyytämistä. Tilanteet, joihin haastatellut toivoivat tukea esimieheltä, liittyivät pääasiassa työhön ja työtehtäviin sekä urakehitykseen, ja palautteenanto ja kehityskeskustelut nähtiin myös tuen antamisen kanavana, jossa esimies auttaa työntekijää kehittymään. Suurin osa haastateltavista kuitenkin näki esimiehen tuen liittyvän pääasiassa ohjaukseen, kuten H9 kuvasi:

”En mä jotenkaan ajattelen, että mä niinku esimiehelle ihan mun mitään semmosta niinkun... ehkä niinkun liian sellasta syvällistä kertoisikaan, niinku tukee, siinä mielessä. -- Ehkä just mä en käyttäis sitä sanaa, ehkä niinku jotenkin ajattelen, että sen ohjauksen kannalta. Et sit se menee jo liian diipiks, jos se on tukee.” (H9)

Myös H3 totesi toivovansa, että esimies *”antaa mulle ne työkalut ja näyttää mulle et miten mä pystyn parhaiten etenemään.”* Esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa esimiehen rooli tuen antajana nähdään yksipuolisena, ja toiveena on, että esimies *”keskittyy jotenkin mun tilanteeseen, koska hän on sitä varten tietyllä tapaa.” (H9)* Muutama haastateltavista kuitenkin nosti myös esiin, että ohjauksen kautta annetun ja muun tuen tarve vaihtelee tilannesidonnaisesti. Nämä haastateltavat totesivat,

että tuen tarve on riippuvaista sekä työsuhteen että uran vaiheesta. Nämä haastateltavat kertoivat tarvitseensa paljon tukea erityisesti niin yksittäisen työsuhteen kuin oman uran alkuvaiheessa, mutta niin työsuhteen kuin urankin myöhemmässä vaiheessa haastateltavat totesivat tarvitsevansa vähemmän tukea. Useampi haastatelluista korosti työsuhteen alussa ohjauksen kautta saatavan tuen merkitystä.

Vaikka haastattelujen perusteella vaikuttaisi siltä, että Y-sukupolvi toivoo esimieheltä tukea pääasiassa ohjauksen kautta, toivoi muutama haastateltavista kuitenkin esimieheltä myös sosiaalista tukea. Toisaalta muutama haastateltavista nosti esiin, että sosiaalisen tuen annossa esimiestä merkittävämmässä roolissa työyhteisössä ovat kollegat. Lisäksi haastatteluissa ilmeni, että vuorovaikutussuhteessa annetun tuen laatu on myös riippuvaista vuorovaikutussuhteen tasosta: läheisimmissä suhteissa saatetaan antaa helpommin myös sosiaalista tukea. Esimerkiksi H7 kuvaili arvostavansa nykyisessä, läheisessä esimiehuhteessaan saamaansa syvällisempää tukea:

”Myös siinä totta kai ne kaikki kohtaukset ja se se lämpö, mikä tässä mun nykyisessä esimiehuhteessä on, niin se on mulle tosi tärkeä asia, et mä voin lähestyä häntä, ja mä voin avautua oikeesti. Mullel varmaan hirveesti olis asioita, mistä mä en oikeesti vois jutella hänen kanssaan, vaikka ne olis niinku ikäviä, jotain semmosia painaa enemmän meiltä, tai et se olis semmonen, että mä oon miettinyt, että onks tää mun paikka tai muuta, et jos tulis semmosia mitä ei ehkä yleensä esimiehen kanssa, niin mul ois niistäkin aika helppo alkaa keskusteleen.” (H7)

5.2.4 Vuorovaikutussuhteen hierarkkisuus

Kuten aiemmassa luvussa todettiin, haastateltavat toivoivat esimiehen viestinnän olevan asiallista, mutta välitöntä. Tähän liittyy vahvasti se, miten haastateltavat suhtautuivat vuorovaikutussuhteen hierarkkisuuteen. Poikkeuksetta kaikki haastateltavat toivoivat vuorovaikutussuhteen olevan ammatillinen suhde, asiallinen mutta kuitenkin välitön. Hierarkian ja roolierojen haastateltavat eivät toivoisi näkyvän paljoa tai korostettavan vuorovaikutussuhteessa etenkin työpaikan arjessa. Esimerkiksi H5 totesi, että *”mitä vähemmän sitä (hierarkiaa) on näkyvillä, tai sillain koettavissa, minusta sitä parempi.”* Suhteen toivottaisiin olevan välitön eikä liian formaali.

Haastateltavat kokivat, että mikäli hierarkia ja esimiehen ja työntekijän rooliero olisi vahvasti läsnä vuorovaikutussuhteessa, aiheuttaisi tämä paljon hidasteita ja esteitä vuorovaikutukselle sekä vaikuttaisi työilmapiiriin negatiivisesti. Esimerkiksi H2 totesi, että jos vuorovaikutussuhde on hyvin hierarkkinen, ”*se on nopeesti vähän sitä, että ei välttämättä uskalleta sanoa kaikkia asioita niin kuin ne on.*” Kun hierarkia ei ole jatkuvasti läsnä vuorovaikutussuhteessa, tekee tämä vuorovaikutuksesta vapaampaa ja esimiestä on helpompi lähestyä. Esimerkiksi H3:lla oli negatiivisia kokemuksia tilanteesta, jossa vuorovaikutussuhteen hierarkkisuus on vaikuttanut vuorovaikutukseen:

”Siel oli niinku avokonttori, mut sil johtajalla oli oma huone, mis oli aina ovet suljettuna ja sinne, siis sul piti olla todella tärkeet asiaa, ennen kun sä ees uskalsit mennä sinne sisälle, et se oli hyvin semmonen... Et minulle et tule paukuttaa päätä mistään.” (H3)

Vaikka vuorovaikutussuhteen hierarkkisuuden ei toivottu näkyvän arkisissa viestintätilanteissa, kaikki haastateltavat toivoivat esimiehen toimivan esimiehen rooliin liittyvien odotusten mukaan tilanteissa, jotka sitä vaativat. Haastattelujen perusteella Y-sukupolvi ei kuitenkaan kaihda varsinaisia organisaatioiden hierarkiarakenteita, ja osa jopa piti hierarkian olemassa oloa organisaatiossa yleisesti hyvänä. Esimiehen kanssa olevan vuorovaikutussuhteen hierarkkisuus nähtiin osittain myös positiivisena ja esimiehen myös haluttiin olevan auktoriteettiasemassa työyhteisössä. Kaikki haastateltavat odottivat, että esimies pystyy ottamaan suhteessa myös roolinsa johtajana ja toimimaan sen mukaan erityisesti tilanteissa, joissa se on tarpeen. Haastateltavat korostivat usein esimiehen roolia päätöksenteossa siten, että esimiehen ”*pitäis olla kuitenkin se, ketä sanoo sen viimeisen sanan.*” (H3) H9 nosti esimerkiksi palkkaneuvottelut ja kehityskeskustelut tilanteiksi, joissa odottaa esimiehellä tilanteeseen sopivaa vakavuutta ja formaaliutta.

”Mut kyl mä siinä mielessä oletan, että on formaali, et on kuitenkin hän ottaa todesta, mitä mä sanon. Ja niinku tavallaan et hänellä on kuitenkin se aseman tuoma vastuu, että niinku jollakin tapaa, vaikka esimerkiks jotain kaksin keskisiä keskusteluja tietyllä tapaa, niis pitää olla vähän jotain agenda tai jotain, että jos mä tuon jotain esille, niin kyllä sillä pitää olla jotkut keinot vastata tai viedä asioita eteenpäin.” (H9)

Esimiehen tulisikin pystyä mukauttamaan viestintäänsä tilanteen vaatimusten mukaan, mutta haastatteluissa myös ilmeni, että esimiehen viestinnän mukauttaminen ja roolin korostuminen erilaisissa tilanteissa voi myös aiheuttaa työntekijässä hämmennystä. H9 nosti esimerkiksi kokemansa palkkakeskustelun, jossa esimiehen tavallista formaalimmaksi ja jäykemmäksi muuttunut viestintä aiheutti haastateltavassa hämmennystä, vaikka kyseisissä tilanteissa esimiehen viestinnän odotetaankin olevan formaalimpaa. Siten samalla, kun esimieheltä odotetaan viestinnän mukauttamista tietyissä tilanteissa, kuten palkkakeskustelussa tai kehityskeskustelussa, saattaa viestinnän mukauttaminen kuitenkin luoda ristiriitaisia tunteuksia.

