

Orel Hedman

ESIHENKILÖN JA Z- SUKUPOLVEN TYÖNTEKIJÄN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS OSANA ORGANISAATIOIDENTIFIKAATIOTA

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2024

TIIVISTELMÄ

Orel Hedman: Esihenkilön ja z-sukupolven työntekijän välinen vuorovaikutus osana organisaatioidentifikaatiota
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Viestinnän monitieteisen tutkinto-ohjelman maisteriohjelma
Huhtikuu 2024

Työmarkkinoiden nykytilanteessa organisaatiot kilpailevat parhaimmista työntekijöistä ja etsivät keinoja työntekijöiden pitämiseen (Finegold et al., 2002; Morrell & Abston, 2018). Työelämään on siirtymässä uusi sukupolvi, jota kutsutaan z-sukupolveksi. Heitä ovat vuosina 1995–2012 syntyneet henkilöt. Nuorten työntekijöiden on kuitenkin havaittu olevan erityisen vaikeasti motivoitavia ja heikommin työhönsä sitoutuvia. Lisäksi nuori sukupolvi näyttää tuovan mukanaan työelämän murroksen, mikä johtuu osin muuttuneista asenteista ja z-sukupolven työntekijöiden kasvuympäristön epävarmuuksista, kuten koronapandemiasta ja talouskriiseistä (Hart, 2023; Cheong, 2024). Aiheen tutkiminen on perusteltua, koska elämme taloudellisesti haastavassa maailmantilanteessa, jossa tavoitteena on lisätä työllisyyttä Suomessa (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, 2023) emmekä vielä tiedä, mitkä asiat saavat z-sukupolven työntekijät sitoutumaan työhönsä vahvemmin. Lisäksi YK:n kestävä kehityksen agendassa on määritelty ihmisarvoisen työn ja talouskasvun tavoite, jossa mainitaan pyrkimys saada täysi ja tuottava työllisyys ja säällinen työ kaikille, mukaan lukien nuorille vuoteen 2030 mennessä (YK, 2015).

Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää esihenkilön ja z-sukupolven työntekijän välistä vuorovaikutusta ja sen yhteyttä työntekijän sitoutumiseen, jota tarkasteltiin tässä tutkimuksessa organisaatioidentifikaation käsitteen kautta. Organisaatioidentifikaation käsite on sitoutumista laajempi näkemys työntekijän yhteenkuuluvuuden kokemuksesta organisaation kanssa. Se näkee yksilön henkilökohtaisen identiteetin ja organisaation identiteetin olevan linjassa ja sulautuvan yhteen. (Knippenberg & Sleebos, 2006; Stuart, 2002.) Relationaalisen dialektiikan teoria (Baxter & Montgomery, 1996) toimii tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä, sillä ammatillisten suhteiden kontekstissa vuorovaikutuksessa on aina havaittavissa jännitteisyyttä ja asymmetrisyyttä (Gerlander & Isotalus, 2010).

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto koostui z-sukupolven työntekijöiden kokemuksista vuorovaikutustilanteista esihenkilöiden kanssa. Aineisto kerättiin haastattelemalla yhdeksää (9) z-sukupolven työntekijää puolistrukturoidun teemahaastattelun mukaisesti. Aineisto analysoitiin temaattisen sisällönanalyysin avulla (Braun & Clarke, 2006). Tulokset osoittivat esihenkilön konkreettisilla viestintäkäytännöillä olevan suuri merkitys organisaatioidentiteetin rakentumisessa. Havaittuja konkreettisia viestintäkäytännöitä olivat instrumentaalinen, arvostava ja emotionaalinen tuki sekä aktiivinen kuunteleminen. Lisäksi tulosten perusteella hyvä esihenkilösuhde sekä esihenkilön osoittama tuki ja arvostus ovat keskeisiä z-sukupolven organisaatioidentifikaation kannalta, sillä ne koetaan arvoa tuottavina ominaisuuksina työssä.

Avainsanat: ammatillinen vuorovaikutussuhde, organisaatioidentifikaatio, z-sukupolvi, relationaaliset jännitteet, sitoutuminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	Z-SUKUPOLVEN ORGANISAATIOIDENTIFIKAATIO JA VUOROVAIKUTUS AMMATILLISESSA KONTEKSTISSA	5
2.1	Organisaatioidentifikaatio	5
2.1.1	Organisaatioidentifikaatio käsitteenä.....	5
2.1.1	Organisaatioidentifikaatio yritysten ja työntekijöiden näkökulmasta	7
2.1.1	Vuorovaikutus osana nuoren sukupolven organisaatioidentifikaatiota	8
2.2	Z-sukupolvi.....	10
2.3	Ammatillinen vuorovaikutussuhde	13
3	JÄNNITTEET ESIHENKILÖN JA TYÖNTEKIJÄN VÄLISESSÄ VUOROVAIKUTUKSESSA.....	17
3.1	Relationaalisen dialektiikan teoria	17
3.2	Ammatillisten vuorovaikutussuhteiden jännitteet	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	25
4.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	25
4.2	Tutkimusmenetelmä	28
4.3	Osallistujat ja aineistonkeruu.....	30
4.3.1	Osallistujat	30
4.3.2	Aineistonkeruu	31
4.3.1	Aineiston kuvaus	33
4.4	Aineiston temaattinen analyysi	34
5	TULOKSET	39
5.1	Odotukset esihenkilön supportiivisesta viestinnästä.....	39
5.1.1	Instrumentaaliseen tukeen kohdistuvat odotukset	39
5.1.2	Arvostavaan tukeen kohdistuvat odotukset.....	42
5.1.3	Emotionaaliseen tukeen kohdistuvat odotukset	44
5.2	Jännitteet esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa ...	47
5.3	Organisaatioon sitoutumista edistävät vuorovaikutukselliset tekijät ...	60
6	POHDINTA.....	69
6.1	Tutkimuksen johtopäätelmät	69
6.2	Tutkielman arviointi	80
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	83
	KIRJALLISUUS	84

1 JOHDANTO

Työmarkkinat ovat tällä hetkellä monin tavoin haastavat, sillä samalla, kun työttömiä työnhakijoita on paljon, organisaatiot kilpailevat parhaista työntekijöistä ja etsivät keinoja pitääkseen heidät yrityksissä. Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että erityisesti nuoremmat työntekijät vaihtavat useammin työpaikkaa paremman palkan ja ammatillisen kehittymisen toivossa. (Finegold ym., 2002; Morrell & Abston, 2018). Yksi yritysten tärkeimmistä tavoitteista onkin saada työntekijät sitoutumaan organisaatioon.

Monet organisaatiot ovat nyt myös murrosvaiheessa, sillä työpaikoille on jalkautumassa uusi sukupolvi, jota kutsutaan z-sukupolveksi. Z-sukupolven työntekijöitä, eli vuosina 1995–2012 syntyneitä kuvaillaan vaikeasti motivoitaviksi työntekijöiksi, jotka vaativat johtajiltaan yhä enemmän mutta sitoutuvat työhönsä aiempaa huonommin. He ovat kasvaneet epävarmuuksien, kuten esimerkiksi koronapandemian ja taloudellisten kriisien, aikana. (Hart, 2023; Cheong, 2024.)

Tuoreimpien tutkimusten mukaan z-sukupolven edustajat etsivät täydellistä työpaikkaa, jossa he voivat vaikuttaa, kehittää itseään ja kokea merkityksellisyyttä. Z-sukupolven edustajat vaihtavat matalalla kynnyksellä työpaikkaa löytääkseen omiin arvoihinsa ja tarpeisiinsa sopivamman vaihtoehdon, kuten jo milleniaalit, eli vuosina 1980–1995 syntyneet henkilöt ovat osoittaneet. (Morrell & Abston, 2018; Mahapatra ym., 2022.) Z-sukupolven työntekijöiden odotuksia työelämästä voi olla haasteellista sovittaa yhteen yritysten tarpeiden kanssa. Yritysten tulisikin kiinnittää huomionsa seuraavaksi siihen, miten z-sukupolven työntekijät saadaan sitoutumaan organisaatioihin ja selviytymään epävarmoista ajoista.

Työelämässä z-sukupolvi arvostaa nopeasti saavutettavaa hyötyä ja joustavuutta, sillä työn nähdään olevan vain yksi osa tasapainoista ja kokonaisvaltaista elämää. Tämän lisäksi on havaittu, että z-sukupolvi haastaa työelämän vuorovaikutuskäytänteitä, sillä kasvokkainen vuorovaikutus, sähköpostien lähettäminen sekä puhelut voidaan kokea vieraina, kun taas erilaiset pikaviestintäpalvelut ja videot tuntuvat luontevammilta tavoilta olla yhteydessä muihin ihmisiin. (Turner, 2015; Gabrielova & Buchko, 2021, 492.)

Tässä tutkimuksessa vuorovaikutusta tarkastellaan johtamisen näkökulmasta. Johtamista on tarkasteltu tutkimuksissa paljolti sosiaalipsykologian näkökulmasta, minkä vuoksi nimenomaan interpersonaalisen viestinnän näkökulma on tutkimuskentälle erittäin tervetullutta. (Zemigala, 2019; Fairhurst & Connaughton, 2014; Hogg ym., 2012.) Johtamisviestinnän tutkimukset keskittyvät usein organisaatiotason viestintään, jossa viestintä huomioidaan osana yrityksen strategiaa – tämä on ymmärrettävää, koska viestintä on vahvasti sidoksissa yrityksen johtamiseen (Juholin, 2017). Tämän lisäksi johtamisviestintää tulisikin tutkia lisää nimenomaan vuorovaikutusosaamisena, koska suuri osa johtajien – ja erityisesti lähiesihenkilöiden – työstä on vuorovaikutusta muiden kanssa (Rouhiainen, 2005, 32–43). Lisäksi johtajien ja esihenkilöiden vuorovaikutustaidoilla on suuri vaikutus esimerkiksi työntekijöiden viihtyvyyteen ja työhyvinvointiin organisaatiossa (de Vries ym., 2009).

Viime aikoina viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat näkyneet enenevässä määrin tutkimusaiheiden joukossa tärkeänä osana johtamisen tutkimusta ja kehittämistä (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2019; Arendt ym., 2019). Tässä tutkimuksessa tarkastelen esihenkilön ja z-sukupolven työntekijän välisen vuorovaikutuksen yhteyttä organisaatioidentifikaatioon. Tutkimus keskittyy z-sukupolven työntekijöiden omiin kokemuksiin ja odotuksiin esihenkilön johtamisesta, joka hahmotetaan nimenomaan viestintä- ja vuorovaikutustaitoina.

Esihenkilön ja z-sukupolven työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen tutkiminen on ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti merkittävä tutkimusaihe, koska elämme koronan ja sodan vaikutusten värittämää, taloudellisesti haastavaa aikakautta, jossa tavoite työllisyyden lisäämisestä Suomessa on keskiössä (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023). YK:n kestävän kehityksen agendassa vuodelle 2030 on lisäksi määritelty ihmisarvoisen työn ja talouskasvun tavoite, jossa mainitaan esimerkiksi pyrkimys saada täysi ja tuottava työllisyys ja säällinen työ kaikille, mukaan lukien nuorille (YK, 2015). Viestinnän ja vuorovaikutuksen voidaan ajatella olevan keskeisessä asemassa tämän tavoitteen saavuttamisessa, sillä suuri osa esihenkilöiden työstä on viestintää ja vuorovaikutuksessa olemista työntekijöiden kanssa ja tämän tutkimuksen tavoite on ymmärtää esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen yhteyttä z-sukupolven työntekijöiden organisaatioidentifikaatioon. Näin ollen tutkimus pyrkii tarjoamaan myös yhteiskunnallisesti merkittävää tietoa työllisyyden lisäämisestä vuorovaikutuksen keinoin.

Työntekijöiden sitoutumista organisaatioon tarkastellaan tässä tutkimuksessa organisaatioidentifikaation käsitteen kautta. Organisaatioidentifikaatio on sitoutumista moniulotteisempi käsite, sillä sen nähdään heijastavan yksilön näkemystä itsestään suhteessa organisaatioon ja sen sisäisiin arvoihin. Toisin sanoen yksilö kokee samastumista organisaatioon oman itsensä kautta, koska organisaation arvot ja toimintamallit ovat linjassa myös yksilön henkilökohtaisen identiteetin kanssa. Identifioituminen organisaatioon liittyy syvemmin siihen, kuinka yksilö näkee itsensä osana organisaatiota, kun taas sitoutumista voidaan kuvailla ennemminkin aikomukseksi tai päätökseksi jäädä organisaatioon. (Meyer & Allen, 1991; Knippenberg & Sleebos, 2006.) Työntekijöiden identifioituminen voi auttaa yrityksiä selviämään paremmin kriiseistä, kuten vaikkapa mainehaitoista sekä taloudellisista epävarmuuksista (Valackiené, 2009). Tutkimuksen aihe on myös tästä syystä perusteltu, sillä tarvitsemme lisää tietoa siitä, miten z-sukupolven organisaatioidentifikaatio rakentuu.

Toisin kuin milleniaaleja, z-sukupolvea on ehditty tutkia työelämäkontekstissa vasta vähän, sillä sukupolven edustajat ovat tällä hetkellä vielä reilusti alle 30-vuotiaita. Vuosina 2020–2023 z-sukupolvea ja työelämää käsittelevät tutkimukset ovat selvästi lisääntyneet, mutta viestinnän tieteenalan tutkimukset ovat tutkimusaiheiden joukossa edelleen tervetulleita. (Ajmain, 2020.) Koska emme tiedä vielä, mikä saa z-sukupolven sitoutumaan organisaatioon, on aiheellista selvittää, millaisia odotuksia heillä on johtamisesta ja miten vuorovaikutus esihenkilön kanssa rakentaa z-sukupolven työntekijöiden identifikaatiota.

Työntekijöiden odotuksia ja kokemuksia vuorovaikutuksesta lähestytään huomioimalla ammatillisten suhteiden erityislaatuisuus (Gerlander & Isotalus, 2010) sekä käytännön viestintä. Tavoitteena on kiinnittää huomiota vuorovaikutuksessa tapahtuviin konkreettisiin asioihin eikä niinkään keskittyä esihenkilön ja työntekijän väliseen suhteeseen ja sen kehittymiseen. Pyrkimyksenä on lisäksi ymmärtää relationaalisen dialektiikan teorian (Baxter & Montgomery, 1996) mukaisesti, millaisia jänniteitä juuri z-sukupolven työntekijän ja esihenkilön välisessä vuorovaikutuksessa ilmenee. Teoriaa käytetään lähestymistapana työntekijöiden kokemuksiin vuorovaikutuksesta, sillä se tarjoaa mielenkiintoisen kehyksen vuorovaikutustilanteissa esiintyneiden ilmiöiden tunnistamiseen. (Baxter & Montgomery, 1996.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena siis on lisätä ymmärrystä siitä, millaiset vuorovaikutukselliset tekijät esihenkilön ja z-sukupolven työntekijän välillä edesauttavat organisaatioidentiteetin rakentumista. Tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi organisaatioissa tarjoamalla esihenkilöille viestintä- ja vuorovaikutustaitojen koulutusta. Lisäksi tutkimus tarjoaa yhteiskunnallista näkemystä muuttuvasta työmarkkinasta ja lisää ymmärrystämme z-sukupolven tarpeista työelämässä.

2 Z-SUKUPOLVEN ORGANISAATIOIDENTIFIKAATIO JA VUOROVAIKUTUS AMMATILISESSA KONTEKSTISSA

2.1 Organisaatioidentifikaatio

2.1.1 Organisaatioidentifikaatio käsitteenä

Yksilö hahmottaa maailmaa asettamalla itsensä osaksi sitä erilaisissa ryhmissä ja sosiaalisissa ympäristöissä. Brownin (2017) mukaan yksilöllä on kyky luoda, muokata, ylläpitää ja torjua useita eri identiteettejä yhtäaikaaisesti. Sosiaalisesti identiteetiksi kutsutaankin sekä yksilön tarvetta että kykyä luokitella itsensä kuuluvaksi erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin (Tajfel & Turner, 1979). Identifikaation käsite on tunnistettu erityisesti psykologian ja sosiaalitieteiden tieteenaloilla, ja sillä viitataan yksilön henkilökohtaisiin käsityksiin ja kokemuksiin osallisuudesta ympäröivään yhteiskuntaan ja sen erilaisiin sosiaalisiin rakenteisiin. Vaikka monissa tutkimuksissa identifikaation on ehdotettu olevan henkilökohtainen kognitiivinen prosessi, useat tutkimukset osoittavat, että käsitys itsestä syntyykin itse asiassa suhteessa muihin ihmisiin. (Beisser, 1971, Bucholtz & Hall, 2005.) Kun identifikaation tunnistetaan rakentuvan sosiaalisesti eli vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa, myös sen tutkiminen viestinnän näkökulmasta osoittautuu välttämättömäksi. Kun yksilö kokee kiinnittyvänsä organisaatioon, voidaan sitä kutsua organisaatioidentifikaatioksi (eng. organizational identification) (Mikkola & Rajamäki, 2017, 251.)

Organisaatioidentifikaatiota voidaan tarkastella Knippenbergin ja Sleenbosin (2006) näkemyksen mukaisesti prosessina, jossa yksilö alkaa kokea yhteenkuuluvuutta organisaation kanssa ja kokee sen arvot ja tavoitteet ominaan. Identifikaatiossa yksilön henkilökohtainen identiteetti ja organisaation identiteetti kietoutuvat yhteen niin, että organisaation ominaisuudet integroituvat osaksi yksilön käsitystä itsestään. Yksilö voi kokea identifioituvansa silloin, kun hän uskoo, että organisaation taustalla vaikuttavat samat asiat kuin yksilön henkilökohtaisessa identiteetissäkin (Stuart 2002, 33). Ashforthin ja Maelin (1989) mukaan tällöin esimerkiksi organisaation arvot, siellä esiintyvät tavoitteet ja käytösmallit vastaavat yksilön henkilökohtaisen identiteetin piirteitä. (Brown 2017, 299.) Näin ollen organisaatioidentifikaation voidaan ajatella olevan syvempi ja moniulotteisempi kuvaus yksilön tavasta tarkastella itseään suhteessa organisaatioon verrattuna pelkkään

sitoutumisen käsitteeseen, jota esimerkiksi Meyer ja Allen (1991) kuvailevat ennemminkin yksilön aikomukseksi tai halukkuudeksi jäädä organisaatioon pidemmäksi aikaa esimerkiksi taloudellisista syistä.

Varhaisimmat organisaatioidentifikaatiota käsittelevät tutkimukset ehdottavat sen olevan organisaatiolähtöinen ilmiö, jossa yksilö ensin vastaanottaa tietoa ja vihjeitä organisaatiosta ja käyttää sitä tehdessään tulkintoja ja päätelmiä yhteensopivuudesta omaan henkilökohtaiseen identiteettiinsä. Esimerkiksi Ashforthin ja Maelin (1989) mukaan organisaatioidentifikaatioon voidaan nähdä liittyvän erityisesti kolme komponenttia: 1. kognitiivinen komponentti 2. affektiivinen komponentti ja 3. behavioraalinen komponentti. Kognitiivisella komponentilla tarkoitetaan sitä, millaisia uskomuksia yksilöllä on organisaatiosta ja sen toiminnasta. Affektiivinen komponentti taas viittaa yksilön emotionaaliseen tasoon eli siihen millaisia tunteita hän liittyy organisaatioon. Behavioraalisella komponentilla tarkoitetaan yksilön konkreettista toimintaa, joka osoittaa sitoutuneisuuden tasoa organisaatioon. Ashforth ja Mael (1989) siis tunnistavat vuorovaikutuksen merkityksen identifioitumisessa mutta eivät näe sitä välttämättömänä. (Rajamäki & Mikkola, 2017; Ashforth & Mael 1989.)

Scott ym. (1998, 304) sen sijaan tunnistavat identifikaation rakentuvan ja muokkautuvan vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa, minkä vuoksi sitä voidaan tulkita dynaamisena ja alati muokkautuvana prosessina. Heidän mukaansa yksilöt luovat erilaisia identiteettejä riippuen siitä, millaisissa ympäristöissä ja vuorovaikutustilanteissa he ovat. Näin ollen identifioitumisprosessin tulkitaan olevan dualiteetti, jossa identiteetit sekä luovat että ovat luotuja identifikaatioiden kautta. Tämän näkemyksen mukaisesti yksilö omistaa samanaikaisesti useita eri identiteettejä, jotka mukailevat niitä sosiaalisia ympäristöjä, joissa kulloinkin ollaan. Eri identiteetit synnyttävät meissä kuuluvuuden tunnetta ja asettavat kokemusten kautta normeja ja odotuksia kohdistuen niihin vuorovaikutusympäristöihin ja sosiaalisiin ryhmiin, mihin identifioidumme. (Scott ym. 1998.)

Vaikka Scottin ym. (1998) näkemysten mukaisesti vuorovaikutus on keskiössä organisaatioidentifikaatiossa, on huomionarvoista, että sekä Ashforthin ja Maelin (1989) että Scottin ym. (1998) tulkinnoissa yksilön kuvataan tekevän itse päätelmiä organisaation yhteensopivuudesta huomioimalla erilaisia ympäristöstä saatavia vihjeitä. Vihjeet voivat

liittyä esimerkiksi organisaation arvoihin, normeihin ja uskomuksiin. (Ashforth & Mael, 1992; Scott ym., 1998; Rajamäki & Mikkola, 2017.) Toisaalta voidaan kuitenkin ajatella, että yksilön henkilökohtaiset päätelmät sosiaalisista identiteeteistä menettävät merkityksensä, jos ne eivät tule vuorovaikutuksessa todeksi, koska identiteetit nimenomaan rakentuvat ja ovat ylläpidettyjä kollektiivisesti (Corley ym., 2006). Scottin ym. (1998) sekä Ashforthin ja Maelin (1989) näkemysten mukaisesti organisaatioidentifikaatiota tulee tarkastella sosiaalikonstruktiivisesta näkökulmasta, jossa se näyttäytyy vuorovaikutustilanteissa rakentuvana moniulotteisena ja dynaamisena prosessina.

2.1.1 Organisaatioidentifikaatio yritysten ja työntekijöiden näkökulmasta

Aikaisemmissa tutkimuksissa organisaation identiteetin on nähty muodostuvan lähinnä yrityksen logosta ja muista ulkoisista symboleista (Abimbola & Vallaster, 2007, 343). Tällaista ulospäin suuntautuvaa identiteettiviestintää voidaan kutsua brändäämiseksi (eng. branding), jonka tavoitteena on erottautua kilpailijoista, houkuttaa asiakkaita ja herättää luottamusta sidosryhmissä. (Pratt & Foreman, 2000.) Nykykäsityksemme mukaan organisaation identiteetti muodostuu kuitenkin paljon laajemmasta kokonaisuudesta, joihin lukeutuvat esimerkiksi arvot, normit ja toimintamallit sekä toisaalta yrityksen tarkoitus ja tulevaisuuden tavoitteet. Se on vuorovaikutuksessa jatkuvasti rakentuva ja muokkautuva kokonaisuus, jossa yksilöt ylläpitävät ja jakavat käsityksiä erilaisista identiteeteistä. Toisin sanoen samalla kun organisaatio viestii ja rakentaa omaa identiteettiään, yksilöt organisaation sisällä tekevät samaa vaikuttaen siihen. (Zollo ym., 2023.) Organisaatioidentiteetti on tärkeä osa yrityksen menestymistä, koska se tulee näkyväksi työyhteisössä toimivien yksilöiden kautta myös organisaation ulkopuolisille, kuten esimerkiksi sidosryhmille. Vahva organisaatioidentiteetti edellyttää työyhteisön sisällä olevien identiteettien samankaltaisuutta ja yhtenäisyyttä organisaation omien arvojen ja normien kanssa (Stuart, 2002, 30).

Useiden tutkimusten mukaan identifioituminen organisaatioon tukee yksilön suhdetta yritykseen positiivisin vaikutuksin. Korkea identifikaatio on yhdistetty esimerkiksi työn imuun, joka taas lisää niin työntekijän työhyvinvointia kuin tehokkuuttakin. Lisäksi organisaatioon sitoutuneen työntekijän on tutkittu kestävän paremmin sen kohtaamia kriisejä ja erilaisia konflikteja. (Mael & Ashforth, 1992; Valackiené, 2009; Karanika-Murray ym., 2015.) Erityisesti epävarmoina ja taloudellisesti haastavina aikoina yritykseen sitoutuneet työntekijät ovat organisaatiolle erittäin arvokas resurssi, josta ei ole varaa luopua. Organisaatioidentiteetin on

tunnistettu olevan myös yksi keskeisimmistä tekijöistä esimerkiksi sisäisten muutosten kohtaamisessa sekä päätöksenteossa. Organisaatioidentiteettiä on käytetty organisaatio- ja johtamistutkimuksissa keskeisenä käsitteenä kuvaamaan työyhteisön komplekseja rakenteita, jotka kietoutuvat interpersonaalisiin suhteisiin lävistäen kaikki organisaation tasot johtoon asti. (He & Brown 2013.)

Viimeisimmät tutkimukset ovat alkaneet kiinnittää huomiota aiempaa enemmän siihen, että organisaatioidentifikaatiolla on erityinen vaikutus tiettyihin työnteon osa-alueisiin, jotka liittyvät yksilön henkilökohtaiseen suoriutumiseen. Tällaisia osa-alueita ovat esimerkiksi luovuus ja innovatiivisuus. Luovuus on organisaatiolle tärkeä resurssi koska sen on huomattu liittyvän laajemmin yksilön suoriutumiseen ja organisaation strategisten tavoitteiden edistämiseen. Innovatiivisuuden ja luovuuden lisääntymistä organisaatioidentifikaation yhteydessä on perusteltu esimerkiksi sillä, että korkean identifikaatiotason yksilöt ovat halukkaita kehittämään enemmän luovia tapoja toteuttaa työtä, sillä sen ohella he kokevat myös toteuttavansa omia mielenkiinnon kohteitaan. Kyky ja mahdollisuus käyttää omaa luovuutta ja innovatiivisia ratkaisuja taas tukee organisaatioidentiteetin rakentumista edelleen. (Hirst ym., 2009.)

Vaikka useissa tutkimuksissa korostetaan identifikaation hyötyjä organisaation menestymisen näkökulmasta, on sen nähty lisäksi korreloivan myös yksilön hyvinvoinnin ja työelämätyytyväisyyden kanssa (Katrinli ym., 2009; Steffens ym., 2017). Korkean identifikaation tason työntekijä kokee kuuluvansa osaksi yhteisöä ja mieltää työnsä merkitykselliseksi. Yhteisöön kuuluvuuden tunne (eng. belonging) taas on yksi tärkeimpiä hyvinvoinnin osa-alueita ja ehkäisee yksinäisyyttä (Baldwin & Keefer, 2020). Korkeaan identifikaation tasoon on lisäksi liitetty työntekijän omasta työstään kokema ylpeys, joka lisää koettua hyvinvointia ja ehkäisee uupumuksen ja stressin syntymistä. (Mael & Ashforth, 1992; Riketta, 2005; Brown 2013.)

2.1.1 Vuorovaikutus osana nuoren sukupolven organisaatioidentifikaatiota

Aiemmissa organisaatioidentifikaatiota käsittelevissä tutkimuksissa myös iän vaikutuksia on pyritty ymmärtämään. Esimerkiksi Klimchak ym. (2019) ovat tutkineet identifikaation rakentumista eri ikäisillä ihmisillä ja havainneet, että nuoria ja vanhempia työntekijöitä verratessa identifikaation tasossa, eli siinä kuinka voimakkaasti yksilö identifioituu

organisaatioon, ei välttämättä ole eroja. Sen sijaan identifikaation lähteet, eli asiat jotka vaikuttavat työntekijöiden identifikaation rakentumiseen ja tehtyihin päätelmiin organisaation yhteensopivuudesta, ovat heidän mukaansa erilaisia. Tämä tutkimus on kiinnostunut siitä, miten esihenkilö viestii z-sukupolven kokemissa vuorovaikutustilanteissa ja tulokset voivat siten avartaa näkemystä identifikaation rakentumisesta nimenomaan z-sukupolven työntekijöillä.

Klimchak ym. (2019) esittävät, että identifikaatio muodostuu sekä organisaation sisäisistä että ulkoisista motivaatiotekijöistä. Sisäisinä motivaatiotekijöinä voidaan nähdä esimerkiksi yrityksen tarjoamat oppimis- ja etenemismahdollisuudet ja hyvät vuorovaikutussuheet organisaation sisällä. Ulkoisia motivaatiotekijöitä tarkasteltiin taas koetun ulkoisen arvostuksen (eng. perceived external prestige) kautta, eli siitä näkökulmasta, miltä organisaatio näyttää ulospäin ja miten se heijastuu ympäröivään yhteiskuntaan. Tutkimuksen mukaan nuoremmat työntekijät tekevät vanhempia työntekijöitä enemmän päätelmiä organisaation yhteensopivuudesta ulkoisten motivaatiotekijöiden pohjalta, kun taas vanhempien työntekijöiden identifikaatio perustuu useammin sisäisiin tekijöihin. Taustalla ehdotetaan olevan esimerkiksi nuorempien työntekijöiden vähäinen kokemus ja poikkeavat näkemykset siitä, mikä tekee organisaatiosta lopulta hyvän. (Klimchak ym., 2019.)

Tässä tutkimuksessa näen esihenkilön ja z-sukupolven vuorovaikutuksen osana organisaatioidentifikaatiota. Organisaatioidentifikaation voidaan ajatella kytkeytyvän sekä vuorovaikutuksen asia- että suhdetasoon, koska yksilö kokee samaistumista toisaalta työtehtäviin mutta myös sosiaaliseen yhteisöön. Tämä huomio erottaa identifikaation esimerkiksi *sosiaalisesta integraatiosta*, joka keskittyy käsitteenä enemmän sosiaaliseen yhteyteen ja sosiaalisen identiteetin (Jenkins, 2014) syntymiseen. Vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä on tämän tutkimuksen keskiössä ja sitä tarkastellaankin osana organisaatioidentiteetin rakentumista, eikä niinkään edellä mainitun sosiaalisen integraation näkökulmasta. Tutkimuksen tavoite on ymmärtää sitä, millainen osa esihenkilön ja työntekijän välisellä vuorovaikutuksella on organisaatioidentiteetin rakentumisessa z-sukupolven työntekijöillä. Identifikaatio rakentuu työyhteisössä vuorovaikutuksessa muiden yhteisön jäsenten ja erityisesti esihenkilön kanssa, koska työntekijät hankkivat tietoa ja tekevät johtopäätelmiä vuorovaikutuskokemusten kautta. (Ashforth & Mael, 1989; Scott ym., 1998; Broch ym., 2018.)

Organisaatioidentifikaatio on monitahoinen käsite, koska siihen liittyy useita eri ulottuvuuksia, jotka lopulta muodostavat identifioitumisen käsitteen. Näin ollen yksilö ei voi joko "identifioitua tai olla identifioitumatta" yritykseen, vaan yksilö poimii ympäristöstään erilaisista vihjeitä, joiden avulla identifikaatio rakentuu ja muovautuu jatkuvasti. (Loi ym., 2014, 44; Klimchak, ym. 2019.) Organisaatioidentifikaatiota tulisikin tarkastella dynaamisena kokonaisuutena, jossa on useita eri kerroksia ja tasoja – mitä enemmän yhteneväisyyksiä yksilön henkilökohtaisen ja organisaatioon liittyvän identiteetin välillä on, sitä korkeampi organisaatioidentifikaation taso on. (Ashforth and Mael, 1989; Haslam, 2004; Schuh ym., 2016.) Myös tässä tutkimuksessa organisaatioidentifikaatiota tarkastellaan konstruktivistisesta näkökulmasta huomioiden, ettei yksilön organisaatioidentiteetillä ole absoluuttista aloitus- ja päätöspistettä. Tämä näkemys mahdollistaa viestinnän tarkastelun osana vuorovaikutussuhteiden merkitysjärjestelmää, jossa osapuolten välinen vuorovaikutus rakentaa identifikaatiota ja muokkaa sitä jatkuvasti.

2.2 Z-sukupolvi

Z-sukupolveksi määritellään usein vuosina 1995–2012 syntyneet henkilöt (Rodrigues, 2018, 75). Tämä tarkoittaa sitä, että sukupolven edustajista nuorimmat ovat tällä hetkellä alle 15-vuotiaita ja vasta osa heistä on siirtynyt työelämään. Tämä uusi diginatiivien sukupolvi tuo mukanaan erilaisia piirteitä, jotka voivat muovata kuvaamme työelämästä pysyvästi. Z-sukupolven työelämäodotukset, arvot ja asenteet aikamme suurimpien muutosvoimien ohella haastavat yrityksiä kirittämään kehitystahtia entistäkin nopeammaksi, jotta intressit työntekijöiden ja työnantajien välillä voivat kohdata. Tähänastiset tutkimukset toteavat z-sukupolven olevan enemmän huolissaan tulevaisuudesta verrattuna vanhempiin sukupolviin. Samalla heidän ehdotetaan etsivän työelämästä merkityksellisyyden tunnetta ja turvallisuutta. (Gabriellova & Buchko, 2021.)

Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on noussut viime aikoina tärkeäksi teemaksi organisaatioissa, sillä parhaista työntekijöistä kilpaillaan jatkuvasti ja yritykset ovat kohdanneet viime vuosina paljon epävarmuuksia (Segal, 2022). Lisäksi nuoremmissa sukupolvissa on havaittavissa yhä suurempaa vaihtuvuutta työpaikkojen ja työtehtävien välillä. (Morrell & Abston, 2018.) Monipuoliset kouluttautumismahdollisuudet ja työmarkkinat ovat avartaneet nuorten sukupolvien näkemystä maailmasta ja sen tarjoamista

mahdollisuuksista. Yksilöt hakeutuvat aiempaa useammin omia arvoja ja henkilökohtaista urakehitystä tukeviin työpaikkoihin, eikä työn tekemistä nähdä välttämättä itseisarvona. Milleniaalit ja z-sukupolven työntekijät ovat osoittaneet etsivänsä täydellistä työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja toivovat työelämässä voivansa vaikuttaa omaan urasuuntautumiseen sekä ammatilliseen kehittymiseen. (Gabriellova & Buchko, 2021.) Z-sukupolvea kuvaillaan hyvin tietoiseksi ja arvosuuntautuneeksi sukupolveksi, jonka maailmankuvaa ovat muokanneet jatkuvat epävarmuudet ja teknologian räjähdysmäinen kehitys (Pichler ym., 2021).

Jo milleniaalien, eli vuosina 1980–1995 syntyneiden, on osoitettu poikkeavan vanhemmista sukupolvista radikaalisti. Tähän ovat vaikuttaneet monet tekijät, kuten esimerkiksi koulutuksen lisääntyminen, poliittiset ja taloudelliset muutokset sekä sukupolvien väliset eroavaisuudet lasten kasvatuksessa. Milleniaalien eroavaisuudet työelämässä ovat näkyneet esimerkiksi työpaikkaan ja johtamiseen kohdistuvissa arvoissa ja odotuksissa, ja esimerkiksi pelkän työntöön ei ole nähty olevan milleniaalille itseisarvo tai riittävä peruste yritykseen sitoutumiseen. (Thompson & Gregory, 2012, 238–239.) Koska myös z-sukupolvi on kasvanut suurten muutosvoimien ristipaineessa ja vaikuttaa poikkeavan edeltävistä sukupolvista yhä voimakkaammin, on tärkeää lisätä ymmärrystä heidän tarpeistaan työelämässä.

Vaikka z-sukupolven määrittelystä on jonkin verran poikkeavia näkemyksiä (vrt. Dimock, 2019; Gabriellova & Buchko, 2021), näkevät tutkijat kuitenkin merkittävimpänä yhteisenä tekijänä sen, että z-sukupolven nuoret ovat eläneet internetin ja teknologian kehityksen kulta-aikaa (Zeng & Abidin, 2021). Vaikka z-sukupolvesta on jonkin verran tutkimusta viestinnän tutkimuskentällä ja niiden pohjalta tiedetään, että viestinnän ja vuorovaikutuksen tavat ovat murroksessa (Gabriellova & Buchko, 2021), useat z-sukupolven viestintää käsittelevät tutkimukset keskittyvät korostamaan enemmän sitä, miten teknologian kehitys ja teknologiavälitteiset viestintätavat ovat yhteenkietoutuneita z-sukupolven elämään. (Kaakinen ym., 2020; Zeng & Abidin, 2021.) Sen sijaan sitä, millaisia asioita z-sukupolvi arvostaa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja työelämän sosiaalisissa suhteissa, on tutkittu vain vähän.

Z-sukupolvea kuvaillaan äänekkääksi ja rohkeaksi sukupolveksi, joka uskaltaa tuoda omat mielipiteensä julki sekä vaatia itselleen oikeutettua kohtelua. Monet vaikeiksi mielletyt työelämäteemat, kuten vaikkapa työuupumus ja palkkatasa-arvo näkyvät aiempia sukupolvia

enemmän z-sukupolven työntekijöiden keskusteluissa, eivätkä he pelkää ottaa niihin avoimesti kantaa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Onkin otettava huomioon, että z-sukupolvea ei erota aiemmista sukupolvista ainoastaan poikkeuksellinen kokemus teknologian kehityksen kulta-ajasta, vaan myös tietoisuus asenneilmapiirin murtamisesta sekä oman äänen kuuluvuudesta. (Lasakova ym., 2023.)

Z-sukupolvelle muutos ja kehitys on arkipäivää, sillä he ovat kasvaneet sellaisessa maailmassa, jossa jatkuva epävarmuus on läsnä. Yritykset pyrkivät pysymään mukana kehityksessä, mutta useimmiten organisaatioiden sisäiset muutokset tapahtuvat hyvin hitaasti (Cameron & Quinn, 2011). Tämä voi haastaa työelämään siirtyvää sukupolvea, joka on tottunut elämään arkea lähinnä ruudulla nopeiden ärsykkeiden kautta ja jolta kuitenkin saatetaan vaatia työpaikalla mukautumista vielä vanhoihin toimintamalleihin. Esimerkiksi Janssen ja Carradini (2021) toteavat z-sukupolven kohdistuvan paljon negatiivisia ennakkoluuloja liittyen puhelimen käyttöön ja henkilökohtaisen elämän sekoittumisen työelämään. Vaikka tutkijat huomasivat z-sukupolven työntekijöiden olevan itse asiassa hyvin tietoisia työpaikkaetiketeistä ja epäsopivasta puhelimen käytöstä työajalla, tiedostivat tutkimuksen mukaan työntekijät kuitenkin myös itse eroavansa vanhemmista sukupolvista suhtautumisessaan puhelimen käyttöön ja sillä viestimiseen niin työssä kuin vapaa-ajallakin.

Tapa välittää viestejä ja olla vuorovaikutuksessa on muuttunut. Koska verkossa tapahtuva viestintä ja erilaiset alustat nopeine ärsykkeineen tuottavat mielekkyyttä ja lisäarvoa z-sukupolven edustajille, on kasvokkainen vuorovaikutus jäänyt teknologiavälitteisen viestinnän varjoon. (Gabriellova & Buchko, 2021.) Myös työelämässä ja erityisesti tietotyöorganisaatioissa viestintä ja ihmisten välinen vuorovaikutus on muuttunut yhä teknologiapainotteisempaan suuntaan. Kokoukset, koulutukset ja jopa kahvitauot tavallisten työtehtävien ohella ovat muuttuneet teknologiavälitteisiksi. Vaikka myös milleniaalit ovat päässeet todistamaan teknologian nopeaa kehitystä ja oppineet sulautumaan osaksi medioitunutta viestintäympäristöä, antavat he kuitenkin paljon arvoa vuorovaikutukselle työpaikoilla. (Thompson & Gregory, 2012.) Z-sukupolvelle luontaisia viestintäkeinoja ovat esimerkiksi Snapchat ja Facetime. Esimerkiksi Gabrielovan ja Buchkon (2021) mukaan jopa 67 % z-sukupolven työntekijöistä kokee perinteisten puheluiden olevan vähintään jossain määrin epämiellyttäviä ja vastaavansa puheluihin mielummin tekstiviestillä tai jollain pikaviestinsovelluksella (vrt. Gabriellova & Buchko, 2021.)

Se, mikä erottaa z-sukupolven vaikkapa milleniaaleista, on se, että z-sukupolvelle on itsestäänselvää, että teknologia ja ”oikea maailma” ovat yhteen kietoutuneita. Se, minkä on joskus ajateltu olevan täysin omasta maailmastamme erillään ja jollain tasolla epätodellista, onkin itse asiassa z-sukupolven todellisuutta ja ainoa maailma, jonka he tuntevat. Eroa oikean ja online-elämän välille ei ole tarvetta tehdä, koska kokemukset etävuorovaikutuksesta esimerkiksi puhelimella ovat z-sukupolvelle hyvinkin todellisia, eikä normaalista poikkeavaa toimintaa kuten aikaisemmin on saatettu ajatella. (Janssen & Carradini, 2021, 137–151.) Z-sukupolven näkökulmasta on varmaa, että tapa olla vuorovaikutuksessa on muuttunut ja todellisuus koetaan ruudun kautta useammin kuin koskaan aikaisemmin. Vielä on kuitenkin epäselvää, kuinka paljon ja millaista vuorovaikutusta z-sukupolven työntekijät arvostavat työyhteisössä ja esihenkilön kanssa.

2.3 Ammatillinen vuorovaikutussuhde

Tässä tutkimuksessa tarkastelen esihenkilön ja z-sukupolven työntekijän välistä vuorovaikutusta ammatillisena vuorovaikutussuhteena eli huomioiden osapuolten välisen suhteen luonteen. Näkökulman huomioiminen tutkimuksessa on tärkeää, sillä ammatilliset suhteet ovat aina erilaisia verrattuna muihin interpersonaalisiin vuorovaikutussuhteisiin, kuten esimerkiksi perhe- tai ystävyysuhteisiin. (Gerlander & Isotalus, 2010.) Tämän tutkimuksen kohteena ovat z-sukupolven työntekijät, jotka ovat työssään paljon tekemisissä esihenkilönsä kanssa. Vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän välillä ilmenee erilaisissa tilanteissa, esimerkiksi työntekijän tehdessä aktiivisesti yhteistyötä esihenkilön kanssa tai silloin, kun esihenkilö ohjaa henkilön tai kokonaisen tiimin työskentelyä.

Batesonin (1951) sekä Watzlawickin ym. (1967) tulkintoja relationaalisen viestinnän teoriasta voidaan soveltaa esihenkilön ja työntekijän välisen ammatillisen vuorovaikutussuhteen tarkasteluun. Teorian mukaan viestinnällä on aina sisältö- ja suhdeulottuvuus. Teorian mukaisesti siis voidaan ajatella, että esihenkilön ja z-sukupolven työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa on sisältöulottuvuus, joka tässä kontekstissa voi tarkoittaa esimerkiksi työtehtäviin ja tavoitteisiin liittyvää viestintää, sekä suhdeulottuvuus, johon itse sisältöä peilataan. Viestinnän sisältö ammatillisessa suhteessa tulee siis todeksi siksi, että se liittyy osapuolten väliseen suhteeseen ja niihin olettamuksiin, joita osapuolilla on toisistaan näissä ammatillisissa rooleissa. (Gerlander & Isotalus, 2010.)

Työympäristössä vuorovaikutus on luonteeltaan erilaista verrattuna muihin suhteisiin, sillä siihen liittyy tiettyjä erityispiirteitä, kuten vaikkapa se, että suhteessa molemmilla osapuolilla on tietynlainen rooli. Esimerkiksi esihenkilön rooliin voidaan nähdä liittyvän vastuu työntekijän onnistumisesta työtehtävissään ja työntekijän voidaan taas ajatella olevan vastuussa työstään esihenkilölle. Ammatillista vuorovaikutussuhdetta määrittävät näin ollen työn sisällölliset tehtävät ja tavoitteet, odotukset osapuolten välisestä luottamuksesta, vastuista ja velvollisuuksista. (Gerlander & Isotalus, 2010, 6.) Verrattuna vaikkapa parisuhteeseen esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa on läsnä viestinnän tavoitteellisuus, joka liittyy jollain tavalla työstä suoriutumiseen. Suhdeulottuvuus siis toisaalta vaikuttaa siihen, miten viestejä muodostetaan ja tulkitaan, ja toisaalta taas viestinnän sisältöulottuvuus rakentaa ja muovaa suhdetta. (Watzlawick, ym., 1967; Gerlander & Isotalus, 2010.)

Erityisesti nuorilla tai uusilla työntekijöillä voi olla korostunut tarve esihenkilön ohjaukselle ja tuelle, jonka vuoksi vuorovaikutus on tärkeässä osassa työtä. Esihenkilön osoittaman tuen on todettu lisäävän työntekijöiden hyvinvointia sekä ehkäisevän esimerkiksi työuupumusta (Mikkola 2009). Tukea osoitetaan vuorovaikutuksessa supportiivisen viestinnän keinoin ja sen voidaan ajatella jakautuvan erilaisiin tuen alalajeihin, joita ovat esimerkiksi *emotionaalinen tuki*, *instrumentaalinen tuki* sekä *arvostava tuki* (Mikkola 2020; Macneill & Vanzetta, 2014). Emotionaalisella tuella viitataan viestintäkäyttäytymiseen, jolla henkilö osoittaa huomioivansa toisen osapuolen tunteet ja pyrkii osoittamaan olevansa kiinnostunut ja välittävänsä tästä. Instrumentaalisella tuella taas viitataan yleensä hyvin käytännöllisiin asioihin ja konkreettisiin tekoihin, jotka helpottavat esimerkiksi työntekijän suoriutumista työtehtävistään. Instrumentaalista tukea ammatillisessa suhteessa voikin olla esimerkiksi työvälineisiin tai työntekijäresursointiin liittyvät tukitoimenpiteet. (Mikkola 2009; Mikkola 2020.) Työntekijän yksilöllisiin vahvuuksiin ja positiivisiin ominaisuuksiin keskittyvää supportiivista viestintää voidaan kutsua arvostavaksi tueksi tai arvostavaksi johtajuudeksi, joka ilmenee nimenomaan interpersonaalisisa vuorovaikutussuhteissa (Macneill & Vanzetta, 2014).