Osa haastateltavista näki esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen lievässä hierarkisuudessa myös joitakin hyötyjä. Niin H1 kuin H6 kokivat, että suhteen hierarkisuus paransi heidän omaa suoritustaan työssä, mikä oli heidän mielestään positiivista. He myös kokivat, että suhteessa oleva hierarkia sai heidät ottamaan esimiehen palautteet todesta sekä keskittymään oman suorituksen kehittämiseen. Vuorovaikutussuhteen hierarkisuuden ja jännitteen nähtiin luovan positiivista stressiä, joka auttoi haastateltavia parempaan suoritukseen.

5.2.5 Suhteen läheisyyden ja etäisyyden tasapaino

Haastattelujen perusteella ilmeni, että esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa tulisi vallita tasapaino suhteen läheisyydessä ja etäisyydessä. Pääasiassa haastatellut toivoivat suhteen olevan jokseenkin läheinen, mutta haastatteluissa ilmeni halu säilyttää ”*pieni etäisyys.*”(H6) H8 tiivisti suhteen laatua todeten toivovansa sen olevan ”*ammattillisesti läheinen.*”

Kaikki haastateltavat pitivät ylipäättään henkilökohtaisella tasolla tuntemista ja molemmin puolta itsestä kertomista toivottavana. Kuitenkin eroja ilmeni siinä, miten paljon haastatellut halusivat tietää esimiehestä tai kertoa omasta elämästään esimiehelleen. Kuitenkin yleisesti henkilökohtaisella tasolla tunteminen nähtiin hyvänä ja sen katsottiin vaikuttavan esimiehen helposti lähestyttävyyteen, rakentavan

luottamusta ja helpottavan keskustelemista esimiehen kanssa. Henkilöön liittyvien, inhimillisten piirteiden esiin tuominen myös koettiin vaikuttavan mielikuvaan esimiehestä paljon. Tämä ilmenee H2:n esimerkissä:

”Kyl mä niinku haluan tietää, minkäaivan ihminen se mun esimies on, vaikkapa montako lasta sillä on, mitä se harrastaa, mitä se tekee vapaa-aikana tai muuta, koska se mun käsitykseni todennäköisesti siitä ihmisestä muuttuu ihan tyystin. Kun sit esimerkiks tää mun nykyinen, tai viimesin --- heti kun se alkaa niistä (lapsistaan) puhuun, mitä se touhuu niitten kanssa, muuttuu se koko ihminen ihan. Niinku paljon lempeempi ja pehmeempi ja semmonen, ja sit kun se on siinä työmoodissa, niin sit se on paljon semmonen jäykempi ja kovempi. Et sen takia musta on hyvä, koska jos mä näkisin pelkän sen työmoodin, mä en todennäköisesti uskaltais sanoa sille mitään. Mut sit, kun mä tiän tavallaan sen pehmeemmänkin puolen, niin... siks se on mun mielestä hyvä tuntee.” (H2)

Moni haastateltava totesi, että henkilökohtaiseen elämään liittyvien keskustelunaiheiden olisi mielekkäintä pysyä suhteellisen yleisellä tasolla. Mainittuja sopivana pidettyjä keskustelunaiheita olivat esimerkiksi perhe, harrastukset, matkustaminen, mielenkiinnon kohteet ja arkeen liittyvät asiat. Henkilökohtaisten asioiden jakamisen tulisi kuitenkin olla vastavuoroista, ja esimerkiksi H7 korosti, että ”esimiehenä sun pitää myös kertoa sun niinku asioista ja muusta, et sä et voi vain odottaa, että sun alainen kertoo sulle ja sä haluat tietää hänestä enemmän, vaan sun pitää myös avautua.” Haastattelussa myös ilmeni, että työyhteisön kulttuuriset ja sosiaaliset normit vaikuttavat vuorovaikutuksen sisältöihin: moni ei kokenut haluavansa keskustella esimiehen kanssa työyhteisöön sopimattomista aiheista, ja esimerkiksi H6 totesi, että ”jotkut asiat ei kuulu toimistoon.” Useampi haastatelluista myös totesi, ettei haluaisi jakaa esimiehen kanssa kovin syvällisiä asioita, kuten esimerkiksi parisuhteeseen liittyviä asioita. Tässä oli kuitenkin eroja haastateltavien kesken, sillä esimerkiksi H7 totesi, että voisi puhua esimiehen kanssa melkein mistä vain. Toisena ääripäänä H1 puolestaan totesi, että ei haluaisi ”puhua liikaa henkilökohtaisista asioista, elämästä, mitä tapahtuu niinkun täysin töiden ulkopuolella.” Myös H8 ei toivonut sopivaa etäisyyttä, eikä halunnut tietää kaikkea esimiehestä henkilökohtaisella tasolla:

”Se riittää, että sen ihmisen kanssa pystyy tehdä töitä ja sen kanssa töiden tekeminen on kivaa, niin mun ei tarvi tietää, et onks sillä esimerkiks täysin samat arvot mun kanssa. Et helposti siinä käy sillä tavalla, et jos vaikka esimies --- täysin eri arvopohjalta elävä, niin sit must tuntuu, et mä rupeisin näkemään sitä aivan liikaa niinku sen kautta. Ja kaikki mun mielestä, ehkä semmoset niinku parisuhdeasiat ja tommoset, kovin henkilökohtaiset --- on myös semmosia, mistä mä en kauheen mielelläni keskustele.”

Poikkeuksetta kaikki haastateltavat totesivat, että läheisyyden ei tulisi yltää ystävyys-tasolle. Monet haastateltavat myös huomauttivat, että mikäli vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa olisi liian syvä ja ystävyysperustainen, voisi tästä ilmetä monia haittoja ja ongelmia. Ystävyys-suhteen esimiehen kanssa nähtiin mahdollisesti luovan eriarvoista kohtelua työyhteisössä ja vaikuttavan palautteenantoon, arviointiin ja työtehoon. Lisäksi muutama haastateltava totesi, että mikäli esimies olisi ystävä, olisi häneltä vaikeampaa pyytää apua tai tuottaa hänelle kiirettä. Sopiva etäisyys vuorovaikutussuhteessa ylläpiti siten esimiehen roolia johtajana.

Vuorovaikutussuhteen läheisyyttä voidaan tarkastella myös vuorovaikutuksen suhteen tavoitteellisuuden näkökulmasta. Suhtautuminen vuorovaikutussuhteen tavoitteeseen oli haastateltavien keskuudessa erilaista, mutta useampi haastateltavista näki suhteen jokseenkin välineellisenä: vuorovaikutussuhteen koettiin mahdollistavan muita tavoitteita, kuten urakehitys, eteneminen ja työssä kehittyminen. Haastattelussa ilmeni, että näille haastateltaville ura ja urakehitys olivatkin hyvin tärkeitä asioita, mikä vaikutti suhtautumiseen vuorovaikutussuhdetta kohtaan. Esimerkiksi H1 totesi, että *”esimies on totta kai yks niistä, kenen kaa on pakko olla hyvissä väleissä, jos haluaa menestyä.”* Suhteeseen liittymättömät tavoitteet saattavat siten vaikuttaa siihen, miten esimiehen kanssa ollaan vuorovaikutuksessa tai miten laadukkaaksi suhde voi kehittyä. Esimerkiksi H9 koki nykyisessä esimiehuhteessaan, että suhteen ulkopuoliset tavoitteet vaikuttivat siihen, miten avoin hän pystyi vuorovaikutussuhteessa olemaan:

”Siihen mun tähentkiseen esimieheen, niin en mä jotenkaan luota, että mä kaikista rehellisimmin sille voin kertoa, että ’tota että hei, mä en osaa tällästä ’tai että ’voiks sä jeesata mua tässä’ tai jotain. Koska sit kuitenkin hän on se viimekädessä, joka arvioi mua, joka istuu mun ylennysten ja palkankorotusten ja kaikkien päällä. Niin et en mä niinku halua sit osoittaa, että mussa on jotain vikaa!”

Haastattelussa ilmeni myös muita vuorovaikutussuhteeseen liittyviä välineellisiä tavoitteita, kuten hyvä työilmapiiri, toimiva yhteistyö, työnteon sujuvuus ja työnteon mukavuus. Haastattelujen perusteella itse suhde ei ole useinkaan vuorovaikutussuhteen

tavoite, vaan se nähtiin enemmän muita asioita mahdollistavana suhteena, minkä vuoksi vuorovaikutussuhdetta halutaan kehittää.