Relationaalisen viestinnän teoria ehdottaa, että suhdeulottuvuus muovaa myös tapaa miten hahmotamme viestintää ja tulkitsemme sitä (Bateson, 1972; Rogers & Escudero; 2004, 3–4). Toisin sanoen ollessamme vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa meillä on

olettamuksia siitä, miten meidän tulisi viestiä eri tilanteissa. Tämän tutkimuksen keskiössä ovat z-sukupolven työntekijät ja heidän odotuksensa esihenkilön viestintää ja osapuolten välistä vuorovaikutusta kohtaan. Nämä odotukset vaikuttavat suhteen luonteeseen ja yhteisten merkitysten neuvotteluun. (vrt. Baxter, 2004; Omilion-Hodges & Ptacek, 2021).

Yksi ammatillisen suhteen erityispiirteistä on myös suhteen epäsymmetrisyys. Tällä viitataan siihen, että osapuolet eivät koskaan omissa työhön liittyvissä rooleissaan pysty rakentamaan täysin tasavertaista suhdetta siksi, koska suhteessa on epätasapainoa, joka voi liittyä vaikkapa ammatilliseen osaamiseen tai valtaan. Epäsymmetrisyys on siis toisaalta luonnollinen osa ammatillista vuorovaikutusta, mutta toisaalta vaikuttaa osapuolten väliseen viestintään. (vrt. Kostianen ja Gerlander, 2005, 72–73.) Suhteen epäsymmetrisyys vaikuttaa osaltaan siihen, miksi ammatillisissa suhteissa korostuu oman yksityisyyden säätely. Osapuolet pohtivat ja ilmentävät vuorovaikutuksessa sitä, miten he haluavat tulla itse nähdyksi. Tämä taas voi osaltaan vaikuttaa suhteen kehittymiseen ja syvenemiseen. (Trenholm & Jensen, 2013). Esimerkiksi asiantuntijatyössä, jota tehdään mahdollisesti tiiviisti yhteistyössä muiden työntekijöiden tai lähiesihenkilön kanssa, saatetaan helpommin suojella omaa yksityisyyttä, jotta oma asiantuntijuus ei näyttäytyisi epäuskottavana. (Gerlander & Isotalus, 2010.) Esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta tulisikin tarkastella ennemmin prosessina, jossa erilaiset epäsymmetrisyyden aiheuttamat jännitteet muovaavat vuorovaikutussuhdetta kuin homogeenisenä suhdetyyppinä, jossa toistuvat samat erityispiirteet.

Ammatillisissa suhteissa tapahtuvaa vuorovaikutusta on kuvailtu jossain määrin rajoittuneeksi. Vuorovaikutuksen sisältö on usein tavoite- ja tehtäväorientoitunutta sen vuoksi, että vuorovaikutuksen konteksti asettuu työympäristöön. Vuorovaikutusta ohjaavatkin epäsymmetrian luomat jännitteet sekä ulkoapäin tulevat keskustelunaiheet. Näin ollen osapuolten henkilökohtaiset ja ammatilliset identiteetit eivät ole välttämättä linjassa työpaikalla. (vrt. Macias, 2003; Bundy-Fazioli ym., 2013.) On kuitenkin selvää, että työntekijöitä tulisi tarkastella yksilöinä ja persoonina, joilla jokaisella on ainutlaatuinen suhde esihenkilöön ja organisaatioon. Erityisesti z-sukupolvea käsittelevät tuoreet tutkimukset osoittavat, että z-sukupolven edustajat odottavat tulevansa nähdyksi nimenomaan yksilöinä. (Zeng & Abidin, 2021; Gabrielova & Buchko, 2021.)

Esihenkilötyön näkökulmasta suhdenäkökulman huomioiminen on olennaista. Jos esimerkiksi esihenkilö keskittyy omassa työssään ainoastaan tehtäväkohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen eikä tule huomioineeksi suhdeulottuvuutta työntekijöiden kanssa, saattaa tämä vaikuttaa negatiivisella tavalla työstä suoriutumiseen sekä työntekijän sitoutumiseen. (Gerlander & Isotalus, 2010; Omilion-Hodges & Ptacek, 2021.) Voidaan myös ajatella, että z-sukupolvi poiketen aikaisemmista sukupolvista on tottunut jossain määrin ”jatkuvaan keskusteluun” eli sellaiseen vuorovaikutukseen, jossa on mahdollista lähettää viestejä ja myös saada niille vastauksia nopeasti, sillä sen edustajat ovat tottuneet toistuviin ärsykeisiin ja nopeisiin responsseihin päivittäin käyttämässämme sovelluksissa (Rodrigues, 2018, 76).

Tämä vuorovaikutuksellinen muutos voi haastaa myös ammatillisia suhteita, koska z-sukupolven odotukset työelämässä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta voivat poiketa todellisuudesta, joka heitä odottaa. Työntekijöiden odotukset voivat liittyä paitsi konkreettiseen viestintään – sen keinoihin ja sisältöön liittyen – myös siihen, että z-sukupolven arvomaailma ja kokemukset ovat muokanneet heidän odotuksiaan ammatillisista rooleista. Ne voivat olla hyvinkin erilaisia verrattuna hitaasti yhteiskunnan muutoksiin vastaaviin isoihin organisaatioihin. Janssen ja Carradini (2021) sekä Gabrielova ja Buchko (2021) toteavat teknologiavälitteisen viestinnän ja erityisesti tekstiviestien olevan kaikkein käytetyin viestinnän tapa z-sukupolven henkilökohtaisessa elämässä. Sen vuoksi esimerkiksi sähköpostit ja puhelut voivat tuntua hyvinkin epäluontevilta tavoilta olla vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa. Lisäksi ammatilliseen suhteeseen vaikuttavia tekijöitä z-sukupolvella ovat myös muuttuneet tottumukset itsenäisestä työskentelystä ja uudenlaisista oppimiskäytännöistä. (Rothman, 2016; Ajmain 2020.)

Tässä tutkimuksessa vuorovaikutuksen ammatillinen ympäristö ja viestintäsuhde on tärkeä tunnistaa, koska vuorovaikutus keskittyy esihenkilön ja z-sukupolven työntekijän välille erottaen sen muista interpersonallisista vuorovaikutussuhteista. Myös organisaatioidentifikaation kannalta ammatillisen kontekstin huomioiminen on tärkeää, sillä identifikaation todetaan rakentuvan vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa (Rajamäki & Mikkola, 2017) ja yksi työntekijän tärkeimmistä vuorovaikutussuhteista on suhde omaan esihenkilöön (Eisenberger ym., 1986).

3 JÄNNITTEET ESIHENKILÖN JA TYÖNTEKIJÄN VÄLISESSÄ VUOROVAIKUTUKSESSA

3.1 Relationaalisen dialektiikan teoria

Esihenkilön ja z-sukupolven työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa nähdään Batesonin (1951) sekä Watzlawickin ym. (1967) mukaan olevan aina sekä sisältö- että suhdetaso. Relationaalisen viestinnän näkemyksen mukaisesti suhteet rakentuvat osapuolten välisessä viestinnässä ja toisaalta se, millaiseksi osapuolten välinen suhde muodostuu, vaikuttaa siihen millaista osapuolten välinen viestintä ja vuorovaikutus on tulevaisuudessa. Näin ollen voidaan tulkita, että osapuolten välinen vuorovaikutus tapahtuu suhteessa heidän ammatillisiin rooleihinsa.

Tässä tutkimuksessa esihenkilön ja z-sukupolven välistä vuorovaikutusta tarkastellaan relationaalisen dialektiikan teorian (myöhemmin RDT) (Baxter & Montgomery, 1996) kehyksessä. Teoria tarjoaa mahdollisuuden syventyä vuorovaikutuksessa esiintyviin ilmiöihin ja viestinnän konkreettisiin käytäntöihin, sillä se huomioi viestinnän tapahtuvan suhteessa osapuoliin eli esihenkilöön ja z-sukupolven työntekijään. Viestintä ei siis synny tyhjiössä, vaan se saa merkityksensä kun huomioidaan osapuolten välinen suhde ammatillisessa kontekstissa. (Bateson, 1972; Rogers & Escudero, 2004, 3–4.) Tutkielman alkupuolella esitelty ammatillisen suhteen käsite huomioi vuorovaikutuksessa ilmenevät jännitteet, jotka ovat myös relationaalisen dialektiikan teorian ytimessä. Näin ollen RDT on oivallinen teoria vuorovaikutuksen tarkasteluun nimenomaan ammatillisessa kontekstissa, kun pyrkimyksenä on ymmärtää viestintää esihenkilön ja z-sukupolven työntekijän välillä. (Baxter & Montgomery, 1996; Gerlander & Isotalus, 2010.)

RDT:n perusajatuksen mukaan vuorovaikutuksessa neuvotellaan merkityksistä ja tulkinnoista, jotka kumpuavat ihmisten omista kokemuksista. Baxter ja Montgomery (1996) tulkitsevat, että näiden neuvottelujen kautta osapuolet lopulta jakavat käsityksiä suhteelle annetuista merkityksistä ja suhde rakentuu näiden jaettujen merkitysten kautta. Teorian mukaan merkitysneuvottelut synnyttävät jännitteitä, sillä vuorovaikutussuhteet ovat komplekseja ja sisältävät usein ristiriitoja, jotka ovat suhteen rakentumisen kannalta sekä välttämättömiä että luonnollisia. (Baxter & Montgomery, 1996; Baxter, 2011.) Esihenkilön ja työntekijän

välisessä vuorovaikutuksessa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijä korostaa viestinnässään omaa asiantuntijuuttaan ja toivomustaan tulevansa nähdyksi tasavertaisena kollegana. Esihenkilö puolestaan voi korostaa viestinnässään olevansa hierarkiassa työntekijää korkeammalla ja ilmentää valtaa eri tavoin. Tällaiset tulkinnat ja neuvottelut suhteelle annetuista merkityksistä synnyttävät vuorovaikutukseen jännitteisyyttä, joita tämä tutkielma pyrkii selittämään relationaalisen dialektiikan teorian avulla. (Baxter & Montgomery, 1996; Gerlander & Isotalus, 2010.)

Baxterin ja Montgomeryn (1996) mukaan interpersonaalisisissa vuorovaikutussuhteissa ilmenee erilaisia jännitteitä (eng. contradictions), jotka kumpuavat osapuolten pyrkimyksestä tulkita ja luoda yhteisesti jaettuja merkityksiä. Nimestään huolimatta jännitteitä ei tulisi nähdä kielteisinä tai negatiivisina elementteinä, vaan ennemminkin vastavoimina, jotka kuuluvat luonnollisena osana suhteeseen. Toisaalta ne ovat kuin vetovoimia, jotka vetävät osapuolia eri suuntiin ja taas toisaalta ne saavat yksilöt etsimään keskinäisessä vuorovaikutuksessa tasapainoa, joka pitää suhteen koossa. Vuorovaikutusta värittää ja ohjailee näiden jänniteparien olemassaolo, sillä ne tekevät vuorovaikutuksesta epävarmaa ja dynaamista. (Baxter & Montgomery, 1996; Baxter ym., 2021.) Teoriaa on käytetty yleisesti kuvaamaan vuorovaikutussuhteita interpersonaalisisissa vuorovaikutussuhteissa, kuten esimerkiksi pari- ja perhesuhteissa (Cools, 2006) mutta se sopii hyvin teoreettiseksi lähestymistavaksi myös esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen tarkasteluun, sillä ammatillisissa suhteissa on todettu ilmenevän jänniteisyyttä (Gerlander & Isotalus, 2010).

Jännitteiden lisäksi relationaalisen dialektiikan peruskäsitteitä ovat *muutos* (eng. change), *kokonaisvaltaisuus* (eng. totality) ja *käytäntö* (eng. praxis). Muutoksella viitataan siihen, että suhteiden luonne on jatkuvasti kehittyvää, eikä se koskaan saavuta staattista pysyvyyttä tai päätepidettä. Suhteen edetessä voi syntyä uusia jännitteitä tai olemassa olevat jännitteet voivat muuttaa muotoaan. Totaliteetilla eli kokonaisvaltaisuudella tarkoitetaan jännitteiden yhteen kietoutuneisuutta ympäröivän maailman kanssa. Jännitteet eivät siis rajoitu ainoastaan yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen, vaan kietoutuvat osaksi suurempaa kokonaisuutta, kuten esimerkiksi yhteiskuntaa ja sosiaalisia rakenteita. Käytäntö koostuu niistä tavoista, joilla ihmiset reagoivat jännitteiden olemassaoloon. Tämä tarkoittaa sitä, että osapuolet voivat huomata jännitteet tai tulla tietoisiksi niistä, jolloin suhteella on mahdollisuus kehittyä. Eri reaktiot vaikuttavat vuorovaikutukseen eri tavoin, jolloin

seuraukset voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Z-sukupolven johtamisen näkökulmasta tätä voidaan pitää tärkeänä havaintona, sillä tulemalla tietoisiksi jännitteistä esihenkilöt voivat pyrkiä viestimään tavoilla, jotka edesauttavat hyvän työntekijäsuhteen rakentumista. (Baxter & Montgomery, 1996; Baxter & Braithwaite, 2008; West & Turner, 2010.)

3.2 Ammatillisten vuorovaikutussuhteiden jännitteet

Etenkin uudessa työpaikassa vuorovaikutuksessa ilmenevät jännitteet saattavat näyttäytyä voimakkaammin, koska jatkuvuus työsuhteessa on vielä epävarmaa ja sekä esihenkilö että työntekijä arvioivat työntekijän yhteensopivuutta työhön. Esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa voidaan havaita sekä sisäisiä että ulkoisia jännitteitä. Sisäiset jännitteet näyttäytyvät usein osapuolten välisenä neuvotteluna suhteen avoimuudesta ja sulkeutuneisuudesta, joka on tyypillistä nimenomaan ammatillisissa vuorovaikutussuhteissa (vrt. Ala-Kortesmaa & Isotalus, 2015). Ulkoiset jännitteet taas voivat olla esimerkiksi esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen sekä työyhteisön ja organisaatiokulttuurin välillä esiintyviä jännitteitä. (Baxter & Montgomery 1996, 16.) Tässä kontekstissa sisäiset jännitteet voivat ilmetä esimerkiksi siten, että työntekijä ja esihenkilö käyttävät jatkuvaa harkintaa siitä, kuinka avointa tai sulkeutunutta vuorovaikutuksen tulisi heidän välillään olla, jotta molemmat voisivat olla tyytyväisiä suhteeseen. Ulkoiset jännitteet taas voivat liittyä siihen, millaisena esihenkilön ja työntekijän välinen suhde nähdään muiden työntekijöiden toimesta ja millaisia merkityksiä suhteelle annetaan työyhteisössä tai organisaatiokulttuurissa. (Gerlander & Isotalus, 2010.)

Jännitteitä tulisi Erbertin (2000) mukaan tarkastella pareina, sillä ne ilmenevät aina suhteessa toisiinsa. Toisin sanoen jännitteitä voidaan ajatella toistensa vastinpareina, jotka ilmenevät vuorovaikutuksessa ja joiden välillä yksilöt tasapainottelevat vuorovaikutussuhteissa. Esimerkiksi autonomian jännite saa merkityksensä ainoastaan, kun sitä tarkastellaan suhteessa yhteyteen ja toisin päin. Läheisissä vuorovaikutussuhteissa on tunnistettu esiintyvän sekä sisäisiä että ulkoisia jännitepareja, jotka ovat jakautuneet kolmeen pääkategoriaan: yhdentyminen (eng. integration), pysyvyys (eng. stability) ja ilmaiseminen (eng. expression). (Erbert, 2000.) Näiden pääkategorioiden alle jäsenyvät sisäiset jänniteparit: 1. autonomisuus-yhteys (eng. autonomy-connection) 2. avoimuus-sulkeutuneisuus (eng. openness-closedness) ja 3.

varmuus-epävarmuus (eng. novelty-predictability) sekä ulkoiset jänniteparit: 1. inklusiivisuus-eristyneisyys (eng. integration-separation.) 2. konventionaalisuus-ainutlaatuisuus (eng. conventionality-uniqueness) ja 3. paljastaminen-salaaminen (eng. third party openness-closedness.). Pääkategorioista juontavat jänniteparit on kuvattu alla olevassa taulukossa Erbertin (2000) sekä Baxterin ja Montgomeryn (1996) näkemysten mukaan.

TAULUKKO 1 Relationaalisen dialektiikan pääjänniteparit

PÄÄKATEGORIAT	YHDENTYMNEN	PYSYVYYS	ILMAISEMINEN
Sisäiset jännitteet	Autonomisuus– yhteys	Varmuus– epävarmuus	Avoimuus– sulkeutuneisuus
Ulkoiset jännitteet	Inklusiivisuus– eristyneisyys	Konventionaalisuus– ainutlaatuisuus	Paljastaminen– salaaminen

Jänniteparit (eng. contradictions) nähdään näin ollen toistensa vastakohtina ja toisensa kumoavina voimina, jotka muodostuvat silloin, kun suhteen osapuolet neuvottelevat suhteeseen liitetystä merkityksistä vuorovaikutuksessa (Baxter & Montgomery, 1996, Erbert 2000). Baxterin ym. (2021, 9–10) mukaan relationaalisen dialektiikan kantava ajatus on, että jänniteparit ja vastavoimat ovat vuorovaikutuksessa niitä, jotka itse asiassa antavat mahdollisuuden merkitysten luomiselle ja suhteen ylläpitämiselle. Ammatillisissa suhteissa voidaan nähdä ilmenevän sekä sisäisiä että ulkoisia jännitteitä, koska vuorovaikutus sijoittuu työympäristöön, jossa erilaiset kulttuurilliset ja sosiaaliset konstruktiot vaikuttavat tapaan kohdata ihmisiä ja olla vuorovaikutuksessa (vrt. Gerlander & Isotalus, 2010).

Työntekijä saattaa esimerkiksi kokea haluavansa suojella yksityisyyttään uudessa työpaikassa, koska ei vielä luota muihin työyhteisön jäseniin, mutta taas toisaalta toivoo lähentyvänsä toisten työntekijöiden kanssa. Esihenkilö taas voi kokea samaistuttavuutta ja läheisyyttä työntekijään, mutta haluaa säilyttää autoritäärisen asemansa koska on valta-asemassa työntekijään nähden. Ulkoisia jännitteitä voi ilmetä silloin, kun työyhteisön muut jäsenet antavat esihenkilön ja työntekijän väliselle suhteelle merkityksiä. Suhde voi herättää kummastelua, mikäli se näyttäytyy liian tuttavallisena muille organisaation jäsenille eli mikäli

työyhteisön jäsenten antamat merkitykset suhteesta viittaavat epäsovivaksi miellettyyn käyttäytymiseen. Tuttavallinen käytös voidaan tulkita esimerkiksi romanttiseksi tai työntekijän etua suosivaksi, jonka vuoksi esihenkilö ja työntekijä voivat pyrkiä yhdessä suojelemaan suhteen yksityisyyttä ja vaikuttamaan vuorovaikutuksen sisältöön. Tällöin ulkoisten ja sisäisten jännitteiden välillä on hahmotettavissa eräänlainen dialogi, jossa molemmat jänniteulottuvuudet, sekä sisäiset että ulkoiset, keskustelevalta löytääkseen suhteelle sopivan tasapainon. (Baxter, 2004; Baxter & Scharp, 2015.)

Vaikka edellä kuvatut pääjänniteparit toimivat kehyksinä teorian soveltamiselle, tulisi vuorovaikutustilanteita tulkita aina ainutlaatuisina tapahtumina, sillä se mahdollistaa myös muiden vastavoimien tunnistaminen vuorovaikutuksessa. Jännitepareja voikin siis ilmetä useampia yhtäaikaisesti ja ne voivat olla Baxterin ja Montgomeryn (1996) tunnistamien pääjännitteiden lisäksi muita spesifimpiä ja tarkemmin rajattuja jännitteitä. Esimerkiksi Simmons ym. (2013) ovat tutkineet relationaalisen dialektiikan kehyksissä afroamerikkalaisten yliopisto-opiskelijoiden kokemuksia valkoisissa yliopistoissa. Tutkimuksessa tunnistettiin esimerkiksi puhumisen ja hiljaisuuden jännitepari, joka ilmeni yliopiston sisäisissä vuorovaikutussuhteissa afroamerikkalaisten ja valkoisten välillä. Toisaalta opiskelijoiden pyrkimyksenä ja velvollisuutena nähtiin valkoisten opiskelijoiden valistaminen kohdatusta epätasa-arvosta ja koetusta sorrosta ja taas toisaalta haluna salata omaan kulttuuriin liittyviä piirteitä. (Simmons ym., 2013.)

Työelämäkontekstissa relationaalista dialektiikkaa on viime vuosina sovellettu esimerkiksi johtajan ja sidosryhmien välisen web-viestinnän (Ngai & Singh, 2018) sekä mentorin ja mentoroitavan välisen suhteen tarkastelussa (Johnson ym., 2018). Mentorin ja mentoroitavan välisen suhteen tutkimus osoittaa, että suhteen kehittyessä sisäiset dialektiset jännitteet saattavat edesauttaa molempien osapuolten ”suhde-minän” kehittymistä, kun osapuolet pyrkivät rakentamaan toimivaa suhdetta ja luomaan yhteisesti jaettuun merkityksiä tasapainotellen eri jännitteiden välillä (Johnson ym., 2018, 17). Mentorointia voidaan verrata esihenkilö-työntekijäsuhteeseen, koska esihenkilön oletetaan usein toimivan esimerkkinä työntekijälle ja ohjaavan häntä työhön liittyvissä tehtävissä.

Mentorointisuhteessa on tavallista, että mentoroitava aluksi identifioi itsensä mentoriin, jolloin separaation eli eriytymisen ja integraation eli yhdentymisen välinen jännite on löyhää.

Mentoroitava ei välttämättä koe tarvetta eriytymiselle, jolloin mentorin on toimittava ohjaavana osapuolena korostaen yksilön omia kiinnostuksenkohteita ja oman identiteetin vahvistamista. (Johnson ym., 2018, 17–18.) Tällaisessa tilanteessa osapuolten yhteistä tavoitetta ja mentoroinnin tavoitetta edistää mentorin tietoisuus sekä kontekstisidonnaisesta ilmiöstä (yli-identifikaatiosta) että jänniteparien läsnäolosta ja vaikutuksesta osapuolten väliseen vuorovaikutukseen. Gerlander ja Isotalus (2010, 12–13) kuitenkin toteavat ammatillisissa suhteissa korostuvan erityisesti yksityisyyden säätelyn, sillä vuorovaikutuksessa pyritään vaikuttamaan siihen mitä osapuolet paljastavat itsestään ja miten he haluavat tulla määritetyiksi suhteessa.

Vaikka esihenkilön tehtävät eivät ole suoraan verrannollisia mentorointiin, voidaan kuitenkin huomata, että tehtävissä on samankaltaisia piirteitä ja molemmissa vuorovaikutusskenaarioissa osapuolet neuvottelevat siitä, millaisina he haluavat tulla nähdyiksi ja määritetyiksi ammatillisessa suhteessa. Asiantuntija-aloilla työntekijöiden keskuudessa saattaa korostua halu löytää oma yksilöllinen urapolku, jolloin esihenkilöltä kaivataan mentoroinnin kaltaista ohjausta ja kannustusta oikeanlaisten tehtävien ja mielenkiinnonkohteiden pariin. Tämä on linjassa myös z-sukupolven työelämä tutkimusten kanssa, joissa ilmenee toive ohjaavasta esihenkilösuhteesta ja sellaisesta työelämäpolusta, joka mahdollistaa kehittymisen uralla. (Gabrielova & Buchko, 2021.)

Baxter ja Montgomery (1996) tunnistavat jännitteiden ilmenevän paitsi interpersonaalisisa vuorovaikutussuhteissa myös kietoutuvan muihin sosiaalisiin ympäristöihin, kuten vaikkapa yksilön ja yhteiskunnan välille. Relationaalinen dialektiikka on teoriana sosiaalikonstruktivistinen, koska se tunnistaa yksilön osallisuuden sosiaalisen todellisuuden rakentumisessa kuin myös toisin päin. Esimerkiksi Kakko ja Isotalus (2023) ovat todenneet artistien kokevan ristiriitaisuutta ja vastakohtien vetovoimaisuutta romanttisten suhteiden ylläpidossa. Artisti voi kokea samanaikaisesti halua sitoutua parisuhteeseen ja toiseen ihmiseen, mutta samalla taas liittyy autonomisuuden ja itsenäisyyden vahvasti artistin rooliin. Eli toisaalta artisti tuntee vetoa molempiin napoihin – autonomiaan ja yhdessäoloon, mutta toisaalta ne menettäisivät merkityksensä, mikäli vain toinen olisi läsnä. (Kakko & Isotalus, 2023.)

Relationaalista dialektiikkaa on kritisoitu sen tavasta tarkastella kaikkia vuorovaikutussuhteita jänniteparien välisenä kamppailuna. Teoriaa kritisoivien näkemysten mukaan se yksinkertaistaa vuorovaikutussuhteiden luonteen ja jättää huomioimatta niiden moninaisuuden. Koska suhteet eivät aina ole samanlaisia eivätkä ihmiset toimi samoin kaikissa kokemissaan vuorovaikutustilanteissa, on teoriaa kritisoitu sen tavasta painottaa nimenomaan jänniteparien osallisuutta ihmisten välisissä suhteissa. (Baxter, 2004) Relationaalisella dialektiikalla ei esimerkiksi ole tarpeeksi empiirisistä tutkimustustusta, jotta sitä voitaisiin käyttää vuorovaikutussuhteiden ennustamiseen. Toisaalta tämä huomio myös alleviivaa suhteiden ainutlaatuisuutta, joka on kuitenkin yksi teorian pääideoista.

Koska relationaalisen dialektiikan käsitteet ovat monilta osin melko abstrakteja, on teoriaa hankala operationalisoida ja siirtää mitattavaan muotoon. Tämä tekee tiedon siirrettävyydestä ja soveltamisesta esimerkiksi työelämän käytäntöön haastavaa. Yleisesti teoriaan kohdistuvassa kritiikissä alleviivataan sen painotusta vastavoimiin ja jännitteisiin, sillä teoria ehdottaa jännitteiden olevan aina läsnä kahden ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa muttei toisaalta ota tarpeeksi kantaa jännitteiden kehittymiseen pidemmällä aikavälillä. Suhteen kehittyessä voisi olla mahdollista, että myös jännitteet kehittyisivät ja niiden voimakkuus hälvenisi samalla, kun osapuolet neuvottelevat merkityksistä ja rakentavat omaa dynaamista suhdeympäristöään. (vrt. Baxter, 2004; Suter & Norwood, 2017.)

Verrattuna muihin johtamisen ja vuorovaikutuksen teorioihin RDT keskittyy kuvaamaan viestintää osapuolten välillä konkreettisella tasolla pyrkien tunnistamaan vuorovaikutuksen taustalla vaikuttavia jännitteitä. Siinä, missä esimerkiksi Graenin ja Uhl-Bienin (1995) kehittämä Leader Member Exchange -teoria (myöhemmin LMX -teoria) onnistuu kuvaamaan suhteen rakentumista ja tunnistaa vuorovaikutukseen liittyvän erityisesti alussa epävarmuutta se epäonnistuu tunnistamaan vuorovaikutuksen sisältöä ja sen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi LMX-teoriassa suhdekäsitys vaikuttaa olevan ennemminkin lineaarinen kuin dynaaminen, koska se alkaa tutustumisesta ja luottamuksen lisääntymisestä päättyen työntekijän kategorisoitumiseen ulko- tai sisäryhmään. RDT sen sijaan näkee suhteen olevan epäennustettava, muuttuva ja tavallaan päättymätön, koska vuorovaikutuksen taustalla olevat vastavoimat ovat aina läsnä viestinnässä ja jatkavat suhteen rakentamista riippumatta siitä, kuinka kauan suhde on jatkunut. (Baxter ja

Montgomery 1996.) Toisaalta RDT:n tarkoituksena ei ole kuvata nimenomaan johtajan ja johdettavan välistä suhdetta kuten LMX-teoriassa, vaan tiedostaa ja tunnistaa jännitteiden olemassaolo ylipäättään interpersonaalisissa suhteissa.

Yksilön oma toiminta, tulkinta todellisuudesta sekä ympäristö, missä vuorovaikutus tapahtuu, ovat yhteen kietoutuneita ja rakentavat sosiaalista todellisuutta (Baxter ja Montgomery, 1996). Koska myös organisaatioidentiteetin tunnistetaan rakentuvan sosiaalisesti (Scott ym., 1998), soveltuu RD erinomaisesti teoreettiseksi lähestymistavaksi esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen tarkasteluun. Esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta on syytä tutkia edellä kuvatut mainitut relationaaliset jännitteet huomioiden, sillä ne voivat tarjota arvokasta tietoa organisaatioidentifikaatioon vaikuttavista tekijöistä ammatillisessa kontekstissa. RDT tarjoaa lisäksi mahdollisuuden tarkastella organisaatioidentifikaatioon vaikuttavia tekijöitä interpersonaalisen viestinnän tasolla, vaikka organisaatioidentifikaatioon voidaan nähdä liittyvän myös muita osa-alueita vuorovaikutuksen lisäksi. (Stuart, 2002.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Z-sukupolvea käsittelevä kirjallisuus ehdottaa, että organisaatiot ovat kohtaamassa täysin uudenlaisen sukupolven, joka tuo mukanaan työpaikoille uudenlaisia arvoja ja odotuksia johtamisesta. Uuden sukupolven todetaan toimivan yhä arvopohjaisemmin ja erityisesti omalle elämälle lisäarvoa tuottavilla tavoilla (Dimock, 2019; Jayathilake ym., 2021; Lasakova ym., 2023). Heidän ennustetaan tuovan työelämään uudenlaisia toimintamalleja, sillä he itse ovat kasvaneet älytekniikan parissa alati muuttavassa ja epävarmassa maailmassa. He poikkeavat viestintätavoissaan jo edeltäjistään, milleniaaleista, sillä älyteknologia on muovannut heidän tapojaan olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa lopullisesti. Lisäksi koetut kriisit, kuten esimerkiksi korona ja sodat, ovat vaikuttaneet z-sukupolven edustajien näkemyksiin maailmasta, jotka heijastuvat myös työelämän odotuksiin.

Yritykset ovat kohdanneet viime aikoina haasteita työntekijöiden sitouttamisessa. Erityisesti nuorempien työntekijöiden on havaittu vaihtavan työpaikkaa useammin ja tämän on todettu vaikuttavan negatiivisesti yritysten menestymiseen erityisesti taloudellisesti haastavina aikoina (vrt. Allen ym., 2010). Z-sukupolven työntekijöitä kuvaillaan merkityksellisyyttä etsiviksi ja samalla heidän todetaan etsivän mahdollisuuksia vaikuttaa omalla urallaan ja saada aikaan muutosta (Pichler ym., 2021; Gabrielova & Buchko, 2021). Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, mikä saisi juuri z-sukupolven työntekijät kiinnittymään osaksi organisaatioita. Organisaatioihin kiinnittymistä tarkastellaan tässä tutkimuksessa organisaatioidentifikaation käsitteen kautta. Tämän näkemyksen mukaan yksilön on mahdollista saavuttaa syvempi yhteys organisaatioon silloin, kun työntekijän henkilökohtainen identiteetti on linjassa myös yrityksen identiteetin kanssa. (Stuart 2002; Rajamäki & Mikkola, 2017.) Tämän tutkimuksen tavoite on tunnistaa, millainen vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä edesauttaa z-sukupolven työntekijöiden organisaatioidentifikaatiota. Identifikaation käsitetään rakentuvan vuorovaikutuksessa ja esihenkilön nähdään tarjoavan yksilölle tärkeää tietoa työntekijän yhteensopivuudesta organisaatioon. (Ashforth & Mael 1989; Scott, ym., 1998.) Tämän vuoksi juuri esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen tarkastelu on perusteltua.

Relationaalisen dialektiikan teorian mukaan jännitteet ovat luonnollinen osa suhdetta ja niiden tunnistaminen ja hyväksyminen voi auttaa osapuolia hallitsemaan suhdetta sekä rakentamaan sitä toivotunlaiseksi. (Baxter & Montgomery 1996.) Tarkastelemalla esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta huomioiden ammatillisten suhteiden erityispiirteet ja jännitteisyys voidaan saada tärkeää tietoa siitä, mitkä asiat vaikuttavat juuri z-sukupolven organisaatioidentifikaatioon. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan z-sukupolven työntekijöiden kokemuksia vuorovaikutuksesta esihenkilön kanssa sekä kuvaamaan z-sukupolven työntekijöiden odotuksia, jotka kohdistuvat vuorovaikutukseen esihenkilön kanssa. Näin ollen tämän tutkimuksen tutkimusongelma on:

Millainen vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä rakentaa z-sukupolven organisaatioidentifikaatiota?

Tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Koska tutkimuksen tavoite on selvittää, mitkä asiat esihenkilön ja z-sukupolven työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa edistävät organisaatioidentifikaation muodostumista, tulee ensin ymmärtää z-sukupolven työntekijöiden tarpeita ja odotuksia esihenkilöviestintään ja vuorovaikutukseen liittyen. Ensimmäinen tutkimuskysymys pyrkii täten selvittämään z-sukupolven työntekijöiden odotuksia esihenkilön viestinnästä ja vuorovaikutuksesta tämän kanssa:

Millaisia odotuksia z-sukupolven työntekijöillä on vuorovaikutuksesta esihenkilön kanssa?

Aikaisemman kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että työntekijän ja esihenkilön välisessä vuorovaikutuksessa ilmenee jännitteisyyttä. Jännitteisyys ammatillisissa vuorovaikutussuhteissa juontaa juurensa usein suhteiden epäsymmetrisestä luonteesta sekä rakenteellisesta hierarkisuudesta. Ammatillisissa suhteissa voidaan ylipäätään todeta esiintyvän erityispiirteitä, jotka erottavat ne muista interpersonallisista suhteista. (vrt. Gerlander & Isotalus, 2010.) Relationaalisen dialektiikan teoria onkin valittu tutkimusta kehystäväksi teoriaksi, koska sen avulla voidaan jäsentää esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta konkreettisella tasolla. Teoria tukee näkemystä ammatillisten suhteiden erityislaatuisuudesta ja toisaalta ymmärtää vuorovaikutuksen

rakentuvan osapuolten välisissä merkitysneuvotteluissa. Teorian mukaisesti vuorovaikutuksessa todetaan ilmenevän erilaisia jännitteitä, jotka vaikuttavat osapuolten väliseen viestintään sekä konkreettisesti että ammatillisen suhteen rakentumisen näkökulmasta. Käyttämällä RDT:tä kehyksenä vuorovaikutuksen tarkastelulle voimme lisätä ymmärrystä siitä, millaiset asiat z-sukupolven kokemissa vuorovaikutustilanteissa esihenkilön kanssa vaikuttavat organisaatioidentiteetin rakentumiseen. (Ashforth & Mael 1989; Scott, ym., 1998; Gerlander & Isotalus, 2010.) Toinen tutkimuskysymys on täten:

Millaisia jännitteitä z-sukupolven työntekijät kokevat vuorovaikutussuhteessa esihenkilön kanssa?

Z-sukupolvi edustaa työntekijöiden uutta aaltoa, jotka poikkeavat aikaisemmista sukupolvista halukkuudellaan muuttaa maailmaa, kyvykkyydellään käsitellä uusimpia älyteknologioita ja tottumuksillaan olla vuorovaikutuksessa teknologiavälitteisesti ja erilaisilla alustoilla. (Lasakova ym., 2023.) Heidän on todettu suosivan työelämässä teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ja itsenäisiä työskentelyn tapoja. Lisäksi z-sukupolven todetaan arvostavan tasapainoa työelämän ja vapaa-ajan välillä, jonka vuoksi työn odotetaan tarjoavan merkityksellisyyttä ja mahdollisuuksia kehittää omaa ammattitaitoa. (Jayatissa, 2023.) Kolmannella tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään, millaiset vuorovaikutukseen liittyvät asiat yleisesti koetaan z-sukupolven keskuudessa tärkeiksi organisaatioon sitoutumisen kannalta. Kolmas tutkimuskysymys on:

Millaiset vuorovaikutukselliset tekijät edistävät z-sukupolven työntekijän sitoutumista organisaatioon?

Nämä tutkimuskysymykset pyrkivät jäsentämään organisaatioidentifikaation ja ammatillisen vuorovaikutussuhteen kompleksista kokonaisuutta. Kysymyksiin etsitään vastauksia haastatteluaineiston pohjalta. Näihin kysymyksiin vastaamalla voidaan lisätä ymmärrystä siitä, mitkä asiat vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa ovat juuri z-sukupolvelle tärkeitä ja edistävät organisaatioidentifikaation syntymistä.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkielma asettuu fenomenologisen ja sosiopsykologisen tradition piiriin. Tutkimuksen näkökulma on konstruktivistinen, koska sen mukaan ympäröivä maailmamme on sosiaalisesti rakentunut ja yksilö katsoo sitä omien kokemustensa ja tulkintojensa kautta. Tutkielma pyrkii ymmärtämään maailmaa sellaisena kuin se ilmenee ihmisten subjektiivisissa kokemuksissa, eli tässä tapauksessa z-sukupolven työntekijöiden kokemissa vuorovaikutustilanteissa esihenkilöiden kanssa. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan työntekijän ja esihenkilön välistä vuorovaikutusta suhteessa ympäröivään maailmaan eli esimerkiksi organisaatioon. Tämän kautta pyritään hahmottamaan sitä, millaisia merkityksiä yksilö antaa vuorovaikutukselle ja miten yksilö asettaa itsensä osaksi organisaatiota eli identifioituu siihen. Sosiopsykologista traditiota mukaillen tässä tutkimuksessa pyritään hahmottelemaan yhteyksiä, eli selvittämään, millaiset viestinnän ja vuorovaikutuksen tavat voivat edistää yksilön samastumista ja sitoutumista organisaatioon, jota tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaatioidentifikaation käsitteen kautta (vrt. Craig, 1999).

Tutkielmassa kuvailtuja vuorovaikutustilanteita sekä aineistoa ja siitä tehtyjä tulkintoja tarkastellessa tuleekin ymmärtää niiden subjektiivinen luonne, sillä tutkimusaihetta lähestytään näkökulmasta, jossa z-sukupolven työntekijät luovat itse erilaisia käsityksiä sosiaalisesta todellisuudesta sekä työpaikkaan liittyvistä sosiaalisista konstruktioista. Merkityksiä luodaan ja niitä tulkitaan suhteessa paitsi omaan esihenkilöön myös koko työyhteisöön sekä yhteiskuntaan. (Baxter & Montgomery 1996.) Koska tavoitteena on tutkia ja ymmärtää z-sukupolven työntekijöiden kokemuksia siitä, millaisena he näkevät esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen ja tarkastella sitä, miten vuorovaikutuksessa esiintyviä ilmiöitä merkityksellistetään, käytetään tässä tutkimuksessa laadullisia menetelmiä. (Craig & Muller, 2007.)

Tässä tutkimuksessa esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta tarkastellaan siis toimintana, joka rakentaa yksilön sosiaalista todellisuutta. Näin ollen vuorovaikutuksen tutkiminen perustuu z-sukupolven työntekijöiden luomien merkitysten tulkitsemiseen ammatillisissa suhteissa. Organisaatioidentifikaation käsite ohjaa näiden merkitysten tarkastelua, jonka mukaisesti työyhteisön sisäiset vuorovaikutussuhteet tarjoavat yksilölle tärkeää tietoa organisaation sisäisistä arvoista ja normeista. Tietojen perusteella työntekijä

tekee päätelmiä organisaatiosta ja arvioi, vastaako organisaation identiteetti myös työntekijän henkilökohtaista identiteettiä. Esihenkilön nähdään olevan yksi työntekijän tärkeimmistä vuorovaikutussuhteista työyhteisössä, minkä vuoksi juuri esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen tarkastelu tutkielmassa on perusteltua.

Laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntämällä voidaan varmistaa, että haastateltavien oma ääni ja kokemusmaailma pääsevät esiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullisella tutkimusmenetelmällä viitataan tässä tutkimuksessa haastattelumenetelmin hankittuun aineistoon, joka on litteroitu kirjalliseen muotoon. Muita laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt, havainnointi ja useammista dokumenteista kerätty tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tällä tutkimusmenetelmällä pyritään ymmärtämään ihmisen kokemusmaailmaa, sillä se mahdollistaa syventymisen monimutkaisiin kokonaisuuksiin ja sosiaalisiin prosesseihin juuri sellaisena, kuin yksilö on ne kokenut. Se mahdollistaa pääsyn yksilön subjektiivisiin kokemuksiin, joka on myös z-sukupolven identifikaation rakentumisen ymmärtämisessä erittäin keskeisessä asemassa. (Eskola & Suoranta, 1998; Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Kertoessaan omista kokemuksistaan haastateltava on jo luonut erilaisia tulkintoja ja mielikuvia vuorovaikutussuhteistaan työpaikalla, ja tutkija taas tulkitsee kokemuksia edelleen haastateltavan kertomuksen perusteella. Onkin huomioitava, että tulkitessa haastateltavien kertomuksia myös haastatteluaineiston analyysi heijastelee tutkijan sosiaalisia konstruktioita. Tämän vuoksi aineistoa on mahdotonta tarkastella täysin objektiivisesta näkökulmasta. Relationaalisen dialektiikan teoriaa hyödynnetään tutkimuksessa ikään kuin kehyksenä vuorovaikutuksessa tapahtuvien asioiden konkretisoimiseksi ja jäsentämiseksi. Tämän nähdään lisäävän organisaatioidentifikaatioon vaikuttavien vuorovaikutuksellisten tekijöiden ymmärrystä. Tutkielma on rajattu Suomeen ja z-sukupolven työntekijöihin, jotka ovat usein tekemisissä esihenkilönsä kanssa tutkimuksessa määritellyin ehdoin. Rajauksilla pyritään takaamaan, että haastateltavat kuvaavat samoja ilmiöitä samankaltaisissa konteksteissa. Rajausten tavoitteena on saada haastattelujoukosta mahdollisimman vertailukelpoista ja mahdollistaa tutkimuksessa tuotetun tiedon siirrettävyys. (Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

4.3 Osallistujat ja aineistonkeruu

4.3.1 Osallistujat

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla yhteensä yhdeksää (9) z-sukupolven työntekijää Teamsin välityksellä. Haastattelujoukko rajattiin z-sukupolveen pyytämällä haastateltaviksi sellaisia työntekijöitä, jotka olivat syntyneet vuosina 1995–2012. Lisäksi haastateltavilta edellytettiin, että he olivat olleet yhtäjaksoisesti nykyisessä työpaikassaan vähintään 3 kuukautta. Aikarajaus perustellaan sillä, että jos kyseessä on uusi työntekijä organisaatiossa, on hänellä ollut riittävästi aikaa tutustua organisaatioon ja omaan esihenkilöönsä. Lisäksi edellytyksenä haastateltavien valikoitumiselle oli se, että he ovat työssään aktiivisesti yhteydessä lähimmän esihenkilönsä kanssa. Tutkimuksen kannalta riittävä aktiivisuus vuorovaikutuksessa on määritelty, jotta työntekijöiden kokemukset vuorovaikutuksen aktiivisuudesta vastaisivat toisiaan mahdollisimman paljon ja haastatteluista saatavat aineistot olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia.

Haastateltavina olivat sellaiset z-sukupolven työntekijät, jotka työskentelivät tiimissä tai itsenäisesti esihenkilön johdolla ja kertoivat olevansa vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa pääsääntöisesti päivittäin tai lähes päivittäin. Vuorovaikutukselle riittävä määrä määriteltiin niin, että vuorovaikutusta piti olla vähintään kolmena päivänä viikon tarkastelujaksolla ($x > 3$). Vuorovaikutukselle ei asetettu muita vaatimuksia, eli vuorovaikutus sai olla kasvokkaista, teknologiavälitteistä, synkronista tai asynkronista. Haastatteluaineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun tapojen mukaisesti. Työntekijöille esitettiin samat kysymykset, mutta tarvittaessa myös tarkentavia jatkokysymyksiä. Näin tutkimuksessa pystyttiin huomioimaan mahdollisimman laajasti haastateltavien omat näkemykset ja kokemukset vuorovaikutuksesta esihenkilöiden kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Haastateltavia pyrittiin kontaktoimaan monista eri lähteistä, jotta aineistosta saataisiin mahdollisimman monipuolinen. Haastateltavia pyrittiin kontaktoimaan esimerkiksi tutkijan oman työpaikan kautta lisäämällä organisaation yleiselle Teams -keskustelukanavalle haastattelukutsu, mutta haastatteluun valittiin vain muutama ensimmäinen ilmoittanut. Toisena keinona haastateltavien kontaktoinnissa käytettiin Instagramia lisäämällä tarinat - osioon lyhyt haastattelukuvaus. Kontaktoinnissa hyödynnettiin näin tutkijan omaa seuraajakuntaa, kuitenkin pyrkien välttämään tutkijalle läheisiä henkilöitä. Kolmantena

hyödynnettiin Tampereen yliopiston viestintäopiskelijoiden Whatsapp -ryhmää, jossa oli kyselyn aikaan n. 170 henkilöä. Whatsappiin lisättiin lyhyt kuvaus tutkimuksesta sekä vaatimukset haastatteluun osallistumiselle.

Jotta aineiston kattavuus ja monipuolisuus pystyttiin takaamaan, huomioitiin ilmoittautuneista haastateltavista mahdollisimman monia eri toimialoja edustavia z-sukupolven työntekijöitä. Haastateltavien rajausta sekä kontaktointi useilla eri tavoilla oli tutkimukselle eduksi, sillä tutkimukseen saatiin osallistumaan monia eri aloja edustavia työntekijöitä. He toimivat metalliteollisuudessa, musiikkialalla, media-alalla ja teknologia-alalla. Lisäksi haastateltavien jakauma miesten ja naisten välillä oli tasaista, vaikkakaan sukupuolella ei ollut haastateltavien valikoitumisen tai tutkimustulosten kannalta merkitystä. Haastateltavia yhdisti se, että jokainen toimi omassa organisaatiossaan asiantuntijaroolissa ja työ oli luonteeltaan tietotyötä.