5.2.6 Vuorovaikutussuhteen taso

Vuorovaikutussuhteen tasoa kuvaavan LMX-teorian mukaan vuorovaikutussuhteen kolme tasoa ovat vieras, tuttava ja kumppani. Haastattelujen perusteella vaikuttaisi siltä, että vuorovaikutussuhteen tasoista vieraan taso olisi Y-sukupuolvelle vähiten mieluisin. Tätä tasoa kuvaavat piirteet eivät korostuneet haastateltavien näkemyksissä, sillä vieraan tasolle ominainen yksipuolinen ja muodollinen viestintä ei haastattelujen perusteella ole Y-sukupolven mieleen, sukupolven arvostaessa keskustelua ja epämuodollista viestintätyyliä. Vieraan tasolla vuorovaikutusta ohjaavat pääasiassa työroolit ja organisaatiohierarkia, ja vaikka haastattelujen perusteella Y-sukupolvi odottaakin esimieheltä tietyissä tilanteissa esimiesrooliin kuuluvaa vuorovaikutuskäyttäytymistä, eivät haastateltavat kuitenkaan toivoneet hierarkian ja roolierojen näkyvän paljoa päivittäisessä vuorovaikutuksessa, mikä on vieraan tasolle ominaista. Lisäksi vieraan tasolla esimies ja johdettava eivät tunne toisiaan lainkaan, mutta kaikki haastateltavat halusivat tuntea esimiestään henkilökohtaisella tasolla. Näin on todettavissa, että vieraan taso ei olisi haastattelujen perusteella Y-sukupuolvelle mieluisin.

Haastattelujen perusteella vaikuttaisi siltä, että vuorovaikutussuhteen toivottaisiin olevan vähintään LMX-teorian mukaisella tuttavuuden tasolla. Tällä tasolla vuorovaikutussuhde toimii myös henkilökohtaisella tasolla ja esimies ja työntekijä tuntevat toisensa, mikä oli kaikkien haastateltavien mielestä hyvä asia. Tällä tasolla vuorovaikutus perustuu vastavuoroisuuteen esimiehen ja työntekijän jakaessa toisilleen niin työhön kuin ihmissuhteisiin liittyvää tietoa, ja kaikki haastateltavat kokivat lähtökohtaisesti haluavansa keskustella esimiehen kanssa henkilökohtaisista asioista. Kuitenkin se, miten syvällistä tämän keskustelun toivottaisiin olevan, vaihteli haastateltavien kesken. Tämän tason piirteet olivat kaikille haastateltaville toivottuja, mutta suuri osa haastatelluista vaikutti toivovan suhteen kehittyvän vielä korkeammalle tasolle.

Kaikki haastateltat toivoivat vuorovaikutussuhteen sisältävän korkeatasoisen kumppanuussuhteen piirteitä, mutta kaikki haastatellut eivät välttämättä toivoneet kaikkia kumppanuussuhteeseen kuuluvia ominaisuuksia. Kaikki haastateltavat toivoivat vuorovaikutussuhteelta kumppanuussuhteesele ominaista epäformaaliutta, kunnioitusta ja luottamusta. Kuitenkin kumppanuussuhteen vaiheessa vuorovaikutussuhde voi toimia jo hyvin syvällisellä ja läheisellä tasolla, ja haastattelujen perusteella oli havaittavissa, että osa haastateltavista toivoi suhteen toimivan syvällisemmällä tasolla kuin toiset. Kumppanuusvaiheessa osapuolet jakavat toisilleen paljon tietoa niin työhön kuin henkilökohtaisiin asioihin liittyen, ja etenkin tässä kohtaa haastateltavien välillä ilmeni eroja: kaikkien toivoessa esimieheltä avoimuutta työhön liittyvissä asioissa, vaihteli erityisesti haastateltavien halukkuus saada ja jakaa tietoa koskien henkilökohtaista elämää. Osa haastateltavista totesi, ettei haluaisi jakaa liian yksityiskohtaista tietoa omasta elämästään, samalla kun toiset haastateltavat totesivat, että voisivat keskustella esimiehen kanssa melkein mistä vaan. Siten eroja ilmeni erityisesti siinä, miten läheiseksi suhteen toivottaisiin kehittyvän. Osa haastateltavista vaikutti myös tavoittelevan enemmän kumppanuussuhteelle ominaista sitoutumista toiseen osapuoleen: näissä tapauksissa esimieheltä toivottiin sitoutuneisuutta erityisesti työntekijän kehittämiseen, etenkin syvällisemmän uraohjauksen kautta tarjotun tuen muodossa.

Haastattelujen perusteella monet kumppanuussuhteen edut osoittautuivat myös Y-sukupolven tavoittelemiksi, mikä myös perustelee vuorovaikutussuhteen tasoon kohdistuvia toiveita. Kaikki haastateltavat tavoittelivat vuorovaikutussuhteelta erityisesti luottamusta, runsasta tiedonjakoa erityisesti työhön liityen ja epäformaalia vuorovaikutusta, mitkä ovat kumppanuussuhteen ilmentymiä. Osa haastateltavista myös korosti vaikutusmahdollisuuksien tärkeyttä, ja kumppanuussuhde usein mahdollistaa työntekijän suuremman vaikutusmahdollisuuden suhteessa johtajaan. Sen sijaan kumppanuussuhteen eduiksi usein kerrotaan vuorovaikutussuhteen läheisyys ja syvällisyys, mutta vain osa haastatelluista vaikutti tavoittelevan näitä vuorovaikutussuhteen ominaisuuksia.

Kumppanuussuhteen sanotaan olevan korkeatasoinen vuorovaikutussuhde, ja voidaankin todeta, että monet haastateltavien toiveista vuorovaikutussuhteeseen liittyen täyttivät

LMX-teorian korkeatasoisen vuorovaikutussuhteen kriteeristöä. Haastatteluje n perusteella vuorovaikutussuhteen ei toivottu olevan matalatasoinen, sillä matalatasoisen suhteen piirteet, kuten suhteen muodollisuus, vähäinen luottamus ja tuki sekä yksisuuntainen vuorovaikutus, eivät olleet haastateltavien mieleen. Kaikki haastateltavat toivoivat vuorovaikutussuhteen olevan lähtökohtaisesti korkeatasoinen, sillä vuorovaikutussuhteelta toivottiin yleisesti korkeatasoisille suhteille ominaisia piirteitä, kuten luottamusta, tukea, huomiota esimieheltä, kunnioitusta ja itsenäisen työskentelyn mahdollistavaa vähäistä kontrollia. Korkealaatuisiin suhteisiin liittyy usein vahvasti myös suhteen osapuolten toisistaan pitäminen, mikä sen sijaan korostui vain muutamien haastateltavien huomioissa. Esimerkiksi H8 nosti vuorovaikutussuhteen olevan riippuvaista siitä, ”minkälainen ihminen on” ja esimiehen ”saman tyyppisyydestä.” Haastateltavat eivät lähtökohtaisesti vaatisi suhteen olevan läheinen, toisista pitämiseen perustuva ystävyysuhde, mutta muun muassa H6 puhui useaan otteeseen ”henkilökemioiden” merkityksestä:

”Mä nään myös, että henkilökemiat on aika isossa osassa siinä, että kuinka, niinkun miten, se viestintä kahden ihmisen välillä niinkun toimii siinä. Sit kun saman tyyppiset henkilöt, niin se on niinkun yks asia, minkä takiamun nykyisen esimiehen kanssa meillä on tosi hyvä viestintä, koska me ollaan tosi samantyyppisiä ihmisiä ja niinkun... tavallaan, siinä on niinkun helppo, helppokin sitä vuorovaikutusta käydä.”

Useampi haastateltava myös nosti esiin sen, että vuorovaikutussuhteen mahdollisuudet syventyä korkealle tasolle ovat usein myös riippuvaisia erilaisista ulkoisista tekijöistä. Yhtenä näistä mainittiin jo aiemmin mainittu henkilökemioiden yhteensopivuus, mutta toisaalta suhteen syvenemisen koettiin olevan riippuvaista myös organisaatioon liittyvistä tekijöistä. Ensinnäkin useampi haastateltu nosti esiin, että erityisesti organisaation koko ja rakenne vaikuttavat paljon siihen, minkälaiset mahdollisuudet vuorovaikutussuhteella on kehittyä. Toisaalta myös organisaatiokulttuuri voi asettaa vuorovaikutukselle ja vuorovaikutussuhteen kehittymiselle omia haasteitaan, kuten H9:n tapauksessa:

”Koska sit kuitenkin tuntuu, että koska se yleinen kulttuuri on niin semmonen, et pitää niinku hirveesti todistella itteensä ja jollakin tapaa, niin sitten kyl siin on tietynlainen semmonen, et haluaa sitten todistella myöskin esimiehelleen. Mut en mä tiedä, voisko sit jossain ideaaliorganisaatiossa olla sellasta roolia, että se olis sellanen coachaava.”

Muutama haastatelluista nosti myös esiin organisaation toimialan yhteyden vuorovaikutussuhteen kehittymisen mahdollisuuksiin, sillä haastateltavat näkivät, että eri toimialoilla on hyvin erilainen organisaatio- ja johtamiskulttuuri, ja näillä tekijöillä koettiin olevan suuri vaikutus siihen, millaista johtamisviestintää on ja miten vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa voi kehittyä. Organisaatioissa tulisikin huomioida niin organisaation hierarkioiden, rakenteen kuin myös organisaatiokulttuurin luomat haasteet esimiehen ja työntekijöiden välisen vuorovaikutussuhteen kehittymiselle.

Tutkimustulosten perusteella vaikuttaisi siten siltä, että vuorovaikutussuhteen tasoista Y-sukupolvelle mieluisimpia olisivat joko tuttavuuden tai kumppanuuden vaihe. Vuorovaikutussuhteen tulisi olla vähintään tuttavuuden vaiheelle, mutta kumppanuussuhteen piirteet olivat myös sukupolvelle mieleisiä. Suurin osa haastatelluista toivoi vuorovaikutussuhteen olevan kumppanuussuhteen tasolla, mutta vaihtelua ilmeni siinä, kuinka syvällisen kumppanuussuhteen työntekijä toivoisi saavansa. Kumppanuussuhteen tasolla suhde voi olla kuitenkin vielä hyvin erilainen, eivätkä kaikki kumppanuustason suhteet ole samanlaisia, joten kumppanuussuhde voisi olla Y-sukupolvelle mieleen, mutta vaihdellen erityisesti suhteen syvällisyyden ja läheisyyden suhteen. Haastattelujen perusteella vuorovaikutussuhteen kuitenkin toivottiin vahvasti olevan korkealaatuinen suhde, ja matalalaatuisen suhteen piirteet eivät näyttäneet Y-sukupolven suosimiksi. Tämä myös tukee havaintoa siitä, että kumppanuussuhde olisi Y-sukupolven mieleen, sillä kumppanuussuhde on LMX-teorian mukaan korkeatasoisempi vuorovaikutussuhde kuin tuttavuuden taso.

5.3 Johtamisviestintätyylit

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen tulokset suhteessa kolmanteen tutkimuskysymykseen: *millaisista johtamisviestintätyyleistä Y-sukupolvi pitää?* Tarkastelu keskittyy ensin tutkimusaineiston perusteella havaittuihin Y-sukupolven näkemyksiin autoritäärisestä, demokraattisesta ja laissez-fairen johtamisviestintätyyleistä, jonka jälkeen tarkastellaan sukupolven näkemyksiä asia- ja suhdekeskeisistä johtamisviestintätyyleistä.

Haastattelujen perusteella Y-sukupolvi ei todennäköisesti toivoisi esimiehen johtamisviestintätyylin olevan autoritäärinen. Autoritäärisen johtajan vuorovaikutus perustuu kontrolliin, vallankäyttöön, valvontaan ja käskyttämiseen, ja kukaan haastatelluista ei kertonut pitävänsä tällaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Erityisesti valvontaan haastatellut suhtautuivat hyvin negatiivisesti. Kuitenkin autoritäärinen johtaja myös ohjaa ja tukee paljon työtehtävissä, mikä saattaisi etenkin työsuhteen alkuvaiheessa olla haastattelujen perusteella sukupolven mieleen, mutta pitkällä tähtäimellä haastattelujen perusteella sukupolvi suosisi pikemminkin itsenäistä työtettä, kuitenkin arvostaen mahdollisuutta tukeen työtehtävissä. Roolierojen ja hierarkian ei toivottu olevan läsnä paljon vuorovaikutussuhteessa, kun taas autoritäärisen johtajan viestintä perustuu esimiesrooliin ja valta-asemaan ja näiden esiin tuomiseen. Autoritäärisestä johtamisviestintätyylistä puuttuvat usein myös vuorovaikutuksen keskustelevuus, vastavuoroisuus, mielipiteiden kuunteleminen ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen, ja nämä kaikki olisivat haastattelujen perusteella Y-sukupolven arvostamia piirteitä. Lisäksi haastateltavat pitivät palautteenantoa hyvin tärkeänä esimiehen tehtävänä, mutta autoritäärinen johtaja antaa palautetta hyvin harvoin. Vuorovaikutussuhde on myös autoritäärisen johtajan kanssa usein hyvin etäinen, mutta haastatellut toivoivat suhteen olevan edes jokseenkin läheinen, toki monet haastateltavista halusivat säilyttää myös etäisyyttä esimieheen.

Monet haastateltavien näkemykset koskien esimiesten johtamisviestintää sen sijaan viittaisivat siihen, että demokraattinen johtamisviestintätyyli voisi olla Y-sukupolvelle mieleinen. Kaikki haastatellut painottivat esimiehen vuorovaikutuksen avoimuutta ja esimiehen helposti lähestyttävyyttä, ja nämä ominaisuudet ilmentävät erityisesti demokraattista johtamisviestintätyyliä. Myös haastatteluissa arvostettu luottamussuhde esimiehen kanssa ja sen mahdollistama itsenäinen työskentely liittyvät tähän johtamisviestintätyyliin. Demokraattisessa johtamisviestintätyyliissä vuorovaikutus on kaksisuuntaista, keskustelevaa ja johtaja huomioi työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä paljon ja on hyvä kuuntelemaan – nämä piirteet olivat haastateltavien keskuudessa myös hyvin arvostettuja. Useat haastatellut arvostivat esimiehessä myös tilannetajua, henkilökohtaista otetta ja ihmistuntemusta, mitkä ovat demokraattisen

johtajan vahvuuksia. Demokraattiselta johtajalta saadaan myös tukea ja ohjausta tarvittaessa, mitä monet haastatelluista pitivät hyvänä. Toisaalta demokraattisessa johtamisviestintätyyliissä painottuu positiivisen palautteen runsas antaminen, mutta kritiikki tai rakentava palaute eivät ole niin suuressa roolissa, mitä haastatellut kuitenkin toivoivat saavansa positiivisen palautteen lisäksi suhteellisen paljon. Demokraattisen johtamisviestintätyylin kehityskohdat saattaisivatkin liittyä Y-sukupolven mielestä nimenomaan palautteenantoon, mutta muuten haastattelujen perusteella suurin osa tätä johtamisviestintätyyliä ilmentävistä piirteistä olisi Y-sukupolven mieleen.

Haastattelujen perusteella *laissez-faire* -johtamisviestintätyyliissä ilmeni olevan Y-sukupolven mielestä paitsi negatiivisia, myös joitakin positiivisia piirteitä. Haastateltavat painottivat hyvin paljon, että esimiehen tulisi toimia esimiesroolinsa mukaisesti johtajana ja auktoriteettina tilanteissa, jotka sitä vaativat, mutta *laissez-faire* -johtamisviestintätyyliissä johtaja on usein luopunut vastuusta osittain tai kokonaan, vältelee vastuuta tai ei osallistu päätöksentekoon välttämättä ollenkaan. Toisaalta tällainen johtaja usein antaa työntekijöille myös hyvin paljon vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta, mitä haastatellut arvostivat. *Laissez-faire* -johtaja ei kuitenkaan osallistu työntekijöiden kehittämiseen ja antaa vain vähän palautetta, mikä olisi ristiriidassa haastateltujen toiveiden kanssa. Myöskään tukea tai ohjausta ei *laissez-faire* -johtajalta saa paljon, ja haastattelujen perusteella Y-sukupolvi näitä kuitenkin jonkin verran odottaa saavansa. Lisäksi tämän johtamisviestintätyylin johtaja välttää vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa ja vuorovaikutus on hyvin pinnallista, kun taas haastatellut toivoivat vuorovaikutuksen olevan suhteellisen jatkuvaa ja esimiehen olevan helposti lähestyttävä. Tällaisen johtajan kanssa Y-sukupolvi ei siten välttämättä saisi tarpeeksi läheistä suhdetta, sillä vaikka haastateltavilla oli erilaisia mielipiteitä vuorovaikutussuhteen läheisyydestä, toivoivat kaikki kuitenkin vuorovaikutussuhteelta edes jonkin asteista läheisyyttä ja tuntemista henkilökohtaisella tasolla.