4.3.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen aineisto koostui haastatteluaineistosta, joka litteroitiin kirjalliseen muotoon. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi z-sukupolven työntekijöiden odotusten ja kokemusten tutkimiseen hyvin, sillä se mahdollisti annettujen merkitysten sanallistamisen mahdollisimman totuudenmukaisesti ja yksilön omia tulkintoja vastaavaksi. Esimerkiksi kyselytutkimukseen verrattuna teemahaastattelu mahdollistaa erilaisten ilmiöiden ja annettujen merkitysten erilaisuuden tunnistamisen, jotka ovat tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden ja teoreettisen lähestymistavan vuoksi hyvin keskeisessä asemassa. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun eduksi voidaan lisäksi mainita, että se mahdollisti keskustelun strukturaation ja jäseniä käsiteltävää aihetta tehden siitä sekä haastateltavalle että haastattelijalle helpommin ymmärrettävää. Menetelmä antoi myös haastattelutilanteissa mahdollisuuden kysyä tarkentavia jatkokysymyksiä, joka taas edesauttoi aineiston rakentumista tasalaatuisiksi. (Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa ilmeneviä asioita, jotka vaikuttavat organisaatioidentiteetin

rakentumiseen z-sukupolven työntekijöillä. Aikaisempi kirjallisuus osoittaa esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen olevan erityislaatuinen ja asymmetrinen (Gerlander & Isotalus, 2010), jonka vuoksi teemahaastattelussa pyrittiin huomioimaan relationaalisen dialektiikan teorian (Baxter & Montgomery, 1996) mukaisesti esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen jännitteisyys. Lisäksi tärkeänä tutkimusongelman kannalta koettiin kuvata z-sukupolven työntekijöiden odotuksia liittyen vuorovaikutukseen esihenkilön kanssa, sillä organisaatioidentifikaation on todettu kietoutuvan voimakkaasti työntekijöiden sosiaalisiin vuorovaikutussuhteisiin työpaikalla ja erityisesti esihenkilön kanssa. Tutkimusongelmaan pyrittiin vastaamaan myös selvittämällä, mitkä asiat vuorovaikutuksessa ovat ylipäätään z-sukupolvelle tärkeitä ja täten edesauttavat samastumista ja sitoutumista organisaatioon. Haastatteluissa esitettävät kysymykset jaettiin tutkimuskysymysten mukaisten osa-alueiden mukaisesti kolmeen eri teemaan.

Teemahaastattelu sopi tämän tutkimuksen aineistonkeruumetodiksi erityisesti siksi, että se korostaa haastateltavien omia tulkintoja, kokemuksia ja niille annettuja merkityksiä esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Keräämällä yksityiskohtaista tietoa viestinnästä ja vuorovaikutuksesta esihenkilön ja työntekijän välillä oli mahdollista ymmärtää paremmin organisaatioidentifikaatioon vaikuttavia vuorovaikutuksellisia tekijöitä. Tavoitteena olikin fenomenologisen tutkimustradition mukaisesti kunnioittaa työntekijöiden omaa ääntä ja kerätä haastatteluaineisto mahdollistamalla työntekijöiden omien kokemusten jakaminen. (Craig, 1999.) Teemahaastattelu metodina tuki työntekijöiden vapautta kuvailla koettuja vuorovaikutustilanteita ja omia näkemyksiä vapaasti ilman liiallisia rajoitteita. Haastateltavien taustat eri toimialoilta lisäsivät aineiston rikkautta ja monipuolisuutta.

Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä etukäteen sovittuna ajankohtana. Haastateltaville ilmoitettiin etukäteen haastattelun aiheesta niin, ettei esimerkiksi aiheen mahdollinen arkaluontoisuus tullut haastateltaville yllätyksenä. Haastateltavien anonymiteettiä pyrittiin suojelemaan monin keinoin. Esimerkiksi videon päällä pitäminen ei ollut haastatteluun osallistumisen kannalta välttämätöntä, sillä tavoitteena ei ollut havainnoida ja tutkia haastateltavien reaktioita ja nonverbaalisia viestejä vaan keskittyä ainoastaan kokemusten sisältöön. Tutkimukseen osallistuneiden oltiin annettu tutustua

tietosuojalomakkeeseen sekä tutkimuksen aiheeseen ennen haastattelun aloitusta. Haastattelut toteutettiin suomen kielellä.

Haastateltavia pyydettiin aluksi kuvaamaan omia työtehtäviä sekä omaa organisaatiota toimialakohtaisesti, mutta yrityksen nimeä ei ollut välttämätöntä kertoa, vaikkakin moni haastateltava kertoi sen vapaaehtoisesti. Tällä tavoin pystyttiin hahmottamaan paremmin kontekstia, jossa vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä on tapahtunut. Lisäksi työympäristön, sisäisten vuorovaikutussuhteiden ja työn luonteen kuvaaminen auttoi ymmärtämään paremmin, millaisiin sosiaalisiin konstruktioihin haastateltavan kokemukset asettuivat. Toisaalta taas alussa esitetyt kysymykset toimivat lämmittelynä varsinaisille haastattelukysymyksille, sillä monet osallistujat kertoivat jännittäneensä tutkimukseen osallistumista etukäteen.

Kun kyseessä on arkaluontoisten aiheiden kuvaaminen, kuten esimerkiksi esihenkilön kanssa koettujen haasteiden sanallistaminen, on erityisen tärkeää että tutkija pyrkii luomaan haastateltavalle turvallisen ja rauhallisen ympäristön. Haastattelun alussa pidin omaa kameraani päällä ja rohkaisin haastateltavaa tekemään halutessaan samoin. Tämä vaikutti rentouttavan haastattelutilannetta molemmille osapuolille. Tutkimuksen edetessä haastateltava sai kuitenkin itse päättää, halusiko hän pitää kameraa päällä vai ei. Joidenkin haastateltavien kohdalla kameran sulkeminen rentoutti haastattelutilannetta, sillä kuvaaminen saatettiin kokea stressaavaksi tai vievän huomiota itse haastattelusta pois. Haastattelun alussa tutkimuksen aihe esiteltiin vielä lyhyesti läpi, kerrattiin tietosuojakäytänteisiin liittyviä asioita sekä varmistettiin haastateltavalta lupa haastattelun nauhoittamiseen aineiston litterointia varten. Tämän jälkeen haastattelu eteni ennalta määriteltäviin teemoihin perustuvan haastattelurungon mukaisesti. Tuloksena haastatteluaineistoa kertyi yhteensä yhdeksän haastattelun verran, joiden kesto vaihteli puolestatoista tunnista kahteen ja puoleen tuntiin.

4.3.1 Aineiston kuvaus

Aineisto koostui yhdeksästä haastattelusta, jotka nauhoitettiin Teamsissa ensin videotallenteina ja sen jälkeen litteroitiin kirjalliseen muotoon. Haastatteluaineistoa kertyi

lopulta 297 sivua Calibri -fontilla koossa 12 ja rivivälillä 1,5. Litteroinneista ei poistettu erikseen täytesanoja, mikä osaltaan vaikutti aineiston runsauteen. Haastateltavat olivat suomen kieltä puhuvia z-sukupolven työntekijöitä ja edustivat hyvin moninaisia toimialoja. Suurin osa haastateltavista kertoi avoimesti omasta työpaikastaan, joiden perusteella voitiin päätellä, että valtaosa työpaikoista oli keskisuuria tai suuria organisaatioita. Tilastokeskuksen mukaan keskisuuri organisaatio voidaan määritellä yritykseksi, jossa työskentelee 50–249 henkilöä (Tilastokeskus, 2024).

Haastateltavat olivat etukäteen tutustuneet haastateltavien kriteereihin, jotka olivat edellytyksenä tähän tutkimukseen osallistumisessa. Täten aineisto koostui 18 vuotta täyttäneistä z-sukupolven työntekijöistä eli vuosina 1995–2012 syntyneistä henkilöistä. Tutkimukseen osallistuneet yhdeksän henkilöä olivat 24–27-vuotiaita nuoria aikuisia. Kaikkia haastateltavia pyydettiin kuvaamaan aluksi vapaamuotoisesti sitä, millaista vuorovaikutusta he ylipäättään kokevat työssään ja kuinka paljon vuorovaikutusta tyyppilliseen työpäivään kuuluu. Tämä auttoi sekä haastattelijaa että haastateltavaa jäsentämään omia kokemuksia ja käsityksiä vuorovaikutuksen sisällöstä ja määrästä organisaation sisäisissä vuorovaikutussuhteissa.

Työsuhteen päättymisen osalta haastateltavia rajattiin niin, että päättämisestä sai olla enintään vuosi aikaa, jotta haastateltavilla olisi yhä mahdollisimman selkeä muistikuva tapahtumista. Näillä rajauksilla pystyttiin varmistamaan, että haastateltavat olivat ehtineet tutustumaan työpaikkaansa ja omaan esihenkilöönsä tarpeeksi syvästi pystyäkseen arvioimaan haastattelussa käsiteltäviä teemoja. Lisäksi esihenkilöön liittyvien rajausten tarkoituksena oli saada tutkimukseen sellaisia osallistujia, joilla oli mahdollisimman samankaltainen kokemus vuorovaikutuksen aktiivisuudesta esihenkilön kanssa.

4.4 Aineiston temaattinen analyysi

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen analyysi perustuu teemahaastatteluaineistoon, joka litteroitiin tekstimuotoon. (Eskola & Suoranta, 1998.) Analyysin kehyksenä toimii myös relationaalisen dialektiikan teoria ja organisaatioidentifikaation käsite. Aineistoa pyrittiin tulkitsemaan relationaalisena viestintänä ja huomioimaan haastateltavien kokemuksia

vuorovaikututilanteista sosiaalisina konstruktioina. Temaattista analyysia hyödynnettiin, jotta aineistosta voitiin löytää toistuvia ilmiöitä työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutukseen sekä z-sukupolven työntekijän odotuksiin liittyen. Temaattinen analyysi mahdollisti tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin sisältöihin keskittymisen aineistossa. (Clarke & Braun, 2017.)

Teemoittelu mahdollistaa yhdenmukaisuuksien paikantamisen aineistosta, joka koostuu monen eri yksilön kokemuksista ja näkemyksistä. Tässä aineistossa teemoittelun tavoitteena oli tunnistaa esihenkilön viestintään kohdistuvia odotuksia, esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutuksessa esiintyviä relationaalisia jännitteitä sekä organisaatioidentifikaatioon vaikuttavia vuorovaikutuksellisia tekijöitä. Vaikka relationaalisen dialektiikan teoria jäsensi tässä tutkimuksessa kokemuksia konkreettisista vuorovaikutustilanteista esihenkilön kanssa, en antanut analyysissa liikaa painoarvoa jännitteille, vaan pyrin ylipäättään tunnistamaan niitä osana interpersonaalista vuorovaikutusta ja vastaamaan tutkimusongelmaan ne huomioiden. Aineistosta nouseville havainnoille näin ollen haettiin tukea RDT:stä, mutta tulosluvussa esitetään myös muita löydöksiä, jotka eivät välttämättä ohjautu selvästi tähän teoriaan mutta ovat tutkimuskysymysten kannalta olennaisia. Nämä tekijät huomioiden analyysia voidaan kutsua aineistolähtöiseksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Temaattinen analyysi sopi tämän tutkimuksen analyysitavaksi erinomaisesti, sillä se mahdollisti aineiston monipuolisen tarkastelun ja kykeni huomioimaan sekä RDT:n mukaisten jänniteparien, että aineistolähtöisen lähestymistavan ilmiöiden tunnistamisessa.

Braunin ja Clarken (2006) kuusiportaisen mallin mukaan temaattinen analyysi alkaa aineistoon tutustumisesta. Tutustuin aineistoon sekä haastattelujen että niiden litteroinnin aikana, mikä mahdollisti sen, että sain kokonaiskuvan aineistosta jo varhaisessa vaiheessa analyysia. Kun kaikki haastattelut oli litteroitu, luin vielä huolellisesti aineiston läpi ja valmistauduin seuraavaan vaiheeseen eli koodaamiseen. Koodaamisen aikana syvennyin aineistoon huolellisesti, sillä pyrin tunnistamaan aineistosta kumpuavia ilmiöitä eli koodeja mahdollisimman paljon peilaten niitä eri tutkimuskysymyksiin.

Z-sukupolven työntekijöiden odotuksia käsittelevässä tema-alueessa koodaamisen taustalla olivat aineistosta nousevat havainnot samankaltaisista vuorovaikutuksellisista tekijöistä,

jotka liittyivät jollain tavalla siihen, millaisia toiveita työntekijöillä oli esihenkilöstä ja vuorovaikutuksellisista tilanteista. Koodasin erilaiset huomiot värillisesti ja lisäsin tarvittaessa Microsoft Wordin kommentti -työkalulla selitteen siitä, mihin ilmiöön koodi viittasi. Relationaalisia jännitteitä taas pyrin tunnistamaan työntekijöiden kuvailemista konkreettisista tilanteista värikoodaamalla mahdollisia jännitteitä Erbertin (2000) sekä Baxterin ja Montgomeryn (1996) ehdottamien kategorioiden mukaan. Sitoutumiseen viittaavat kohdat koodasin analyysissä omalla värillään.

Temaattisen analyysin kolmannen vaiheen mukaisesti tarkastelin näitä merkityksiä sisältäviä koodeja lähemmin ja pyrin löytämään yhteneväisyyksiä suurempien kokonaisuuksien hahmottamiseksi. Tässä vaiheessa koodaaminen oli tuottanut huomioita useista eri ilmiöistä, mutta ilmiöille ei ollut vielä selitystä eikä niitä pystynyt liittämään suoraan tutkimuskysymyksiin. Tunnistettuja ilmiöitä olivat esimerkiksi esihenkilön kiinnostuneisuuden osoittaminen työntekijää kohtaan, esihenkilön kyky huomata ja sanoittaa työntekijän vahvuuksia, hyväksyvän ja avoimen keskusteluilmapiirin luominen ja tasapainon etsiminen työn ja yksityiselämän välillä. Yhdistämällä, poistamalla ja luomalla lisää koodeja ymmärryksen suuremmista asiakokonaisuuksista lisääntyi. Tämän prosessin lopputuloksena tunnistin useita eri merkityskokonaisuuksia eli teemoja, jotka pystyi yhdistämään varsinaiseen tutkimusongelmaan. Pääteemat jäsenyivät luontevasti tutkimuskysymysten mukaan ja lisäksi näiden alle muodostui useita alateemoja, jotka esitellään tulosluvussa. Pääteemoja tässä vaiheessa olivat: odotukset esihenkilön viestintää kohtaan, jännitteet esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutuksessa ja sitoutumista edistävät tekijät.

Analyysin neljännessä vaiheessa tarkastelin pääteemoja ja niiden alle jäsenyneitä alateemoja kokonaisuutena samalla varmistuen, että teemojen ja koodien merkitykset olivat linjassa keskenään. Koodien lähempi tarkastelu saattoi tuottaa vielä lisää alateemoja, joita tässä vaiheessa tarkensin ja poistin tai yhdistelin niitä toisiin alateemoihin. Näin pystyin muodostamaan vielä abstraktimpia kokonaisuuksia vuorovaikutuksellisista ilmiöistä. Jotkut koodit eivät sopineet muodostettujen teemojen alle yhtä selvästi kuin toiset, mutta säilytin ne, jotta niitä voisi hyödyntää vielä tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa. (Braun & Clarke, 2006.) Esimerkiksi odotusten pääteemaan liittyvässä koodauksessa huomasin nopeasti, että esihenkilön osoittama supportio oli hallitseva ilmiö vastaajien kertomuksissa. Näin ollen päätin syventyä seuraavaksi nimenomaan supportioon ja sen alle jakautuvien koodien

tarkasteluun ja täsmentämiseen. Alateemoja syntyi myös esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutuksessa ilmenneiden jännitteiden tunnistamisen myötä, sillä ensin pyrin havaitsemaan aineistosta Erbertin (2000), Baxterin ja Montgomeryn (1996) mukaisia sisäisiä ja ulkoisia pääjännitepareja, joita löytyi kolme (3). Sen jälkeen siirryin tarkastelemaan tarkemmin niitä koodeja ja ilmiöitä, jotka näyttivät liittyvän pääjännitepareihin, mutta jotka edustivat aineistossa selkeästi omaa alateemaansa ja joita oli mahdollisuus tarkentaa vielä selvemmiksi kokonaisuuksiksi.

Viidennessä vaiheessa keskityin teemojen ja alateemojen kriittiseen tarkasteluun ja hiomiseen Braunin ja Clarken (2006) ehdottamalla tavalla. Kriittinen tarkastelu tuki aineistoanalyysin jäsentymistä lopulliseen muotoonsa ja sen ansiosta pystyin havaitsemaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kannalta olennaisia ilmiöitä. Esimerkiksi jännitteisiin liittyviä alateemoja ja koodeja tarkastellessa huomasin, että monet merkityt kohdat esiintyivät ikään kuin päällekkäisinä ilmiöinä ja tämän vuoksi niitä oli aluksi vaikeaa kohdistaa tietyn teeman alle. Tässä vaiheessa analyysi siis terävöitti myös alateemoja ja koodeja, jotta vastauksia voitiin identifioida selvemmin omiin kategorioihinsa. Koodien ja alateemojen limittyneisyyden näin olevan täysin hyväksyttävää, jopa tutkimusta rikastuttavaa, sillä sen voidaan ajatella kuuluvan relationaaliseen viestintään ja suhteiden kompleksisuuteen. (Baxter & Montgomery, 1996; Braun & Clarke, 2006.)

Seuraavassa vaiheessa, eli Braunin ja Clarken (2006) mukaan kuudennessa ja viimeisessä vaiheessa temaattista analyysia raportoidaan löydetyt tulokset. Tulokset on jaettu tutkimuskysymyksiä mukaileviin osa-alueisiin aineistosta voimakkaimmin nousevien ilmiöiden mukaan. Ensimmäisessä luvussa tarkastelen z-sukupolven työntekijöiden odotuksia supportiivisesta viestinnästä, johon havaitsin liittyvän kolme eri alakategoriaa. Toisessa luvussa tarkastelen esihenkilön ja työntekijän välisistä vuorovaikutustilanteista havaittuja pääjännitteitä sekä niistä juontavia alajännitteitä. Kolmannessa ja viimeisessä tulosluvussa esittelen vuorovaikutuksellisia tekijöitä, jotka haastateltavien mukaan lisäävät työn mielekkyyttä ja halukkuutta sitoutua organisaatioon ja joiden voidaan nähdä liittyvän voimakkaasti organisaatioidentifikaation muodostumiseen. Tulosten raportoinnin tukena toimivat esimerkit haastatteluista, jotka on merkitty anonymiteetin säilyttämiseksi numeroin haastattelujärjestyksen mukaan, esim. H1, H2 ja niin edelleen. Esimerkeistä on jätetty pois pois aiheeseen liittymätöntä puhetta sekä tarpeettomia täytesanoja, jonka vuoksi

kirjoitusasussa käytetään kahta tavuviivaa (--) merkitsemään tällaisia kohtia, joista puhetta on poistettu. Lisäksi sulkeisia on käytetty tarvittaessa selkeyttämään lainauksessa esiintyviä viittauksia esimerkiksi henkilöihin liittyen.

5 TULOKSET

5.1 Odotukset esihenkilön supportiivisesta viestinnästä

Haastatteluaineiston analyysin tulokset osoittivat, että z-sukupolven työntekijöiden odotukset kohdistuvat erityisesti esihenkilön supportiiviseen viestintään liittyviin vuorovaikutustaitoihin. Kun haastateltavia pyydettiin kuvailemaan esimerkiksi ihanteellista esihenkilöä, kuvailivat he nimenomaan viestinnällisiä ominaisuuksia, joissa ilmennettiin supportin osoittamista työntekijää kohtaan. Analyysin tuloksena odotukset esihenkilön supportiivisesta viestinnästä jaettiin kolmeen eri kategoriaan: *instrumentaaliseen, arvostavaan* sekä *emotionaaliseen tukeen* kohdistuviin odotuksiin.

5.1.1 Instrumentaaliseen tukeen kohdistuvat odotukset

Haastateltavat kokivat työssään uuden tiedon omaksumiseen ja etsimiseen liittyviä haasteita, jotka osittain liittyivät myös tietotyön yleiseen kuormittavuuteen. Työssään haastateltavat joutuivat käsittelemään paljon erilaisia järjestelmiä ja prosesseja, jotka olivat työstä suoriutumisen kannalta erittäin tärkeitä tai pakollisia. Analyysissa korostuivat työntekijöiden odotukset vuorovaikutuksellisesta ohjauksesta, työntekijäresursoinnista perehdyttämisen yhteydessä sekä pääsystä organisaation erilaisiin järjestelmiin ja työkaluihin. Koska kaikki nämä kuvaillut tuen muodot sisältävät konkreettista apua, jota välitetään vuorovaikutuksessa, katsotaan niihin liittyvien odotusten kohdistuvan esihenkilön tarjoamaan instrumentaaliseen tukeen.

Esihenkilö osoitti instrumentaalista tukea tarjoamalla työntekijälle konkreettista apua, kuten antamalla käytännön neuvoja kasvokkain tai ohjaamalla työntekijää etävuorovaikutuksessa. Haastateltavien kertomusten perusteella instrumentaalista tukea osoitettiin esihenkilön tarjotessa apua järjestelmien ja kanavien käyttämiseen ja kertomalla tarkastaneensa säännöllisesti työntekijän oikeudet järjestelmiin. Mikäli instrumentaalista tukea ei tarjottu riittävästi tai lainkaan, koki työntekijä kuormittuneensa epätietoisuudesta ja korkeasta itseohjautuvuuden asteesta. Lisäksi ilman instrumentaalista tukea työntekijä saattoi jäädä tärkeän tiedon ulkopuolelle ja kokea epätasa-arvoisuutta tiedon saavutettavuudesta.

Haastatteluaineiston analyysi osoitti, että instrumentaaliseen tukeen liittyvää vuorovaikutusta esihenkilön kanssa odotetaan erityisesti siksi, koska sen koetaan lisäävän työnteon mielekkyyttä ja työhyvinvointia. Analyysin perusteella se yhdistetään matalampaan kuormitukseen ja parempaan kuormituksenhallintaan. Esihenkilöltä odotettiin sanallistamista ja perusteluita erilaisten työkalujen käyttämiselle, koska työntekijöiltä vaadittiin laajojen kokonaisuuksien hallintaa useissa eri järjestelmissä. Vastaajien mukaan kuormitusta syntyy helposti työarjessa, koska käsiteltävää tietoa on asiantuntijatyössä yleisesti paljon. Kuormituksen tunnetta helpotti esihenkilön kanssa keskustelu ja omien kokemusten jakaminen esihenkilölle ja kollegoille. Useat vastaajat kokivat yllättyneensä siitä, että työnkuva sisälsi niin monien eri järjestelmien käyttöä ja että heidän työssään uusia järjestelmiä saattoi joutua opettelemaan jatkuvasti lisää. Runsas tiedon määrä ja toistuva uusien järjestelmien opettelu koettiin kuormittavana tekijänä silloinkin, kun siihen sai vuorovaikutuksellista tukea.