Asiakeskeisellä johtamisviestintätyyliillä on todettu olevan paljon yhteneväisyyksiä autoritäärisen johtamisviestintätyylin kanssa, ja haastattelujen perusteella suhtautuminen asiakeskeiseen johtamisviestintätyyliin olikin hyvin samanlaista kuin autoritäärisen johtamisviestintätyyliin. Kuten autoritäärisen johtamisviestintätyylin suhteen,

asiakeskeisellekin johtamisviestinnälle ominainen roolin korostaminen, kontrolli, vallan ilmentäminen, valvonta, käskyttäminen, viestinnän yksisuuntaisuus ja muiden mielipiteiden huomiotta jättäminen perustelevat, miksi asiakaskeinen johtamisviestintätyyli ei välttämättä olisi Y-sukupolven mieleen. Haastatellut myös arvostivat paljon esimiehen helposti lähestyttävyyttä, kun taas asiakaskeiset johtajat noudattavat usein suljettujen ovien periaatetta ja ovat vaikeasti lähestyttäviä. Lisäksi asiakaskeisen esimiehen vuorovaikutus olisi myös todennäköisesti liian vähäistä suhteessa Y-sukupolven toiveisiin. Toisaalta asiakaskeiseltä johtajalta on saatavissa paljon ohjeistusta ja tukea, mitä sukupolvi haastattelujen perusteella arvostaa, mutta esimiehen toiminta olisi mahdollisesti liian valvovaa ja ei jättäisi tilaa työntekijän itsenäiselle työskentelylle. Lisäksi etenkin asiakaskeisen johtajan vuorovaikutus on usein hyvin jäykkää ja muodollista, kun haastateltavat toivoivat vuorovaikutuksen olevan välitöntä ja pääasiassa epäformaalia. Esimerkiksi H7 kuvasi aiempaa esimiestään arvioidessaan, että *”hän ei ollut niin ihmisjohtaja. Häntä kiinnostaa enemmän asiat ja numerot.”* Sen sijaan H7 olisi toivonut esimiehen olevan suhdekeskeinen johtaja.

Suhdekeskeinen johtamisviestintätyyli on puolestaan hyvin samanlainen demokraattisen johtamisviestintätyylin kanssa. Monet demokraattisellekin johtajalle ominaiset, Y-sukupolven arvostamat piirteet, ovat läsnä myös suhdekeskeisessä johtamisviestintätyylissä: luottamus, mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn, vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuus, keskustelu, tuki, mielipiteiden huomioiminen, kuuntelutaito, esimiehen tilannetaju ja ihmistuntemus. Suhdekeskeisen johtajan viestinnälle hyvin ominaista on avoimuus ja helposti lähestyttävyyys, jota haastateltavat myös arvostivat hyvin paljon. Suhdekeskeinen johtaja myös panostaa paljon vuorovaikutussuhteisiin työntekijöiden kanssa, mitä haastatellut näyttivät arvostavan. Suhdekeskeisessä johtamisviestintätyylissä ilmenee yleensä myös läheisyyteen liittyviä sisältöjä, joita haastatellut kuitenkin korostivat vaihtelevasti. Lisäksi suhdekeskeinen johtaja keskittyy antamaan myös sosiaalista ja emotionaalista tukea, mutta useampi haastatelluista totesi, että toivoo esimieheltä tukea enneminkin ohjauksen muodossa.

Tutkielman tulokset siitä, millaista haastatellut toivoisivat vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen esimiehen kanssa olevan, viittaavat siten vahvasti siihen, että Y-

sukupolvi toivoisi esimiehen johtamisviestintätyylin olevan eniten demokraattisen ja suhdekeskeisen johtamisviestintätyylin kaltaisia. Haastatteluissa ilmenneet toiveet johtamisviestintää kohtaan täyttivät monia näiden johtamisviestintätyylien piirteitä, kun taas muut johtamisviestintätyyli ilmensivät enemmän vuorovaikutuksen piirteitä, joita haastattelujen perusteella Y-sukupolvi ei arvosta yhtä paljon. Siten demokraattinen ja suhdekeskeinen johtamisviestintätyyli täyttävät parhaiten Y-sukupolven odotukset ja toiveet johtamisviestintää kohtaan.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millaista johtamisviestintää Y-sukupolvi arvostaa työyhteisössä. Tutkimusongelmaa tarkasteltiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla, joiden mukaan pyrittiin selvittämään, millaista Y-sukupolvi toivoo johtamisviestinnän olevan, millaisen vuorovaikutussuhteen Y-sukupolvi toivoo saavansa johtajan kanssa ja millaisista johtamisviestintätyyleistä Y-sukupolvi pitää. Tutkielmassa löydettiin sekä aiempaa tutkimustietoa tukevia, että kyseenalaistavia tuloksia ja tutkielman tulokset tuottivat myös uutta tietoa ja ymmärrystä Y-sukupolven näkemyksistä.

Tutkielman tutkimuskysymysten tuottamien tulosten perusteella voidaan todeta, että Y-sukupolvi arvostaa avointa, dialogista, keskustelevaa, epämuodollista ja välitöntä johtamisviestintää. Y-sukupolvi arvostaa myös palautetta hyvin paljon. Vuorovaikutussuhteen esimiehen kanssa tulisi olla suhteellisen läheinen, välitön ja korkealaatuinen, ja nämä suhteen piirteet vaikuttavat esimiehen helposti lähestyttävyyteen, jota pidettiin suurena arvossa. Erityisen tärkeää on myös molemmin puolinen luottamus ja arvostus, ja johtamisviestinnältä odotettiin ennemmin ohjaavaa otetta kuin käskytystä. Valvontaa sukupolvi ei tulosten perusteella arvosta. Johtamisviestinnän ei tulisi myöskään korostaa työntekijän ja esimiehen roolieroja, mutta esimiehen odotetaan myös toimivan rooliodotusten mukaisesti etenkin virallisissa tilanteissa. Tulosten perusteella Y-sukupolvi arvostaa demokraattisen ja suhdekeskeisen johtamisviestintätyylin mukaista johtamisviestintää.

Tutkielman tulokset sekä tukevat että kyseenalaistavat aiempaa tutkimustietoa koskien Y-sukupolvea ja sen näkemyksiä työyhteisöviestinnästä. Y-sukupolven on aiemmin todettu arvostavan avointa, jatkuvaa, yksilöllistä, kaksisuuntaista ja runsasta

työyhteisöviestintää, mikä osoittautui tämän tutkielman tulosten perusteella todeksi myös johtamisviestinnän saralla. Tutkielmassa todettiin Y-sukupolven myös arvostavan vaikutusmahdollisuuksia, työntekijän mielipiteen kuulemista ja arvostamista sekä vahvaa ja läheistä vuorovaikutussuhdetta esimiehen kanssa, ja myös nämä piirteet on tunnustettu jo aiemmissa tutkimuksissa, joten tämän tutkielman tulokset tukevat tällä saralla aiempaa tutkimustietoa. Tutkielman tulokset kuitenkin myös tuovat esiin erilaista ja jopa ristiriitaista tietoa verrattuna aiempiin tutkimustuloksiin. Nämä erilaiset havainnot todistavat osaltaan, että Y-sukupolven kohdistuvia tutkimuksia ja määritelmiä voivat hyvin helposti määrittää erilaiset stereotypiat. Siten vaikuttaisi siltä, että sukupolviin kohdistuviin yleistyksiin ja määritelmiin tulisikin suhtautua hyvin kriittisesti.

Erytisesti palautteeseen liittyen tutkielma toi ilmi uudenlaisia näkökulmia. Aiemman tutkimustiedon (esim. Hartman & McCambridge 2011) mukaisesti myös tämän tutkielman tulosten perusteella Y-sukupolvi arvostaa jatkuvaa palautetta. Aiemmat tutkimukset (Tyler 2008) ovat kuitenkin todenneet Y-sukupolven välttävän negatiivista palautetta, mutta tämän tutkielman tulosten mukaan Y-sukupolvi arvostaa erityisen paljon myös rakentavaa palautetta, ja toivoo saavansa sitä yhtä lailla kuin positiivista palautetta. Palautteen arvostus kumpusi sukupolven halusta kehittyä, olla hyvä työssään ja saada arvostusta työyhteisössä. Tutkielmassa kuitenkin ilmeni, että haastateltavien välillä oli eroja siinä, miten he haluavat palautteen annettavan ja missä suhteessa he toivoisivat saavansa positiivista ja negatiivista palautetta. Siten tutkielman tulosten valossa on mahdotonta yleistää, miten Y-sukupolvi suhtautuu palautteeseen, vaan ennemminkin tulokset tuovat esiin, että erityisesti palautteen suhteen Y-sukupolvella on hyvin erilaisia toiveita johtamisviestintää kohtaan. Tämä tulisikin huomioida organisaatioissa ja esimiesten tulisikin käydä avointa keskustelua työntekijöiden kanssa siitä, millaisia toiveita heillä on palautteeseen liittyen, jotta esimiehet voivat helpommin löytää sopivan palautteenantotavan työntekijöilleen.