Monet haastateltavat kertoivat oman organisaationsa sisältävän monimutkaisia ja oman asiantuntijuuden ylittäviä prosesseja, jonka vuoksi ymmärrys niiden toimintamekanismeista sekä pääsy tietoon ja järjestelmiin koettiin erityisesti työsuhteen alussa haastavana. Tietosuojatuissa järjestelmissä vaadittiin useimmiten sekä lähimmän esihenkilön että mahdollisesti korkeampien esihenkilöiden kirjallinen hyväksyntä ennen kuin työntekijä pääsi käsiksi tarvittavaan tietoon ja suorittamaan omia työtehtäviään. Tällaisissa tilanteissa odotettiin instrumentaalista tukea, joka näyttäytyi ennen kaikkea esihenkilön kanssa vuorovaikutuksessa tapahtuvana ohjauksena, prosessien sanallistamisena sekä konkreettisina tekoina järjestelmien käyttöönotossa.

H1: "-- se olisi esihenkilön tehtävä ennemminkin olla se, kuka tietyllä tavalla varmistaa sen että sulla on eväät lähteä tekemään sitä sun työtä. Meillä on vielä sekin haaste, kun odotellaan turvaselvityksiä, mutta että tavallaan olisi jo valmiina ne eväät siellä repussa siihen, että sitten kun siihen työnsarkaan pääsee niin olisi ne perusjutut tiedossa. Vaikka niin, että minä jakaisin näyttöä ja sitten käydään se yksitellen läpi niin että esihenkilö ohjaisi siinä. Jotenkin se olisi se semmoinen (tilanne) että tavallaan siinä tsekkaantuisi myöskin se, että ensinnäkin sulla on pääsy kaikkiin oikeisiin järjestelmiin."

Esihenkilön tarjoamaan instrumentaaliseen tukeen liittyvät odotukset kietoutuivat myös työyhteisön sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin, sillä useimmissa organisaatioissa työskenneltiin etänä tai hybridinä eli etätyöskentelyä ja toimistotyötä yhdistellen. Esihenkilön odotettiin tutustuttavan työntekijän organisaation sisäisiin yksiköihin, omaan tiimiin sekä muiden yksiköiden tiimeihin. Haastatteluaineiston analyysi osoitti, että tätä odotetaan siksi, että tutustuminen muihin yksiköihin ja työyhteisön jäseniin tuo konkreettista lisäarvoa työntekijälle ammatillisen kehittymisen näkökulmasta ja koska esihenkilön koetaan olevan tärkeässä asemassa työntekijän oman sosiaalisen verkoston ja kollegiaalisten suhteiden rakentamisessa.

Vaikka z-sukupolven työntekijät kokivat vuorovaikutuksen esihenkilön ja kollegoiden kanssa olevan yhtä luonnollista niin etänä kuin kasvotustenkin, koettiin pääasiallisten viestintäkanavien määrittäminen esihenkilön kanssa hyvin tärkeänä. Haastatteluaineiston analyysin mukaan esihenkilö tarjoaa instrumentaalista tukea myös määrittelemällä sanallisesti tai kirjallisesti työntekijän kanssa pääasialliset viestintätavat ja -kanavat. Etä- tai hybridityötä tekevien työntekijöiden käytetyin viestintä- ja vuorovaikutuskanava esihenkilön ja kollegoiden kanssa oli vastaajien mukaan Teams. Mikäli etätyöntekijällä ei ollut pääsyä kaikkiin sisäisiin kanaviin tai keskusteluryhmiin, saattoi hän kokea jäävänsä työyhteisön ulkopuolelle. Toisaalta taas runsas keskustelukanavien määrä koettiin myös kuormittavana.

H3: ” -- vitsi että jos mä tarvitsen nyt apua ja sitten jos nyt sitä apua ei saakaan sen takia että toinen on jossain Teams ryhmässä missä ei itse ole, tuntuu siltä että jotain jää kuulematta tai joku viesti tai jää saamatta. -- Henkilökohtaisesti mun pääsääntöinen kanava missä kommunikoin on Teams, niin sitten jos sitä kommunikaatiota tulee niinku monesta eri kanavasta ja vähän ripottain, niin sehän on mun mielestä kauhean kuormittavaa.”

Työntekijät kokivat instrumentaalisen tuen olevan erityisen tärkeää varsinkin työsuhteen alussa, mutta he tunnistivat sen olevan merkittävässä osassa työarkea myös pidemmissä työsuhteissa. Tätä tuki myös haastatteluaineiston analyysissä havaittu instrumentaaliseen tukeen kohdistuva odotuksen määrä, joka pysyi lähes vakiona työsuhteen kestohistoriasta riippumatta. Eli vaikka työntekijä olisi ollut jo pidempään samassa työpaikassa, hänen odotuksensa näyttäytyivät hyvin samankaltaisina verrattuna niihin työntekijöihin, jotka olivat

olleet yrityksessä vasta muutamia kuukausia. Analyysin tarkastelu osoitti, että instrumentaalisen tuen osoittaminen koetaan työntekijöiden keskuudessa hyvinvointia ja mielekkyyttä lisäävänä tekijänä, joka myös lisää työntekijöiden kokemusta kuormituksen hallinnasta.

5.1.2 Arvostavaan tukeen kohdistuvat odotukset

Haastatteluaineiston analyysissa nousivat esiin myös z-sukupolven työntekijöiden odotukset saada esihenkilöltään keskustelussa ilmenevää tukea omaan urasuunnitteluun ja ammatilliseen kehittymiseen liittyen. Tällainen tuki voidaan määritellä arvostavaksi tueksi. Haastateltavat kuvasivat arvostavaa tukea esihenkilön kykynä keskustella ratkaisukeskeisesti työntekijöiden uraan liittyvistä toiveista sekä kykynä sanallistaa yksilön ammatillisia vahvuuksia. Esihenkilön odotettiin vaikuttavan työntekijän työtehtäviin sellaisilla tavoilla, jotka vastasivat yksilön esihenkilölleen ilmaisemaa käsitystä hänen urakehityksestään ja -haaveistaan.

Esihenkilöön kohdistuvissa odotuksissa uraan ja ammatilliseen kehittymiseen liittyvä supportiivinen viestintä nousi esiin vahvasti. Vuorovaikutuksellinen arvostava tuki koettiin vastaajien keskuudessa tärkeäksi, koska työntekijät arvioivat aktiivisesti mahdollisuuksiaan menestyä ja edetä urallaan. Työntekijät toivoivat myös itse voivansa ottaa esihenkilön kanssa puheeksi omat henkilökohtaiset uratavoitteet ja odottivat esihenkilön olevan avoin ja halukas tällaisille keskusteluille. Haastatteluaineiston analyysi osoittaa, että keskusteluihin kielteisesti tai passiivisesti suhtautuminen aiheutti työntekijöissä tyytymättömyyttä paitsi esihenkilöä myös koko organisaatiota kohtaan.

H2: "-- joka tarjoaa mulle semmosen hyvän paikan ja niinku jalustan mistä ponnistaa ja sitten kasvaa siinä organisaatiossa. Niinku mentorointityyppinen ja sparraajatyypinen esihenkilösuhde. On paljon sellaista mekaanista osaamista mitä on oppinut koulussa ja ennen työsuhteen alkamista mitä voi hyödyntää ja mitä ehkä ei, niin (lisäksi) sellainen henkinen kasvu organisaation sisällä."

H3: "-- jos mä niinku pystyisin pyytämään, että olisi kiinnostavaa tehdä vaikka viestintää, että olisi kiva tehdä viestintää jostain näkökulmasta tämän työtehtävän lisäksi, niin se kyllä kuuntelisi ja muistaisi sen sitten kun tulisi semmoinen tilanne. Että jos tarvitsisi enemmän viestinnällistä tekemistä, niin

hän sitten ilmoittaisi mulle, että teetkö tän. Että se henkilö niinku muistaa sen. Niin tämmöistä ohjaamista ja ehkä työtehtävien miettimistä sitä kautta.”

Arvostavaa supporttiivista viestintää odotettiin erityisesti silloin, kun kyseessä oli melko nuori esihenkilö. Nuoriksi esihenkilöiksi haastateltavat mielsivät 30–40-vuotiaat henkilöt. Odotukset nuorten esihenkilöiden supporttiivisesta viestinnästä liittyivät suurelta osin siihen, että esihenkilön uskottiin samaistuvan työntekijän kokemuksiin ja muistavan sen, miltä uran alkutaipaleella olleesta työntekijästä tuntuu. Haastateltaville oli tärkeää, että esihenkilö kertoi omasta työhistoriastaan ja omalla uralla etenemisestä avoimesti. Z-sukupolven haastateltavat korostivat sitä, miten paljon he odottivat esihenkilön huomioivan yksilön omat vahvuudet ja kannustavan kehittymiseen organisaation sisällä.

Haastatteluaineiston analyysin perusteella z-sukupolvi arvioi olevansa tietoisempi omista mahdollisuuksistaan ja vaihtoehtoistaan työelämässä sekä rohkeampi tekemään urakehitykseen liittyviä valintoja verrattuna vanhempiin sukupolviin. Koska z-sukupolvi on yleisesti rohkea nostamaan vaikeitaakin työelämäteemoja puheenaiheiksi esihenkilön kanssa, odotettiin esihenkilöltä halukkuutta keskustella avoimesti esimerkiksi palkkakehityksestä ja etenemismahdollisuuksista. Analyysin tulokset osoittivat, että z-sukupolvelle tärkeä työelämäarvo on itsensä kehittäminen ja omien vahvuuksien tunnistaminen, joka näyttäytyi vastauksissa keskeisessä osassa vuorovaikutussuhdetta esihenkilön kanssa.

H9: ”-- munkin pomo on ollut pitkään talossa, että se tietää tavallaan millaisia ihmisiä täällä on ja millaisia reittejä, että ehkä myös sellaista mentorointia siinä mielessä, että tietää ja ollaan myös puhuttu, että ei välttämättä aina tarvii pysyä vaan tässä viestinnässä, että voi kiinnostaa muutkin asiat niin ei ole sellaista että tarvitsisi piilotella mihin haluaa. Ja myös ehkä se, että mihin kannattaisi työtehtävissä panostaa, että mitkä on ne omat vahvuudet ja mihin suuntaan voisi kehittyä tai mitä voisi vielä osata.”

H5: ”-- se, että esihenkilö osaa nostaa ne tilanteet kun huomaa, että tässä olisi hyvä uusi asia opeteltavaksi tai ottaa lisää vastuuta. Ja tavallaan vähän kokeillakin. Ja vaikka ei heti onnistuisi, niin saisi jotain uutta vähän haastavampaa asiaa. Eli tavallaan just se, että (esihenkilö) haluaa tukea siinä siinä mun kehittymisessä ja osaamisen laajentamisessa.”

Arvostavaan tukeen liittyi myös odotus matalan hierarkian osoittamisesta vuorovaikutustilanteissa. Haastatteluaineiston analyysi osoitti, että z-sukupolvi toivoo voivansa kuvailla vuorovaikutussuhdetta esihenkilön kanssa kollegiaaliseksi tai kaverilliseksi sen sijaan, että siinä nähtäisiin olevan johtaja ja alainen. Arvostava tuki näin ollen osoitti työntekijälle luottamusta hänen osaamistaan ja asiantuntijuuttaan kohtaan. Mukauttamalla viestintäänsä vapaamuotoisemmaksi, vähemmän asiakeskeiseksi ja enemmän vastavuoroiseksi esihenkilö loi matalamman hierarkian mielikuvaa työntekijälle, joka lisäsi haastateltavien mukaan itseluottamusta ja tunnetta siitä, että heitä kohdellaan tasavertaisina työkavereina sen sijaan, että he olisivat aktiivista ohjausta tarvitsevia alaisia.

5.1.3 Emotionaaliseen tukeen kohdistuvat odotukset

Z-sukupolven työntekijät odottavat esihenkilöltä emotionaalista tukea osoittavaa viestintää työntekijän ja esihenkilön välisissä vuorovaikutustilanteissa. Emotionaalinen tuki ilmeni z-sukupolven työntekijöiden kokemuksissa esihenkilön samaistumisena ja myötäelämisenä paitsi työntekijän työarjessa myös vapaa-aikaan liittyvistä aiheista keskusteltaessa. Työarjessa emotionaalista tukea ilmaisevaa viestintää odotettiin erityisesti silloin, kun työntekijä lähestyi esihenkilöä kertoakseen työssä ilmenneistä haasteista. Tällöin esihenkilön odotettiin osoittavan vuorovaikutustilanteessa aktiivista kuuntelua, samaistumista, rohkaisua ja myötäelämistä sekä ehdottavan ratkaisuvaihtoehtoja työntekijän haasteisiin. Haastatteluaineistossa vapaa-aikaan liittyvät teemat käsittelivät arkisia tapahtumia. Työntekijä odotti esihenkilön osoittavan empatiaa kertoessaan myös henkilökohtaiseen elämään liittyvistä haasteista kuten vaikkapa sairastapauksia tai perhettä koskevissa aiheissa, mutta odotukset emotionaalisesta tuesta vapaa-aikaan liittyvissä teemoissa eivät korostuneet yhtä voimakkaasti kuin työhön liittyvissä.

Odotus emotionaalisen tuen antamisesta ei haastatteluaineiston analyysin mukaan riippunut siitä, käytiinkö keskustelua kasvotusten vai teknologiavälitteisesti. Haastateltavien kokemuksissa emotionaalinen tuki näyttäytyi heille erityisesti kiireettömyytenä esihenkilön ja työntekijän välisissä vuorovaikutustilanteissa. Kiireettömyydellä tarkoitettiin esihenkilön luomaa ilmapiiriä keskustelulle, jossa viestintä oli vastavuoroista ja synkronista. Lisäksi

esihenkilön toivottiin olevan aidosti kiinnostunut työntekijän kanssa keskustelemisesta eikä esimerkiksi kiirehtivän keskustelun päättämistä.

H1: " -- että jos mä niinku vaikka esitän jonkun huolen ja sitten ei yhtään ole sitä semmoista että "ei vitsi että joo kuulostaapa jotenkin..." -- Jos ei ole yhtään semmoista myötäelämistä siihen asiaan että "voi vitsi että onpa kurja kuulla, voisitko vielä antaa jonkun esimerkin?" Jotenkin semmoisia lisäkysymyksiä että yrittää niinkun oikeasti ymmärtää sen tai asettua siihen työntekijän tilanteeseen."

Työntekijän ohjaamiseen liittyvät tilanteet olivat merkittävässä asemassa työntekijöiden kokemuksissa siinä, kuinka empaattisena ja rohkaisevana esihenkilön viestintä koettiin. Tilanteissa, joissa työntekijä sai palautetta, odotettiin esihenkilön keskustelevan rakentavasti ja positiivissävytteisesti korostaen onnistumisia ja vähentävän vuorovaikutuksen hierarkisia piirteitä. Toisaalta taas he odottivat esihenkilön kertovan suoraan ja rehellisesti, jos työntekijän suoriutumisessa oli parannettavaa. Z-sukupolven haastateltavat odottivat siis saavansa välitöntä palautetta, jossa he toivoivat esihenkilön pehmentävän kriittistä sävyä ja keskustelevan sen sijaan myötätuntoisesti ja ymmärtäväisesti. Empatia ja aktiivinen hyvin ilmapiirin rakentaminen esiintyivät haastatteluaineiston analyysissä toistuvana teemana työntekijöiden kuvaillessa odotuksia vuorovaikutuksesta esihenkilön kanssa. Rohkaiseva puhetyyli vuorovaikutustilanteissa koettiin arvostuksen tunnetta lisäävänä tekijänä ja se oli suoraan yhteydessä siihen, miten arvostettuina työntekijät kokivat itsensä.

H2: "Se vaihdos mikä mun mielestä tulee tapahtumaan nuoremman sukupolven, kun me päästään johtoasemaan tai johtotehtäviin, on se, että paljon enemmän niinkun rakennetaan sen onnistumisen kautta ja sitä kautta mennään eteenpäin. Ja sitten totta kai jos tulee jotain korjattavaa niin käydään läpi, mutta että huomioidaan hyvin paljon enemmän ne onnistumiset siinä samalla."

H7: "Tykkään että sävy on semmoinen rento ja että sitten tehdään selväksi, että aina voi kysyä lisää. Helpottaa, jos se on kirjallisesti, jos se on jotain mitä multa vaaditaan ja mitä ainakin pitää saada tehtyä. Ja esimerkiksi aikataulu pitää olla mun mielestä selkeä."

H6: "No mun mielestä (esihenkilön kanssa) vuorovaikutuksessa on tärkeätä se, että ihminen niinkun tulee kuulluksi tai hän kokee siitä, että hänellä on arvoa. Ja sitä se omissa työtehtävissäkin on. Että niinku arvokasta ja häntä (työntekijää) arvostetaan siinä työympäristössä. Koen, että se on aika lailla yksi tärkeimpiä juttuja."

Z-sukupolven työntekijät kuvailivat emotionaalista tukea myös esihenkilön kykynä tarkkailla työntekijän hyvinvointia ja yleistä ilmapiiriä ja reagoida sosiaalsiin vihjeisiin tai nonverbaalisiin viesteihin aktiivisesti. Useat haastateltavista toivoivat, että esihenkilöllä olisi kyky seurata työntekijän yleistä olemusta työssä ja ottaa matalalla kynnyksellä puheeksi esimerkiksi sen, miten työntekijä jaksaa työssään ja että onko kuormituksen tunne hallittavalla tasolla. Haastateltavat kokivat esihenkilön kuuntelevan supportiivisesti silloin, kun esihenkilö kysyi esimerkiksi tarkentavia jatkokysymyksiä ymmärtääkseen paremmin kokonaisuutta ja eläytyi työntekijän kertomuksiin. Jos vuorovaikutus tapahtui teknologiavälitteisesti Teamsin tai jonkin muun viestintäkanavan kautta, odotettiin hänen käyttävän esimerkiksi emojiä tai muutoin sellaista viestintätäytyä, joka ilmaisee inhimillisyyttä, myötätuntoa ja empatiaa työntekijää kohtaan.

H1: "-- niin tavallaan nappaisi niitä semmoisia tiettyjä merkkejä ja sanoisi ihan avoimesti että "nyt mä oon huomannut että sulla on niinku joku asennemuutos ollut tai sun asenteesi on nyt käynyt jo muutosta, että sä et ole ihan sama iloinen itsesi." -- Se tavallaan että uskallettaisiin niinku nostaa se kissa pöydälle. Parhaimmassa tapauksessa siinä vois tulla tosi rikas keskustelu, että siinä saattaa olla taustalla aivan muu asia eikä se ole ihminen ole harkinnut pienessä mielessäkään vaihtavansa työpaikkaa, mutta on tapahtunut jotain tai työn kuormittavuus on muuttunut."

H5: "Kyllä musta tuntuu, että on siinäkin mielessä paljon avoimempaa toi keskustelu ja niinku ehkä myös uskallusta esihenkilöllä kysyä vaikka että onko kaikki hyvin jos huomaa että itse olen ollut vähän allapäin tai muuta."

Z-sukupolven työntekijöiden odotukset esihenkilön emotionaaliseen tukeen liittyvästä supportiivisesta viestinnästä kietoutuvat työntekijöiden ammatilliseen itseluottamukseen, arvostuksen tunteeseen ja kuormituksen hallintaan erityisesti silloin, kun työtehtävät ovat uusia ja työntekijä on uransa alkupuolella. Esihenkilöllä nähdään olevan merkittävä rooli siinä, miten hyvin kuormitusta ja haastavia tilanteita opitaan käsittelemään osana työarkea. Toisaalta pidempiaikaisissa työsuhteissa emotionaalisen tuen merkitys korostuu arvostuksen tunnetta lisäävänä tekijänä.

5.2 Jännitteet esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa

Z-sukupolven työntekijöiden kertomat kokemukset vastaavat relationaalisen dialektiikan teoriassa kuvattuja jännitteitä ja dialektisia voimia. Teorian osoittamalla tavalla jännitteet ja dialektiset voimat ovat olennainen osa vuorovaikutussuhdetta myös esihenkilön kanssa. Haastateltavilla oli hyvin samankaltaisia kokemuksia vuorovaikutuksesta esihenkilön kanssa sekä odotuksista, joita esihenkilöviestintään liittyy. Jännitteiden voidaan havaita liikkuvan eri tasoissa. Tällä tarkoitetaan seuraavissa kappaleissa osoitetulla tavalla, että jännitteet voivat liittyä paitsi viestintätyyliin myös asiasisältöön.

Jännitteet näyttäytyivät korostuneesti suhteen sisällä esihenkilön ja työntekijän välisissä vuorovaikutustilanteissa, mutta myös ulkoisia jännitteitä työntekijän ja työyhteisön välillä havaittiin. Haastatteluaineiston analyysissa löydettyjen sisäisten jännitteiden pääkategoriat olivat **avoimuus–sulkeutuneisuus** sekä **varmuus–epävarmuus**. Ulkoisena jännitteenä taas tunnistettiin **inklusiivisuus–eristyneisyys**. Varmuuden ja epävarmuuden sekä avoimuuden ja sulkeutuneisuuden alle jäsenyivät vielä tarkemmat alajänniteparit, jotka esiintyivät osin limittäisinä ja saattoivat ilmetä liukuvasti erilaisten vuorovaikutustilanteiden yhteydessä.

Avoimuus – sulkeutuneisuus

Avoimuuden ja sulkeutuneisuuden jännite näyttäytyy esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa itsestä ja omasta toiminnasta kertomisen säatelemisenä molempien osapuolten toimesta. Jännite esiintyi työntekijöiden kokemuksissa erityisesti sellaisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa työntekijä pohti sitä, kuinka paljon hän halusi paljastaa itsestään esihenkilölle. Näin ollen jännite kietoutuu osaksi oman yksityisyyden säätelyä, jossa työntekijä käy jatkuvaa pohdintaa siitä, millaisia asioita hän haluaa sisällyttää osaksi vuorovaikutusta esihenkilön kanssa. Yksityisyyden rajojen määrittelyn koettiin vaikuttavan erityisesti siihen, kuinka läheiseksi ja avoimeksi vuorovaikutus esihenkilön kanssa voidaan kokea ja kuinka se vaikuttaa ammatilliseen kuvaan työntekijästä.

Avoimuuden ja sulkeutuneisuuden jännitettä kuvaavat esimerkiksi seuraavat lainaukset:

H5: ”Kyllä sitten vaikka meillä on kuitenkin niinku rento suhde ja muuta, niin mä koen, että meillä on kuitenkin ihan selkeä sellainen esihenkilö–alainen suhde.

Että kyllä mä niin kun koen että mun esihenkilöllä on auktoriteettia, mä arvostan mun esihenkilön osaamista tosi paljon, ja mielipidettä.”

H3: ”Kyllä sen (esi)henkilön kanssa on pikkaisen virallisempi suhde. Että kyllä niinkun työkaverille voi kertoa festareista jotain hauskoja juttuja mitä ei välttämättä kerrota sitten esihenkilölle, että on siinä on ehkä vähän semmoinen eri kommunikaatoraja. Että jotain asioita sitten ei kerro (esihenkilölle) mitä kertoisi niille (työkavereille).

Hierarkia ja valta ovat esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa aina läsnä, vaikka sitä pyrittäisiin viestinnällisin keinoin häivyttämään. Vastaukset osoittavat, että vaikka vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa arvostetaan ja toivotaan rentoutta ja avoimuutta, on työntekijöillä kuitenkin tarve suojella omaa yksityisyyttään sekä ammatillista kuvaansa. Näin ollen avoimuuden ja sulkeutuneisuuden jännite on läsnä kaikissa esihenkilön ja työntekijän välisissä vuorovaikutustilanteissa.

Persoonallisuus – ammatillinen rooli

Avoimuuden ja sulkeutuneisuuden jänniteparin alle muodostui alajännite **persoonallisuus-ammattillinen rooli**. Sillä tarkoitetaan sitä, että vuorovaikutuksessa ilmeni työntekijöiden tasapainottelua siihen liittyen kuinka paljon työntekijät kokivat voivansa tuoda omaa persoonaansa osaksi vuorovaikutusta esihenkilön kanssa. Aineistoanalyysissä jännitteen havaittiin liittyvän ennen kaikkea viestinnän tyyliin eli osapuolten tapaan puhua ja ilmaista itseään. Haastateltavien kokemusten perusteella tasapainottelu näiden napojen välillä vuorovaikutustilanteissa on työntekijöille haastavaa, sillä toisaalta oman persoonallisuuden ilmentämisen koetaan olevan tärkeä osa työtä, mutta taas toisaalta työntekijöillä ei ollut ennalta oletusta siitä, kuinka paljon omaa persoonallisuutta on sopivaa tuoda esiin. Henkilökohtaisen persoonallisuuden nähtiin siis jollain tapaa olevan erillinen työntekijän ammatillisesta roolista. Useissa kertomuksissa sen myös pelättiin aiheuttavan jollain tapaa kielteisiä vaikutuksia työelämässä.

Aineistoanalyysin tarkastelu osoitti, että sekä oman että esihenkilön persoonallisuuden ilmentämisen koetaan olevan asia, joka lisää innostuneisuutta omaan työhön ja vahvistaa luottamusta ja kiintymystä omaa esihenkilöä kohtaan. Persoonallisuutta kuvattiin yksinkertaisimmillaan tapana olla ja puhua työympäristössä niin kuin tekisi omien

ystävien seurassa. Aineistoanalyysin perusteella jännitteisyyttä aiheuttaa siis toisaalta työntekijöiden tarve paitsi viestiä tyylillisesti omaa persoonaa kuvaavalla tavalla myös se, että työntekijä pyrkii suojelemaan ammatillista rooliaan ja rakentamaan siihen liittyviä mielikuvia.

Aineistoanalyysin perusteella työntekijät pystyivät havaitsemaan vuorovaikutustilanteissa persoonallisuuden ja ammatillisen roolin jännitteen myös esihenkilön viestinnässä. Persoonallisuutta kuvattiin erityisesti silloin, kun haastateltavilta kysyttiin sitä, mikä tekee heidän mielestään vuorovaikutuksesta mielekästä esihenkilön ja vertaisten kanssa. Esihenkilön persoonallisuutta kuvasti se, että esihenkilö kertoi esimerkiksi omasta perheestään ja käytti puheessaan paljon huumoria. Liian asiakeskeinen puhe esihenkilön kanssa koettiin kylmyytenä ja jäykkyytenä, joka taas yhdistettiin hänen ammatilliseen rooliinsa. Avoin ja kaverillinen tapa puhua nähtiin esihenkilön pyrkimyksenä tulla ”samalle tasolle” työntekijän kanssa omana itsenään eikä niinkään organisaation edustajana. Näin ollen persoonallisuuden ja ammatillisen roolin jännite näyttäytyi myös esihenkilön pyrkimyksenä mukautua vuorovaikutustilanteeseen.

H5: ”-- huomaan että hän (esihenkilö) myös tarttuu mielellään tuumasta toimeen ja niinku ”alentuu” myös ikään kuin auttamaan meitä eikä ole mukamas jossain korkeuksissa. Että nyt on siinäkin mielessä paljon avoimempaa toi keskustelu ja ehkä myös uskallusta esihenkilöllä kysyä vaikka että onko kaikki hyvin jos huomaa että itse olen ollut vähän allapäin tai muuta.”

Persoonallisuuden ja ammatillisen roolin välinen jännite näkyi tavassa, miten haastateltavat kuvasivat omia kokemuksiaan viestinnän mukauttamisesta vuorovaikutustilanteissa esihenkilön kanssa. Z-sukupolven työntekijät toivoivat esihenkilön kanssa viestiessä avoimuutta ja matalahierarkisuutta, mutta samalla he kuitenkin arvioivat esihenkilön suhtautumista ammatilliseen suhteeseen ja pyrkivät mukauttamaan omaa viestintäänsä sen perusteella. Viestinnän mukauttaminen näyttäytyi aineistossa työntekijöiden tapana puhua asiakeskeisemmin silloin, kun esihenkilö oli itse asiakeskeinen eikä lähtenyt esimerkiksi keskustelemaan vapaa-aikaan liittyvistä asioista innostuneesti ja vastavuoroisesti. Lisäksi runsasta huumorin käyttämistä esihenkilön kanssa viestiessä harkittiin, sillä monet haastateltavista

pelkäsivät sen olevan epäsovinnasta tai kiusallista esihenkilöasemassa olevan työntekijän kanssa. Aineistoanalyysin perusteella jännitteisyys nousee esiin erityisesti silloin, kun työntekijät pyrkivät tuottamaan itsestään mahdollisimman ammattimaisen kuvan ja toteuttamaan ammatillista rooliaan vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa. Jännitteisyys ilmenee myös silloin, kun he arvioivat, onko tämä kuva jollain tavalla uhattuna.

H6: ”-- omaan työntekoon ja sellaiseen liittyvät asiat on mun mielestä helppoja, mutta sitten mitkä on ollut ehkä jotain hankalia, niin jos on ollut jotain vaikka yksityiselämään liittyviä juttuja, että onkin tarvinnut vaikka akuutisti jonkun päivä vapaaksi tai jotain muuta tämmöistä, niin ne on toisaalta ollut vähän hankalia ottaa puheeksi, kun ei niinku aina tiedä silleen, että miten vaikka toinen reagoi tai kun on kyse jostain muusta kuin työasioista.”

Viestinnän mukauttamista ilmeni kaikilla haastateltavilla erilaisissa vuorovaikutustilanteissa esihenkilön kanssa. Jos esihenkilö vaikutti samaistuvan työntekijän kertomuksiin ja kertovan avoimesti myös omista kokemuksistaan työurallaan, halusi työntekijä reagoida siihen avoimuutta lisäävällä tavalla. Jos taas esihenkilö vaikutti vuorovaikutustilanteissa asiakeskeiseltä eikä paljastanut itsestään mitään henkilökohtaista, reagoi työntekijä siihen vähentämällä myös omien, persoonallisuutta ilmentävien henkilökohtaisten asioiden kertomista. Näin ollen itsestä kertomisen säätely tässä tapauksessa ilmensi persoonallisuuden ja ammatillisen roolin välistä jännitettä.

Haastateltavien kuvaamissa vuorovaikutustilanteissa esihenkilö osoitti persoonallisuutta myös kertomalla omista kokemuksistaan työelämässä, käyttämällä rentoa puhetyyliä ja keskustelemalla avoimesti vapaa-aikaan liittyvistä asioista töiden lomassa.

Persoonallisuuden ja ammatillisen roolin välinen jännitteisyys on yhteenkietoutunut z-sukupolven työntekijöiden odotusten kanssa, sillä haastateltavien kertomuksissa toivomus suhteen ja vuorovaikutuksen avoimuudesta oli toistuva teema, jolle annettiin paljon arvoa mielekkään työympäristön rakentamiseksi. Lisäksi esihenkilön koettiin näyttävän esimerkkiä omalla viestinnällään siitä, mikä ylipäätään on sopivaa ammatilliseen rooliin nähden, eli työntekijät peilasivat esihenkilön viestintää myös omaan tapansa ilmentää persoonallisuutta.

Vastauksista voikin päätellä, että silloin, kun kumpikin osapuoli pystyy ottamaan puheenaiheeksi jonkin vapaa-aikaan liittyvän aiheen, kokee työntekijä voivansa olla enemmän oma itsensä ja tuovansa enemmän myös omaa persoonaansa osaksi työtä. Persoonan ilmentämisen myötä myös vuorovaikutussuhteen koetaan olevan jollain tapaa inhimillisempi ja läheisempi, eikä niinkään ammatillinen ja hierarkinen. Tämä taas näyttää olevan edellytys työpaikassa viihtymiselle.

H5: "-- että ei olisi mitään rajaa siinä että voiko puhua pelkästään työasioista, että niinku sanoin, niin tavallaan kuitenkin se oma henkilökohtainen elämä vähän tulee läpi sinne työhönkin, niin musta on tärkeätä, että voisi myös puhua niistä asioista puolin ja toisin. Että mitä avoimempi toinen on niin sitä avoimemmaksi toinenkin tulee ja olisi sellainen olo, että voi jakaa erilaisia asioita."

H6: "-- mä myös kyllä pitäisin meidän suhdetta myös senkin puolesta avoimena, että me ollaan myös keskusteltu jostain meidän ihan yksityiselämään liittyvistä asioista. Silleen vielä toistaiseksi aika pintapuolisesti, mutta kuitenkin niinku silleen että se on molemminpuoleista. Että kun mä jaan mun elämästä jotain juttuja niin hän jakaa hänen elämästä juttuja, että se on semmoista tasapuolista."

Haastateltavat toivat esille, että vapaa-aikaan liittyvien asioiden kertominen tuo lisäarvoa vuorovaikutussuhteelle siitä näkökulmasta, että se tuo paljon mielekkyyttä sekä inhimillisen puolen työelämään, mutta sen kääntöpuolena nähtiin myös mahdolliset negatiiviset vaikutukset työhön. Aineistoanalyysin perusteella työntekijät ovat huolissaan siitä, että rennon ja vapaamuotoisen puhetyylin käyttäminen tai liiallinen huumorin käyttäminen saattaisivat antaa työntekijästä sellaisen kuvan, joka voisi vaikuttaa kielteisesti ammatillisen roolin mielikuvaan ja näin ollen heikentää työntekijän asiantuntijuuden uskottavuutta. Vaikka työntekijät toivovat toisaalta esihenkilön osoittavan vuorovaikutuksessa avoimuutta ja kaverillisuutta, on heillä samaan aikaan kuitenkin huoli siitä, näyttävätkö he tarpeeksi osaavina ja ammattitaitoisina esihenkilön silmissä.

Aineistoanalyysin tarkastelu osoitti, että z-sukupolven työntekijät etsivät sopivaa tasapainoa ammatillisen roolin ja persoonallisuuden osoittamisen välillä. Ammatillista roolia pyritään rakentamaan ja ylläpitämään säätelemällä huumorin käyttämistä

vuorovaikutuksessa sekä harkitsemalla tiedon jakamista omaan vapaa-aikaan liittyen. Vaikka toisaalta oman persoonallisuuden ilmentämiseen nähtiin kuuluvan myös työntekijän mielenkiinnon kohteet ja vapaa-ajan harrastukset, koettiin kuitenkin haastavana tuoda vuorovaikutustilanteissa julki ylipäättään työn ulkopuolisia asioita, jos työntekijä itse koki ne mahdolliseksi uhkaksi oman ammatillisen roolin uskottavuudelle. Tämä näyttäytyi työntekijöiden kuvailemina vuorovaikutustilanteina, joissa heidän oli vaikea keskustella esihenkilön kanssa sellaisista asioista, jotka olisivat voineet saattaa heidät huonoon valoon.

H7: "-- ainoa mistä mä en kerro on some. Mulla ei ole kumpaakaan mun esihenkilöä vaikka jossain IG:ssä, missä mä niinku joka päivä näytän jotain hetkeä mun elämästä. Koska en mä halua, että näkee, jos mä vaikka just tykkään (kuvista) työpäivän aikana, tai että lopetin työt kaksi tuntia aikaisemmin. Että kyllä mä niinku haluan kuitenkin antaa niille semmoisen kuvan, että mä oon tunnollinen työntekijä ja tälleen. Että jos mä otan just vaikka jotain tällöisiä omia vapauksia, niin en mä sitten kyllä sitä niille kerro."

H4: "-- mä kyllä tykkään siitä että ei ole niinku semmoista kauhean isoa hierarkian tuntua, vaan silleen että ollaan niinku lähtökohtaisesti kuitenkin työkavereita keskenään. Ja että voi olla myös mukana sellaista henkilökohtaista ulottuvuutta. Koska sitten se myös tekee niinku helposti lähestyttävämmäksi sen ihmisen. Että on niinkun helpompi kertoa niistä puolista myös työhön liittyen."

Viestinnän mukauttaminen auttavat työntekijää luomaan itsestään ammattimaista ja myönteistä kuvaa esihenkilölle, mutta samalla työntekijä joutuu säätelemään oman persoonansa ilmentämistä. Jännitteiden navat eivät siis sulje toisiaan pois, mutta niiden välillä tasapainottelu voi aiheuttaa haasteita, jotka ilmenevät eri tavoin vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa. Aineistoanalyysin perusteella vuorovaikutustilanteet näyttäytyvät jännitteisinä dialogeina, joita ohjaavat työntekijän tekemät tulkinnat esihenkilön viestinnästä ja reaktioista, sekä niiden vaikutuksista työntekijän ammatilliseen rooliin ja sen uskottavuuteen. Työntekijät pyrkivät hallitsemaan tätä jännitteisyyttä sekä tietoisesti että epätietoisesti mukauttamalla omaa viestintäänsä vuorovaikutustilanteissa ja omassa toiminnassaan muutoin.

Yksityisyys – itsestä jakaminen

Avoimuuden ja sulkeutuneisuuden pääjänniteparin alle muodostui myös yksityisyyden ja itsestä jakamisen jännite. Verrattuna persoonallisuuden ja ammatillisen roolin jännitepariin, yksityisyyden ja itsestä jakamisen jännitteen voidaan havaita liittyvän erityisesti vuorovaikutuksen asiasisältöön. Jännitepari näyttäytyi haastateltavilla erilaisissa vuorovaikutustilanteissa työntekijän ja esihenkilön välillä. Jännitteiset aiheet saattoivat liittyä työhön tai vapaa-aikaan ja kuvailuissa tilanteissa vuorovaikutusta tapahtui sekä kasvokkain että teknologiavälitteisesti. Yksityisyyden ja itsestä jakamisen jännitepari esiintyi kuitenkin erityisesti sellaisissa vuorovaikutustilanteissa esihenkilön kanssa, joihin liittyi jollain tapaa henkilökohtaisen elämän ulottuvuudet, kuten parisuhde tai perhe.

Vaikka pääsääntöisesti henkilökohtaiseen elämään ja vapaa-aikaan liittyvien asioiden jakamiseen suhtauduttiin myönteisesti, koettiin joidenkin asioiden olevan sellaisia, jotka voisivat vaikuttaa myös kielteisesti työhön. Työntekijät kuvailivat yksityiselämän olevan oma ulottuvuutensa, jonka eriyttäminen työstä tukee yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia ja esimerkiksi työstä palautumista. Toisin sanoen itsestä jakamista säädeltiin myös oman hyvinvoinnin tukemiseksi. Aineistoanalyysin perusteella työntekijät arvioivat sitä, kuinka paljon lisäarvoa yksityiselämästä puhuminen tuottaa vuorovaikutussuhteelle esihenkilön kanssa ja mikä sen vaikutus on yleiseen mielekkyyteen työssä.

Aineistoanalyysin tarkastelu osoitti, että työntekijät odottavat esihenkilön kanssa viestiessä paljon avoimuutta, mutta kokevat samaan aikaan kuitenkin tarpeelliseksi ja tärkeäksi suojella myös omaa yksityisyyttään. Yksityisyyden suojeleminen liittyy siis paitsi edellisessä kappaleessa mainittuun ammatillisen roolin ylläpitoon myös työntekijän tarpeeseen eriyttää työ ja vapaa-aika toisistaan hyvinvoinnin tukemiseksi ja suhteen suojelemiseksi. Viestinnän mukauttaminen jännitteiden välillä ilmentää näin ollen työntekijöiden ja esihenkilöiden yksityisyyden rajojen määrittelyä, joka taas vaikuttaa osaltaan esimerkiksi siihen, kuinka paljon työntekijä suunnittelee paljastavansa itsestään keskusteluissa esihenkilön kanssa.

H4: ”En mä ehkä haluaisi jakaa oikein mitään muuta kuin työasioita esihenkilön kanssa, että se on kuitenkin vaan mun työpaikka, niin en halua sekoittaa yksityiselämää niinkun siihen. Että sitten usein vaan työjuttuja jakaa esihenkilön kanssa.”

H1: "-- enkä mä oleta, että mun esihenkilökään jakaa hänen perheestään. En mä itse laita hanttiin jos se haluaa jakaa, niin totta kai, mut että en halua että tulee tilannetta jolloin minulla tulis semmoinen olo, että no nyt hän on niin paljon jakanut asioita, että jostain syystä munkin pitää."

Itsestä jakaminen nähtiin tärkeänä, koska se lisäsi haastateltavien mukaan työn mielekkyyttä ja indikoi myös sitä, miten helpoksi muiden asioiden jakaminen koettiin esihenkilön kanssa. Haastateltavien vastaukset vaihtelivat siinä, kuinka paljon ja millaisissa asioissa he halusivat suojella yksityisyyttään. Toisaalta monet työntekijät toivoivat ammatillisen suhteen olevan myös kaverillinen ja läheinen, mutta tiedostivat samalla suhteen olevan asymmetrinen siihen liittyvän valta-asetelman takia. Esihenkilön roolin ajateltiin siis toisin sanoen myös rajoittavan avoimuutta, eikä esihenkilöä voinut verrata täysin luonnolliseen kollegasuhteeseen tai myöskään kaverisuhteeseen. Ne haastateltavat, jotka kokivat suhteen olevan ammatillisen lisäksi myös kaverillinen, korostivat luottamuksen tärkeyttä työajalla ja sen ulkopuolella.

H9: "Meidän työyhteisö on erikoinen, tai erityinen siinä mielessä, että monet on ystäviä keskenään ja meidän esihenkilöt on myös kavereita meidän työntekijöiden kanssa. Tavallaan se, että jos se luottamus kärsii, siis silleen sun pitää pystyä niinku luottaa että vaikka sä oot kaveri sen kanssa sitten vapaa ajalla, mutta että sä oot sen alainen työelämässä. Niin just että niitä asioita sitten ei kerrota eteenpäin, että ne ne ei leviäisi sieltä."

Yksityisyyden rajojen hämärtyessä esihenkilön kanssa viestiminen koettiin haastavana silloin, kun keskustelun aihe liittyi palautteen antamiseen esihenkilölle tai johonkin muuhun vaikeaksi miellettyyn aiheeseen. Kaverillisen vuorovaikutussuhteen koettiin siis lisäävän mielekkyyttä ja avoimuutta työssä yleisesti, mutta samalla sen haittapuolena nähtiin vaikeus antaa esihenkilölle palautetta tai nostaa esille epäkohtia työssä. Haastateltavien mukaan vaikeista aiheista keskustelua helpotti se, että esihenkilö itse pyysi palautetta omasta johtamisestaan tai kysyi aktiivisesti työntekijän kuulumisia.

H7: "Olisi tosi vaikeata antaa niinku kriittistä palautetta sen esihenkilön toiminnasta just sen takia, että sitten vähän niinku pelkää että saisi itse jotkut vihat päällensä siitä, että se ei osaisikaan ottaa vastaan sitä kritiikkiä ja sitten itsessä olisi vikaa tai jotain. Kun siinä on kuitenkin se valta asetelma. Että joo en kyllä uskalla sanoa suoraan esihenkilölle jos oon jostain tyytymätön niinku hänen toiminnassa."

Haastatteluaineiston analyysi osoitti, että tarve yksityisyyden suojelemisesta kumpuaa työntekijöiden tarpeesta vetää raja työelämän ja vapaa-ajan välille ja suojella omaa asemaa työpaikalla. Vaikka avoimuutta toivotaan esihenkilön kanssa viestiessä, nähdään sen myös tuovan mukanaan mahdollisia haittapuolia ja rajoittavan vuorovaikutuksen avoimuutta haastavissa keskustelutilanteissa. Lisäksi aineiston analyysi osoitti, että itsestä jakamisen yhteydessä käydään aktiivista pohdintaa siitä, tuoko se lisäarvoa työntekijän ja esihenkilön väliselle suhteelle. Näin ollen työntekijä tasapainottelee jatkuvasti sekä yksityisyyden että itsestä jakamisen välillä.

Varmuus – epävarmuus

Varmuuden ja epävarmuuden jännitepari on yhteydessä erityisesti luottamukseen esihenkilön ja työntekijän välillä sekä työntekijän kokemukseen omasta ammatillisesta pätevyydestä ammatillisessa suhteessa. Varmuuden ja epävarmuuden jänniteparissa olennaista on esihenkilön osoittama arvostus ja luottamus työntekijää kohtaan, sillä siihen nähdään kytkeytyvän valta-asetelma esihenkilön ja työntekijän välillä.

Haastatteluaineiston analyysin tarkastelu osoitti, että varmuutta ilmentää se, kun esihenkilö osoittaa luottamusta työntekijän osaamiseen esimerkiksi sanallistamalla tämän vahvuuksia. Luottamuksen osoittaminen lisää työntekijän itsevarmuutta omaa asiantuntijuuttaan kohtaan, joka heijastuu luottamuksena ja tyytyväisyytenä vuorovaikutussuhdetta kohtaan. Epävarmuus näyttäytyi vastauksissa työntekijän pyrkimyksenä hallita vuorovaikutustilanteita ja mukauttaa viestintää sellaisella tavalla, jonka työntekijä ajatteli olevan eduksi sekä suhteelle että ammatilliselle roolille. Varmuus–epävarmuus-jännite ilmeni analyysissä rinnakkain avoimuuden ja sulkeutuneisuuden kanssa, sillä ne esiintyivät hieman samankaltaisissa tilanteissa.

Vuorovaikutuksen ollessa avointa ja matalahierarkkista työntekijät kokivat suhteen olevan tasavertainen sekä jollain tapaa helpommin ennustettava. Tällöin nähtiin myös enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan urapolkuun organisaation sisällä ja koettiin suurempana mahdollisuutena nähdä itsensä yrityksessä myös pidemmällä aikatahtimella. Korkean hierarkian ilmentäminen vuorovaikutuksessa taas lisäsi

työntekijöiden kokemusta siitä, että he eivät ole arvostettuja ja merkityksellisiä yksilöitä vaan korvattavissa olevaa työvoimaa ilman yksilöllistä tarkoitusta, joka taas ilmensi suhteen epäennustettavuutta ja epäluotettavuutta. Aineistoanalyysin perusteella voidaankin todeta, että korkean hierarkian osoittaminen vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen vuorovaikutussuhteen tilasta ja jatkuvuudesta lisäten epävarmuutta myös siitä, onko heidän tulevaisuutensa organisaatiossa turvattu.