Aiemmissa tutkimuksissa (esim. Liesem 2017, Myers & Sadaghiani 2010) on myös todettu Y-sukupolven suhtautuvan organisaatiohierarkioihin negatiivisesti, mutta tämän tutkielman tulokset antavat aiheeseen erilaisia näkökulmia. Vaikka vuorovaikutussuhteen ei toivottu olevan hiarkkinen ja roolierojen ilmenevän päivittäisessä

vuorovaikutuksessa, tutkielman tulokset kuitenkin viittaavat siihen, että Y-sukupolvi pitäisi organisaatiohierarkiaa myös hyödyllisenä rakenteena. Etenkin esimiehen toivottiin toimivan rooliinsa kohdistuvien odotusten mukaisesti ja johtajalta odotettiin myös vastuunkantoa ja erityisesti johtajan rooli päätöksenteossa korostui. Tutkielmassa ilmenikin, että esimiehiin kohdistuu hyvin erilaisia viestinnällisiä odotuksia eri tilanteissa: virallisemmissä tilanteissa odotettiin muodollisempaa viestintää, mutta arkisissa tilanteissa viestinnän toivottiin olevan epämuodollista, välitöntä ja ystävällistä. Esimiehen tuleekin kyetä mukauttamaan johtamisviestintää tilannesidonnaisesti, mikä vaatii esimiehiltä todella hyvää tilannetajuja. Esimiestyön voidaankin todeta olevan viestinnällisesti hyvin haastavaa työtä, sillä viestinnän mukauttamisen taito on tärkeää niin eri yksilöitä johtaessa kuin erilaisissa johtamistilanteissa.

Tutkielman tulokset eivät myöskään tue aiempien tutkimusten (esim. Tyler 2007) havaintoa siitä, että Y-sukupolvi ei olisi tottunut itsenäiseen päätöksentekoon. Tulosten valossa sen sijaan vaikuttaisi siltä, että sukupolven jäsenet ovat nimenomaan tottuneita itsenäiseen työskentelyyn, jota he myös pitävät arvossa sen viestiessä esimiehen luottamuksesta ja arvostuksesta. Lisäksi tutkielman tulokset ilmensivät, että Y-sukupolvi toivoo saavansa tarvittaessa tukea ohjauksen muodossa, mutta välttää valvomista ja käskyttämistä – mikä ei myöskään puolla sitä, että sukupolvi ei olisi valmis tekemään itsenäisiä päätöksiä koskien työtään. Toiveeseen tuen antamisesta ohjaamisen kautta liittyy myös vahvasti tutkielman tulosten havainto siitä, että osa haastatelluista toivoi esimiestyöltä enemmän valmentavaa johtajuutta, jossa keskityttäisiin paljon työntekijän kehittämiseen ja uraohjaukseen. Aiemmat tutkimukset (esim. Ng ym. 2010) ovat todenneet työyhteisön suhteiden olevan tärkeitä Y-sukupolvelle, ja tämä tutkielma myös vahvisti tätä tietoa, sillä esimiessuhde nähtiin hyvin tärkeänä ja suhteen toivottiin olevan vahva ja läheinen. Kuitenkin tuloksissa ilmeni, että suhde ei välttämättä ole itsessään tavoite, vaan esimiessuhteen tavoitteet voivat olla myös välineellisiä. Näitä välineellisiä tavoitteita olivat juurikin etenkin urakeskeisten haastateltavien kohdalla itsensä kehittäminen ja eteneminen uralla.

Aiempi tutkimustieto Y-sukupolven näkemyksistä koskien työyhteisöviestintää loi odotuksia tutkielman tuloksiin liittyen, sillä aiemman tutkimustiedon valossa vaikutti

siltä, että Y-sukupolvi voisi arvostaa eniten demokraattista ja suhdekeskeistä johtamisviestintätäytyliä. Tämä osoittautui tutkielman tulosten valossa oikeaksi odotukseksi. Y-sukupolven odotukset johtamisviestintätäytyliä kohtaan voivat kuitenkin poiketa siitä, millainen johtamiskulttuuri Suomessa on. Suomalaista johtamisviestintätäytyliä on kuitenkin kuvattu usein ilmaisulla *management by perkele* (Lämsä 2010, 139). Esimerkiksi Ekwall ja Karlsson (1999) ovat havainneet suomalaisten johtajien olevan vahvoja auktoriteettihahmoja, jotka kantavat päätöksenteon yksin ja joiden johtamistyyliä korostuvat kovat arvot (Lämsä 2010, 143). Nämä piirteet viittaisivat autoritääriiseen ja asiakokeskeiseen johtamisviestintätäytyliin, jota Y-sukupolvi ei tutkielman tulosten valossa arvosta. Myös Hakkaraisen (2006) vertailevan tutkimuksen mukaan suomalainen johtamistyyli ei ole yhtä demokraattinen kuin ruotsalainen johtamistyyli (Lämsä 2010, 145). Lämsän (2010, 145) tutkimuksen mukaan suomalainen johtamisviestintätäytyli ei ole myöskään yhtä suhdekeskeinen kuin ruotsalainen johtamisviestintätäytyli. Tämän tutkimustiedon valossa vaikuttaisi siltä, että suomalainen johtamiskulttuuri on suuren muutospaineen alla, sillä Y-sukupolven odotukset voivat olla hyvin erilaisia kuin nykyinen johtamiskulttuuri.

Toisaalta johtamiskulttuuri voi olla Suomessa hyvin vaihtelevaa, sillä eri tutkimukset ovat tehneet hyvin erilaisia havaintoja suomalaisista johtajista. Lindell ja Arvonen (1996) totesivat, että pohjoismaiset johtajat ovat enemmän suhde- kuin asiakokeskeisiä (Mäkilouko 2004, 390). Myös Smith, Andersen, Ekelund, Graversen ja Ropo (2003, 491) totesivat tutkimuksessaan, että pohjoismaiset johtajat, mukaan lukien suomalaiset, ovat suhdekeskeisempiä kuin eteläisempien maiden johtajat. Heidän tutkimuksensa mukaan pohjoismaiset johtajat myös luottavat työntekijöihin enemmän. Kakabadse ym. (1995) puolestaan on tunnistanut suomalaisen johtamistyylin perustuvan yhteisymmärryksen tavoitteluun (Lämsä 2010, 140). Tällainen johtamistyyli korostaa tiimityötä, yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, työn vuorovaikutteisuutta, avointa keskustelua ja yhteisymmärrykseen perustuvaa päätöksentekoa (Lämsä 2010, 140). Nämä piirteet viittaisivatkin vahvasti demokraattiseen ja suhdekeskeiseen johtamisviestintätäytyliin. Siten vaikuttaisi, että tutkimustieto suomalaisesta johtajuuskulttuurista on hyvin moninaista, mikä saattaa myös johtua tutkielman tuloksissakin nousseeseen havaintoon siitä, että johtamiskulttuurin koettiin olevan hyvin riippuvaista niin organisaation rakenteesta, koosta kuin toimialasta. Organisaatioissa tulisikin huomioida

organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat siihen, millaiseksi johtamisviestintä organisaatiossa voi kehittyä. Suutari (2001, 30) esimerkiksi nosti esille, että suomalaisessa kulttuurissa saatetaan usein korostaa johtamisen maskuliinisuutta, ja johtajat voivat kokea pehmeiden arvojen korostamisen johtamisessa hankalana. Tällaisia organisaatiokulttuurin luomia hidasteita tulisi pyrkiä tunnistamaan, kun pyritään kehittämään johtamisviestintää organisaatioissa.

Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että johtamisviestinnän kehittäminen ja siihen keskittyminen on todella tärkeää. Tutkielman tulokset antavatkin paljon työkaluja organisaatioissa tapahtuvan johtamistyön ja johtamisviestinnän kehittämiseen siten, että se voi vastata Y-sukupolven tuomaan työelämän demografiseen muutokseen. Aiemmat tutkimukset ovat todenneet, että Y-sukupolvi näkee maailman laajempaan työmarkkinana, mikä ilmeni myös tämän tutkielman tuloksissa. Siten organisaatioiden pitää tehdä entistä enemmän töitä pitääkseen hyvät työntekijät itsellään, ja laadukas esimiestyö on yksi tapa, jolla Y-sukupolven voi sitouttaa organisaatioon. Ng ym. (2010, 281) ovat todenneet, että ymmärtämällä Y-sukupolven odotuksia ja prioriteetteja koskien uraa ja työelämää, voivat työnantajat luoda sellaisia työympäristöjä, jotka vastaavat Y-sukupolven odotuksiin ja todennäköisemmin sitouttavat työntekijät organisaatioon. Tämän tutkielman tarjoama tieto auttaa organisaatioita kehittämään esimiestyötä Y-sukupolven arvostamaan suuntaan, mikä tulee hyödyttämään organisaatioita pitkällä tähtäimellä.

6.2 Tutkielman arviointi

Tutkielma tarjoaa kokonaisvaltaisen kuvauksen siitä, millaista johtamisviestintää Y-sukupolvi haastattelujen perusteella arvostaa. Tämä tieto on monin tavoin hyödyllistä ja sovellettavissa erilaisten organisaatioiden toimintaan. Choun (2012, 77) mukaan hyödyntäen tutkimustietoa Y-sukupolven kokemuksista johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteesta voidaan organisaatioissa parantaa johtajuuden tehokkuutta siten, että kehitetään johtamista ja johtamistyyliä vastaamaan Y-sukupolven odotuksia. Rentzin (2015, 137) mukaan puolestaan Y-sukupolven keskittyvät tutkimukset voivat auttaa johtajia ja viestintäkonsultteja löytämään toimivia, kontekstin huomioivia ratkaisuja siihen, miten Y-sukupolvea voidaan motivoida ja fasilisoida sukupolvien välistä

vuorovaikutusta työyhteisöissä. Tämän tutkielman tuottama tieto voikin auttaa organisaatioita kehittämään johtamistyötä Y-sukupolvelle sopivaksi erityisesti johtamisviestinnän näkökulmasta.

Toisaalta sukupolvitutkimukset herättävät myös paljon kritiikkiä, mikä tulee myös tässä tutkielmassa huomioida. Sukupolventutkimusten tiedetään herättävän vastustusta erityisesti määrittelyjen suhteen ja osa tutkijoista jopa kieltää sukupolvien konseptin olemassaolon: heidän mukaansa on mahdotonta luoda määritelmää, joka kuvaa laajaa otantaa erilaisia ihmisiä (Liesem 2017, 4). Tutkijat (Miegel & Olsson 2012, 487; Westlund & Weibull 2013, 149) erityisesti kritisoivat sitä, että sukupolvitutkimukset ja etenkin Y-sukupolveen kohdistuvat tutkimukset luovat hyvin yksinkertaisia näkemyksiä nuorista (Matikainen 2015, 164). Tämä huomio on todella merkittävä, ja liittyy erityisesti tutkimuksen reliabiliteettiin: voidaanko tällä aineistolla tehdä päätelmiä koko sukupolvesta? Kuitenkaan laadullisen tutkimuksen tavoite ei ole tehdä yleistettäviä päätelmiä, vaan lisätä syvällistä ymmärrystä tarjoten uuden näkökulman.

Tutkimuksen metodologia ja tieteenfilosofinen viitekehys tuleekin huomioida tutkimuksen tuloksiin syventyessä, tämän tutkielman ollessa fenomenologinen tutkielma, jonka keskiössä ovat yksilöiden kokemukset ilmiöstä. Tämän tutkielman tutkimusmenetelmä vaikuttaa myös tulosten yleistettävyyteen, sillä Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 12) mukaan haastattelututkimusten tuloksiin sisältyy aina tulkintaa, jonka vuoksi yleistämistä on punnittava tarkkaan. Tässä tutkielmassa yleistämiseen onkin suhtauduttu hyvin varovaisesti, ja eriävät näkemykset on tuotu tulososiossa esiin tarkkuutta noudattaen. Haastattelututkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimusmenetelmän sosiaalinen luonne, sillä ihmisillä on huomattu olevan taipumus antaa haastattelussa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia (Hirsjärvi & Remes 2007, 201–202). Siten on myös mahdollista, että esimerkiksi tämän tutkielman haastatteluissa on haluttu esiintyä esimerkiksi hyvänä työntekijänä. Lisäksi haastatteluissa haastateltavat arvioivat usein itse omaa suhtautumistaan tai käyttäytymistään erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, mutta varsinaisia vuorovaikutustilanteita ei ole havainnoitu, ja ristiriidat yksilön oman arvion ja varsinaisen käyttäytymisen välillä ovat myös mahdollisia.

Haastattelututkimuksen tuloksiin voivat vaikuttaa myös kontekst- ja tilannesidonnaisuus (Hirsjärvi & Remes 2007, 201–202). Haastatteluissakin ilmeni, että erilaiset tilanteet, työsuhteet ja organisaatiot asettivat erilaisia lähtökohtia viestinnälle ja vuorovaikutukselle, mutta kontekstin analysoiminen ei kuitenkaan painotu tutkielman tulosten analysoinnissa. Tämä lieneekin tutkielman heikkous, sillä syvällisempi ymmärrys kontekstin yhteydestä näkemyksiin voisi tuoda syvällisempää tietoa käsiteltävästä ilmiöstä. Siten kontekstilähtöinen analyysi olisi voinut olla tutkielman kannalta myös hedelmällinen analyysitapa, joka olisi syventänyt tutkielman tuloksia entisestään. Lisäksi tutkielman tarkastelevat ilmiöt voivat olla hyvin riippuvaisia kontekstista. Esimerkiksi johtajuustyylit, joita yksilöt voivat johtamisessaan käyttää, on määritelty siinä sosiokulttuurisessa kontekstissa, jossa toimitaan (Nickerson & Goby 2017, 184). Siten myös tämän tutkielman tutkimuskohteet ovat hyvin kontekstiriippuvaisia. Haastatelluilla oli myös kokemuksia eri sosiokulttuuristen alueiden organisaatioista, mutta näitä kontekstieroja ei tutkimuksessa analysoitu.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Työelämän demografisen muutoksen ollessa hyvin ajankohtainen, tulisi tapahtuvaan ilmiöön kiinnittää enemmän huomiota. Tämä tutkielma toi esille, millaista johtamisviestintää Y-sukupolvi arvostaa työelämässä, mutta on vaikea arvioida, miten suomalainen johtamiskulttuuri pystyy tällä hetkellä vastaamaan näihin odotuksiin. Suomalaiseen johtamiskulttuuriin keskittyvää tutkimusta tarkastellessa oli todettavissa, että monet tutkimukset olivat hyvin vanhoja ja eri tutkimukset ovat tuottaneet hyvin erilaista tietoa siitä, millainen suomalainen johtamiskulttuuri on ja millaisia viestijöitä suomalaiset johtajat ovat. Siten ajankohtaisempaa ja tarkempaa tutkimusta tarvittaisiin tästä aihepiiristä. Tutkielmassa nousi esille myös, että johtamiskulttuuri voi olla hyvin toimialariippuvaista, joten jatkotutkimuksissa tulisi huomioida konteksti tärkeänä osana suomalaisen johtamiskulttuurin tutkimista. Erityisesti johtamiskulttuurin ja johtamisviestinnän tarkastelu toimialakohtaisesti voisi olla hedelmällistä, sillä se tarkentaisi tietämystämme suomalaisesta johtamiskulttuurista ja nostaisi esiin kontekstin merkityksen entistä paremmin.

Tämä tutkielma käsittelee sitä, millaista johtamisviestintää Y-sukupolvi arvostaa, mutta ei tuo esiin erilaisen johtamisviestinnän vaikutuksia. Tämä voisi olla mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe erityisesti organisaatiossa pysyvyyden näkökulmasta, sillä Y-sukupolven voidaan sanoa olevan avoimempi työpaikan vaihdoksille kuin aiemmat sukupolvet. Työyhteisön vuorovaikutuksen merkitystä yksilön kannalta on toki tutkittu aiemminkin jo runsaasti, mutta tämä merkitys tulisi jatkotutkimuksissa yhdistää Y-sukupolven näkemyksiin siitä, mikä vaikuttaa nimenomaan Y-sukupolven pysyvyyteen ja tyytyväisyyteen työssä.

Tutkielmassa havaittiin, että toisin kuin aiemmat tutkimukset ovat todenneet, Y-sukupolvi ei suhtaudu negatiiviseen palautteeseen huonosti. Sen sijaan rakentavan palautteen nähtiin olevan yhtä tärkeää kuin positiivisen. Koska tutkimusmenetelmänä toimi teemahaastattelu, perustuvat tulokset kuitenkin haastateltavien omiin arvioihin siitä, miten he suhtautuvat palautteeseen. Siten hyvä jatkotutkimusmahdollisuus olisi tarkastella havainnointitutkimuksen keinoin, miten Y-sukupolvi suhtautuu positiiviseen ja negatiiviseen palautteeseen. Havainnointitutkimuksen avulla voitaisiin syventää ymmärrystä Y-sukupolven suhtautumisesta palautteeseen ja vahvistaa tämän havainnon paikkansa pitävyyttä. Monet sukupolvitutkimukset Y-sukupolvesta ovat olleet muutenkin haastattelupohjaisia (Meriac, Woehr & Banister 2010, 320), joten laajempi kirjo tutkimusmenetelmien käytössä voisi olla jatkossa toivottavaa.

KIRJALLISUUS

- Biesel, R. S., Messersmith, A. S. & Kelley, K. M. 2012. Supervisor-Subordinate Communication: Hierarchical Mum Effect Meets Organizational Learning. *Journal of Business Communication*, 49 (2), 128–147.
- Chou, S. Y. 2012. Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2 (2), 71–83.
- Deal, J. J., Altman, D. G. & Rogelberg, S. G. 2010. Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 191–199.
- De Vries, R. E. & Bakker-Piper, A. 2010. Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25 (3), 367–380.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. 1986. Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11 (3), 618–634.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Fairhurst, G. T. & Connaughton, S. L. 2014. Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, 10 (1), 7–35.
- Gerlander, M. & Isotalus, P. 2010. Professionaalisten viestintäsuhteiden ääriärivoja. *Puhe ja kieli*, 30 (1), 3–19.
- Graig, R. T. 1999. Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9 (2), 119–161.
- Grönfors, M. & Vilka, H. 2011. *Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät*. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilka.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2013. *Leadership: A Communicative Perspective*. Illinois: Waveland Press.
- Hansen, J.-I. C. & Leuty, M. E. 2012. Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20 (1), 34–52.
- Hartman, J. L. & McCambridge, J. 2011. Optimizing millennials' communication styles. *Business Communication Quarterly*, 74 (1), 22–44.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutkija kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Horila, T. & Valo, M. 2016. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. *Prologi : puheviestinnän vuosikirja 2016*, 2016, 46–58.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent.
- Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Helsinki: Inforviestintä.
- Järvensivu, A. & Piirainen, T. 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 80–98.
- Keyton, J., Caputo, J. M., Ford, E. A., Fu, R., Leibowitz, S. A., Liu, T., Polasik, S. S., Ghosh, P. & Wu, C. 2013. Investigating Verbal Workplace Communication Behaviors. *Journal of Business Communication*, 50(2), 152–169.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kappatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10 (2), 271–301.
- Liesem, K. 2017. Generation Y and the World of Work in the Future. *Journal of Media Research*, 10 (1), 3–12.
- Lämsä, T. 2010. Leadership Styles and Decision-making in Finnish and Swedish Organizations. *Review of International Comparative Management*, 11 (1), 139–149.
- Matikainen, J. 2015. Uusi mediasukupolvi? *Aikuiskasvatus*, 35 (3), 164–176.
- Meriac, J. P., Woehr, D. J. & Banister, C. 2010. Generational Differences in Work Ethic: An Examination of Measurement Equivalence Across Three Cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 315–324.
- Mikkelsen, A. C., Sloan, D. & Hesse, C. 2017. Relational Communication Messages and Leadership Styles in Supervisor/Employee Relationships. *International Journal of Business Communication*, Online first, 1–19.
- Mueller, B. H. & Lee, J. 2002. Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *The Journal of Business Communication*, 39 (2), 220–244.

- Myers, K. K. & Sadaghiani, K. 2010. Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 225–238.
- Mäkilouko, M. 2004. Coping with multicultural projects: the leadership styles of Finnish project managers. *International Journal of Project Management*, 22 (1), 387–396.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. 2010. New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 281–292.
- Nickerson, C. & Goby, V. P. 2017. New Lamps for Old: The Gulf Leadership Communication Framework. *International Journal of Business Communication*, 54 (2), 182–198.
- Penley, L. E. & Hawkins, B. 1985. Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal*, 28 (2), 309–326.
- Pritchard, K. & Whiting, R. 2014. Baby Boomers and the Lost Generation: On the Discourse Construction of Generations at Work. *Organization Studies*, 35 (11), 1605–1626.
- Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T. & Järvinen, K.-M. 2017. The Millennial Generation: A New Breed of Labour? *SAGE Open*, 7 (1), 1–14.
- Rentz, K. C. 2015. Beyond the Generational Stereotypes: A Study of U.S. Generation Y Employees in Context. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78 (2), 136–166.
- Riessman, C. 2008. *Narrative methods for human sciences*. CA: Sage.
- Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C. & Cole, E. J. 2003. The Role of Social and Emotional Communication Skills in Leader Emerge and Effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7 (2), 83–103.
- Rouhiainen, M. 2005. Johtamisviestintä – viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen. *Prologi : puheviestinnän vuosikirja 2005*, 2005, 32–46.
- Schnurr, S. 2008. Surviving in a Man's World with a Sense of Humour: An Analysis of Women Leaders' Use of Humour at Work. *Leadership*, 4 (3), 299–319.
- Smith, P. B., Andersen, J. A., Ekelund, B., Graversen, G. & Ropo, A. 2003. In search of Nordic management styles. *Scandinavian Journal of Management*, 19 (4), 491–507.
- Sollitto, M., Martin, M. M., Dusic, S., Gibbons, K. E. & Wagenhouser, A. 2016. Assessing the Supervisor-Subordinate Relationship Involving Part-Time Employees. *International Journal of Business Communication*, 53 (1), 74–96.

- Steele, G. A. & Plenty, D. 2015. Superior-Subordinate Communication Competence and Job and Communication Satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 52 (3), 294–318.
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S. & Oishi, S. 2017. Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60 (1), 45–54.
- Suutari, V. 2001. Leadership styles in Central Eastern Europe: Experiences of Finnish expatriates in the Czech Republic, Hungary and Poland. *Scandinavian Journal of Management*, 17 (2), 249–280.
- Taylor, S. J., Bogdan, R. & DeVault, M. 2015. *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S. & Freeman, C. 2007. Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12 (6), 504–522.
- Tuohinen, T. 2010. Nuorten ”työeetos” – protestanttisesta etiikasta työyhteisön henkeen? *Työpoliittinen Aikakauskirja*, 53 (4), 33–42.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus.
- Tyler, K. 2008. Generation Gaps. *HRMagazine*, 53, 69–73.
- Valkonen, T. 2003. *Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 7.
- Yahaya, R. & Ebrahim, F. 2015. Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35 (2), 190–216.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

1. ESIMIEHEN VUOROVAIKUTUS JA VIESTINTÄ

Millaista Y-sukupolvi toivoo johtamisviestinnän olevan?

- Aiemmat esimiehet: havainnot, kokemukset
- Toiveet johtamisviestinnälle
- Viestintätaidot, piirteet, osaaminen
- Viestinnän kanavat
- Millaista viestintä olisi parhaimmillaan?

2. VUOROVAIKUTUSSUHDE ESIMIEHEN KANSSA

Minkälaisen vuorovaikutussuhteen Y-sukupolven työntekijät toivovat saavansa johtajan kanssa?

- Aiempien esimiessuhteiden arviointi, kokemukset
- Mikä on tärkeää vuorovaikutussuhteessa?
- Läheisyyden aste
- Muodollisuus
- Vuorovaikutussuhteen taso

3. JOHTAMISVIESTINTÄTYYLIT

Mihin johtamisviestintätyyleihin Y-sukupolvi on mieltynyt?

- Osallistaminen
- Kuunteleminen
- Organisaatiohierarkia
- Esimiestyö, ohjaus ja opetus
- Vaikutusmahdollisuudet

- Vuorovaikutuksen määrä esimiehen kanssa
- Tuki ja apu
- Palautteenanto
- Keskustelunaiheet – mistä haluaa tai ei halua puhua esimiehen kanssa
- Viestinnän tyyli