H1: "Mä niinku ymmärrän sen hierarkisuuden pointin, että se tuo semmoista tiettyä tehokkuutta siihen (työhön), ja että kaikki ei ole päättämässä. Mut mua ei niinku motivoida silleen. Että se on niinku semmoinen mikä ainakin itseäni työntää pois hyvin paljon, että kun haluaa kuitenkin olla aktiivinen toimija työympäristössä, niin tällainen tietynlainen hirveä erottelu siitä että minä olen esihenkilö ja sinä olet minun alainen niin se on niinku mun mielestä huono."

Aineistoanalyysin tarkastelu osoitti, että epävarmuuden ja varmuuden jännite tulee näkyväksi myös sellaisissa vuorovaikutustilanteissa esihenkilön kanssa, joissa työntekijä odottaa tulevansa kohdelluksi tasavertaisena työntekijänä, mutta silti tietää tarvitsevansa esihenkilön tukea tai ohjeistusta. Kuvatuissa tilanteissa työntekijälle oli tärkeää säilyttää kasvonsa asiantuntijana, mutta silti pyrkiä viestimään esihenkilölle avun tarpeesta. Tällaisessa tilanteessa korostuu luottamuksen tärkeys esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa, sillä työntekijän pitää pystyä luottamaan siihen, että esihenkilö auttaa häntä ilman, että avun pyytäminen kääntyy työntekijää vastaan.

Vastaavanlaisissa kuvatuissa tilanteissa esihenkilö taas osaltaan tasapainotteli sen suhteen, osaako hän kohdata työntekijän tarpeeksi empaattisesti ja myötätuntoisesti, jotta tämä voisi kokea olevansa arvostettu ja ammattitaitoinen työntekijä. Esihenkilö pyrkii siis analyysin perusteella vuorovaikutustilanteissa selvittämään, kuinka paljon tukea työntekijä mahdollisesti tarvitsee ja millä tavoin sitä voisi osoittaa niin, että luottamus suhteessa säilyy. Toisin sanoen molemmat pyrkivät löytämään vuorovaikutuksessa turvallisuutta ja saavuttamaan ammatillisen suhteen kannalta yhteisiä tavoitteita.

H2: "-- jos on ollut tosi kova itseluottamus vaikka jossain tietyssä asiassa ja kokee että se varmasti onnistuu ja selittää sille että "joo on niinku helppoa, että mä händlään kyllä" ja sitten ei saakaan sitä maaliin, ja siinä menee joku isompi juttu

pieleen, niin vaikka ne tuo esille ja sitten se vastaanotto on aina silti hyvä ja se ei ole niinku siitä kiinni... Mutta se on niinku kohtuu ylpeänä ihmisenä vaikea tuoda tuollaisia esille.”

Haastatteluaineiston analyysi osoitti, että arvostus esihenkilön ammattitaitoa ja osaamista kohtaan voi aiheuttaa z-sukupolven työntekijöissä epävarmuutta eriävien mielipiteiden ilmaisussa ja palautteenantotilanteissa, sillä tämän nähdään mahdollisesti uhkaavan suhteen jatkuvuutta tai tasaisuutta. Haastateltavien kuvailemissa tilanteissa työntekijä saattoi kokea, ettei voinut olla täysin varma, uskaltaako hän kritisoida esihenkilön toimintatapoja tai antaa hänelle palautetta. Työntekijöiden vastauksista on lisäksi pääteltävissä, että taustalla oleva valta-asetelma vaikuttaa paljon siihen, kuinka suoraan työntekijä uskaltaa puhua eriävistä mielipiteistään tai pyytää esimerkiksi tukea kuormittavassa tilanteessa. Tämän taas tiedostettiin olevan ammatillisesta näkökulmasta huonoksi vuorovaikutussuhteelle.

H5: ”Mä arvostan mun esihenkilön osaamista tosi paljon. Ja ehkä just se vaikuttaa siihen, että välillä tuntuu että arvostaa sitä osaamista niin paljon, että itsellä sitten on tietyllä tavalla hankalaa sanoa vaikka vastaan tai eriäviä mielipiteitä.”

H1: ”Mun henkilökohtaisesti on vaikea sanoa kellekään jos ei omasta omassa työssä pärjää tai omalle esihenkilölle sen sanominen, että painii kuormittavuuden kanssa. -- Sen myöntäminen, jos ei välttämättä koe sitä tahtia liian itselleen sopivaksi. Työssä pärjäämiseen liittyvät asiat ylipäänsä on niinku jotenkin vaikea keskustelunaihe.”

Uusilla työntekijöillä, jotka eivät vielä olleet työskennelleet organisaatiossa muutamaa kuukautta pidempään, ilmeni enemmän epävarmuutta omasta ammatillisesta osaamisesta ja sen vaikutuksista vuorovaikutussuhteeseen kuin niillä, jotka olivat olleet organisaatiossa useita kuukausia tai vuosia. Uusilla työntekijöillä jännitteisyys myös ilmeni vuorovaikutuksessa eri tavoin kuin pitkään organisaatiossa työskennelleillä. Jännitteisyys liittyi uusilla useammin siihen, miten työntekijä pystyi ilmentämään vuorovaikutustilanteissa ammatillista rooliaan ja luotettavuuttaan, kun taas vanhemmilla työntekijöillä jännitteisyys näyttäytyi esimerkiksi sellaisissa vuorovaikutustilanteissa,

jotka liittyivät esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen jatkuvuuteen pidemmällä aikatahtaimella organisaatiossa. Varmuus ja epävarmuus näyttäytyivät tällöin työntekijän pohdintana siinä, vastaavatko hänen omat tulevaisuuden suunnitelmansa esihenkilön ja organisaation näkemystä työntekijän tulevaisuudesta.

H4: "-- no niinku kunnioitetaan sua siinä missä muitakin vanhempia työntekijöitä, jotka on ehkä talossa ollut pidempään. Että oli sitten ollut hetken aikaa tai pidemmän aikaa. Mä oon itse siis miettinyt tässä pariinkin otteeseen, että haluaisi vaan että tuntisi että työtä arvostetaan ja että kunnioitettaisiin enemmän."

H1: "Tavallaan työnkuvan muokkaaminen tai työtehtävien joustavuus. Jotenkin se semmoinen että ymmärretään se, että eihän se nuoria tekijöitä yhtään ainakaan palvele, että on monta monta vuotta samanlaisissa tehtävissä, mitkä osaa ihan ulkoa. Tietysti osa tykkää siitä, mut jos on ihmisenä semmoinen että toivoo niitä lisähaasteita ja uutta juttua, niin tavallaan sen sijaan, että vaihtaisit työpaikkaa niin olis mahdollisuus siihen että ammatillisen kasvun löytäisiin sitten sieltä organisaation sisältä."

Työntekijät tasapainottelevat siis jatkuvasti epävarmuuden ja varmuuden välisellä janalla vuorovaikutustilanteissa, jotka koskettavat erilaisia luottamukseen ja asiantuntijuuteen liittyviä ulottuvuuksia. Epävarmuuden ja varmuuden jännite liittyy myös laajemalla tasolla koko organisaatioon, koska vuorovaikutustilanteissa koettu epävarmuus ja varmuus heijastaa yksilön kokemusta koko organisaatiosta. Jos esimerkiksi esihenkilö ei vaikuttanut olevan työntekijään ja tämän kehittymiseen sitoutunut, ei myöskään organisaation koettu olevan, jolloin tulevaisuus organisaatiossa näyttäytyi hyvinkin epävarmana. Haastateltavien kokemuksia leimasi tietoisuus valta-asetelmasta esihenkilön ja työntekijän välillä, vaikka valta-asetelmaa olisi pyritty häivyttämään arvostavan ja osallistavan esihenkilöviestinnän avulla. Työntekijöiden kokemuksista onkin pääteltävissä, että nämä voimat ovat jatkuvasti läsnä vuorovaikutuksessa ja niiden välillä tasapainottelu on ominainen piirre vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa.

Inklusiivisuus – eristyneisyys

Inklusiivisuuden ja eristyneisyyden jännitepari ilmenee työntekijän ja esihenkilön välisessä vuorovaikutuksessa neuvotteluina siitä, miten työntekijä nähdään osana

työyhteisöä ja organisaatiokulttuuria. Esihenkilön kanssa käyty vuorovaikutus voi haastateltavien mukaan joko edistää tai heikentää työntekijän kokemusta kuuluvuudesta työyhteisöön. Työntekijän omat odotukset esihenkilön vuorovaikutuksesta työntekijän ja tiimin tai muiden yhteisön jäsenten kanssa lisäävät jännitteisyyttä voimien välillä, sillä esihenkilön nähdään olevan tärkeä linkki yksilön ja muun organisaation jäsenten välillä.

Esihenkilön ja työntekijän välinen aktiivinen vuorovaikutus erityisesti työsuhteen alussa lisää työntekijän kuuluvuuden tunnetta organisaatioon. Jos taas vuorovaikutusta on vain vähän, eikä esihenkilö esimerkiksi kerro tavoista verkostoitua organisaation sisällä tai konkreettisesti esittele työntekijää muille työyhteisön jäsenille, saattaa työntekijä kokea jäävänsä täysin ulkopuolelle ja eristykseen muista. Vastavuoroisesti inklusiivisuuden ja eristyneisyyden jännite ilmeni siinä, miten muut tiimiläiset tai työyhteisön jäsenet suhtautuvat uuteen työntekijään ja millaista organisaatiokulttuuria he ilmentävät. Useat haastateltavat kokivat positiivisen organisaatiokulttuurin myös muokkaavan työntekijän tapoja olla ylipäätään vuorovaikutuksessa, mikä heijastui toisinaan myös vuorovaikutukseen oman esihenkilön kanssa.

H6: "Jos se työyhteisö olisi hirveän sulkeutunut ja vähän semmoinen luotaan poistyyöntävä ja johon olis hankala päästä sisälle, niin ei mulla ainakaan, tai uskoisin ainakin että ei mulle tulisi niin helppoa tunnetta myöskään keskustella tai kysyä apua vaikka mun esihenkilöltä. Että kyllä se koko organisaatiokulttuuri ja sitten sen työyhteisön kulttuuri, niin kyllä mä uskon että se muokkaa myös sitten sitä, että millaisen suhteen luo siihen esihenkilöön."

H9: "-- toisaalta kyllä tuntuu, että semmoinen yleisesti hyvä yhteishenki, että mulla on hyvät välit muihin työkavereihin, niin se heijastuu ehkä myös meidän (esihenkilön ja työntekijän) suhteeseen. Ja sitten tavallaan musta on kiva, että se on tosi semmoinen tasavertainen, että sillä ei ole mitään lemppareita siellä vaan se on kaikille tosi samanlainen. Toki joillekin varmasti, jotka on tuntenut paljon pidempään, on varmaan ehkä vapaa-ajalla läheisempi, mutta on se hirveän tasavertainen. Että musta tuntuu, että sitten kun itsekin on kaikkien kanssa hyvissä väleissä, niin se jotenkin heijastuu ehkä molempiin suuntiin."

Haastateltavien mukaan hyvää organisaatiokulttuuria loivat esimerkiksi yhteiset keskustelualustat, joilla myös lähiesihenkilöt ja korkeamman johtotason henkilöt osallistuivat aktiivisesti vapaamuotoiseen keskusteluun yhdessä työntekijöiden ja muiden yhteisön jäsenten kanssa. Ylipäätään esihenkilöiden ja työntekijän välisten

vuorovaikutussuhteiden tuominen näkyväksi yhteisillä keskustelualustoilla koettiin myönteisenä koetun organisaatiokulttuurin rakentamista, jossa avoimuutta ja keskusteluyhteyttä pyrittiin tietoisesti rakentamaan. Inklusiivisuuden ja eristyneisyyden jännite ilmeni tällöin organisaation pyrkimyksenä häivyttää hierarkisuuden leimaa sisäisissä suhteissa, ja esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhde näillä keskustelualustoilla oli olennainen osa kulttuurin rakentamista.

H9: ”Musta se on kauhean kiva, että meidän työyhteisössä jaetaan myös vaikka asioita jostain enemmänkin ja myös henk koht elämästä. Tai tavallaan, että jokainen nyt sen mukaan mitä tykkää, mut musta se on kiva että voidaan vaikka kertoa, että mitä teki viikonloppuna ja laittaa kuvia lemmikeistä, musta se on kiva tavallaan tutustua niihin ihmisiinä että se ei jää ihan vaan siihen niinku työrooliin.”

Haastateltavien kertomuksista on pääteltävissä, että organisaatiokulttuurilla ja sisäisillä vuorovaikutussuhteilla oli vaikutusta myös työntekijän ja esihenkilön väliseen vuorovaikutukseen. Myönteisenä koetut kulttuurikäytännöt lisäsivät positiivisia kokemuksia vuorovaikutuksesta esihenkilön kanssa, sillä organisaatiokulttuurin koettiin heijastuvan myös työntekijän ja esihenkilön väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Työntekijän ja esihenkilön keskustelut koko organisaatiota osallistavissa yleisissä keskustelukanavissa edesauttoi hierarkisten piirteiden häivyttymistä. Nämä keskustelut koettiin tärkeinä, myönteistä organisaatiokulttuuria edistävinä tekijöinä.

5.3 Organisaatioon sitoutumista edistävät vuorovaikutukselliset tekijät

Tässä kappaleessa tarkastellaan z-sukupolven työntekijöiden sitoutumista edistäviä vuorovaikutuksellisia tekijöitä. Haastatteluaineiston analyysissa nousi esiin erityisesti kolme sitoutumista edistävää tekijää, joita olivat **aktiivinen kuunteleminen, uraan ja työtehtävien vaihtelevuuteen liittyvät keskustelut** sekä **supportin tarjoaminen vuorovaikutuksessa**.

Aktiivinen kuunteleminen

Haastatteluaineiston analyysi osoitti, että aktiivinen kuuntelu lisää työntekijöiden kokemaa arvostuksen tunnetta ja luottamusta niin esihenkilöön kuin koko organisaatioonkin. Aktiivista kuuntelua kuvailtiin tilanteina, joissa esihenkilö vaikutti kuuntelevan työntekijää kiinnostuneena ja esitti vastakysymyksiä työntekijälle jatkaen myös itse keskustelua riippumatta siitä, liittyikö puheenaihe työhön vai johonkin toiseen aiheeseen. Haastatteluaineiston analyysistä on pääteltävissä, että aktiivinen kuuntelu mielletään erityisesti arvostuksen osoittamisena työntekijää kohtaan. Kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa työntekijät kuvailivat esihenkilöillä olleen myös nonverbaalisia viestejä jotka osoittivat läsnäoloa ja kuuntelemista, mutta riippumatta vuorovaikutuksen välineestä, aktiivista kuuntelua ilmentävien vuorovaikutustilanteiden yhdistävä tekijä oli kiireettömyyden tunne ja tunne esihenkilön läsnäolosta.

H1: "-- Mä toivoisin, että mun esihenkilö ylipäättänsä keskustellessa mun kanssa olisi läsnä siinä tilanteessa. Niinku oikeasti olisi siinä ja tulisi semmoinen kuultu olo. Semmoinen multitasking on esimerkiksi mulle ihan semmoinen, että yleensä mä lopetan siihen sen mun oman kertomisen. Jos miettii vielä konkreettisemmalla tasolla, niin ihan se, että kysytään vähän lisätietoa ja ollaan aktiivisena toimijana keskustelussa."

H2: "No sellainen että että ollaan läsnä niinku kaikissa tilanteissa, se että jos mennään vaikka yhdessä lounaalle niin ollaan ilman puhelimia sen ajan eikä niinku vastaila mihinkään viesteihin sinä aikana. Ja katsotaan silmiin toisia siinä ja ollaan oikeasti tilanteessa eikä niin mietitä vaikka seuraavaa palaveria sun muuta."

Lainaukset osoittavat, että vuorovaikutustilanteet esihenkilön kanssa ovat työntekijälle tärkeitä hetkiä työarjen keskellä ja niihin kiinnitetään paljon huomiota. Aktiivisella kuuntelulla on haastatteluaineiston analyysin perusteella selkeä yhteys Z-sukupolven sitoutumiseen organisaatioon. Monet haastateltavat kokivat esihenkilön aktiivisen kuuntelun heijastelevan ylipäättään sitä, kuinka arvokkaana organisaatio näkee työntekijän. Jotkut haastateltavat taas ajattelivat, että esihenkilön aktiivinen kuuntelu vaikuttaa pitkällä tähtäimellä merkittävästi yleiseen viihtyvyyteen työssä. Kaikki haastateltavat kokivat aktiivisen kuuntelun paitsi lisäävän mielekkyyttä ja innostusta työtehtäviä kohtaan myös lisäävän houkuttelevuutta jäämään organisaatioon pidemmäksi aikaa.

H9: "-- se (esihenkilö) on hirveän kuunteleva. Just se, että mulla tulee olo että hän arvostaa mun työtä ja on kiinnostunut siitä mitä mä teen ja tavallaan se, että on myös mun tukena. Tuntuu, että se (esihenkilö) yrittää luoda aina aikaa ja tekee parhaansa. Tulee semmoinen olo, että se tekee paljon alustensa eteen."

H1: "-- se, että mä tiedän että pomot arvostaa ja kunnioittaa mun työpanosta, sekin näkyy (työ)arjessa ja tavassa puhua mulle ja käydä niitä keskusteluja. Tuntuu, että jos tulee sellainen olo että OK, noita oikeasti kiinnostaa että mä oon täällä töissä ja ne arvostaa mun työpanosta vaikka mä oon nuorempi tai aloitteleva, niin sitten tulee semmoinen olo, että viihtyy ja haluaa jatkaa."

Vastauksista voi päätellä, että aktiivista kuuntelua esiintyi yhtä lailla niin esihenkilön empatian ja myötätunnon osoittamisen yhteydessä kuin virallisemmissä tai työorientoituneissakin keskusteluissa. Työntekijöille aktiivinen kuuntelu merkitsi inhimillisyyttä ja avoimuutta muutoin kovaksi ja suoritusorientoituneeksi miellettyssä ympäristössä. Vaikka kaikki vastaajat kokivat teknologiavälitteisen viestinnän olevan hyvin luontainen tapa olla vuorovaikutuksessa, ajateltiin kasvokkaisten kohtaamisten kuitenkin tuovan lisäarvoa esihenkilön kanssa viestiessä. Kasvokkaisissa vuorovaikutustilanteissa työntekijöiden oli ehkä myös helpompi havaita esihenkilön osoittamaa kiireettömyyttä ja läsnäoloa verrattuna Teamsissa tai puhelimesta käytyihin keskusteluihin.

H2: "-- sellainen vahva toisen kuuntelu ja siihen kuunteluun ajan käyttäminen. Ja sellanen et oikeasti kohdataan toiset ihmiset, niinkun ihminen ihmisenä, eikä silleen ihan pelkästään Teamsissa kuolleena, joka on vaan sellasta näpyttelyä eikä siellä ole ollenkaan sellaista todellista kontaktia."

H9: "-- semmoinen avoimuus ja luottamus on siinä tärkeitä ja sitten että se esihenkilö on niinku myös aktiivinen ja vaikuttaa kiinnostuneelta. Että se olis ehkä inhottavinta just se jos se olisi semmoinen etäinen ja epäkiinnostunut."

H5: "-- kyllä se ero siinä tavallaan on, että kun edes jonkin verran on sitä kasvokkaista vuorovaikutusta, niin kyllähän se sitten auttaa niinku ymmärtämään ja oppii toisen tapaa vuorovaikuttaa myös sitten vaikka siellä Teamsissa. Että kyllä mä sanoisin, että se kasvokkainen vuorovaikutus on kuitenkin tärkeintä, että sitä edes vähän tulisi, ainakin itselle. Mutta kyllä mä tykkään ihan tosta Teamsistakin, että on hyvin tavoitettavissa ja sieltä saa nopeasti viestittyä sitten tärkeimmät asiat."

Työntekijöiden kokemukset aktiivisesta kuuntelusta esihenkilön kanssa viestiessä voidaan aineistoanalyysin perusteella yhdistää siis jatkokysymysten esittämiseen, nonverbaaliseen viestintään, joka ilmensi esihenkilön kuuntelua ja läsnäoloa, sekä kiireettömän ja avoimen keskusteluilmapiirin luomiseen. Vaikka iso osa haastateltavien kuvaamista vuorovaikutustilanteista liittyi nimenomaan työympäristöön, yhdistyivät myös vapaa-ajan sekä henkilökohtaisen elämän aiheet tärkeiksi koettuihin vuorovaikutustilanteisiin, joissa esihenkilö osoitti aktiivista kuuntelua.

Esihenkilön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella työntekijät arvioivat sitä, voisivatko he nähdä itsensä yrityksessä vielä vuosienkin jälkeen. Haastatteluaineiston analyysistä johdetut tulokset osoittivat, että aktiivisella kuuntelulla on selvä mielekkyyttä edistävä vaikutus. Myös arvostuksen tunne, jota aktiivinen kuuntelu lisäsi, on haastatteluaineiston analyysin perusteella selkeä z-sukupolven sitoutumista edistävä ominaisuus.

Uraan ja työtehtävien vaihtelevuuteen liittyvät keskustelut esihenkilön kanssa

Analyysin tarkastelu osoitti, että jatkuva kehittyminen ja mahdollisuus työtehtävien vaihteluun on z-sukupolven työntekijöille erittäin tärkeää sitoutumisen kannalta. Analyysistä johdettujen tulosten mukaan työntekijät ilmentävät uratoiveitaan ja -suunnitelmiaan vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa. Tällaisia vuorovaikutustilanteita kuvattiin mentoroiviksi tai ohjaaviksi tilanteiksi, joissa työntekijät kokivat esihenkilön tukevan heitä oman uran suunnittelussa ja ammatillisessa kehittämisessä. Esihenkilön halukkuus keskustella aiheesta ilmensi työntekijöille esihenkilön sitoutuneisuutta työntekijän viihtyvyyden ja menestymisen tukemiseen yrityksessä pidemmällä aikatahtimella.

Uraan ja työtehtävien vaihtelevuuteen liittyvissä keskusteluissa työntekijä arvioi, näkeekö hän tulevaisuutta organisaatiossa. Aineistoanalyysin perusteella z-sukupolvi vaikuttaa refleктоivan aktiivisesti omaa osaamistaan ja kehittymistään ja odottaa voivansa käydä keskustelua myös oman esihenkilön kanssa aiheesta säännöllisesti. Mikäli esihenkilö ei ollut tällaisiin keskusteluihin halukas tai muutoin aktiivinen tukemaan työntekijää

organisaation sisäisellä urapolulla, koettiin se työntekijän osalta vastavuoroisesti sitoutumattomuutena työntekijään.

H9: ”Tietysti vaikuttaa sitten myös se oma työtehtävä, että pääsee tekemään ja haastamaan itseään tekemään uusia juttuja. Ehkä niinku kehittymään, että se ei ole vaan sitä, että jumahtaa vuosikymmeniksi tekemään samaa asiaa.”

H8: ”-- mulle annetaan uusia työtehtäviä. Mä saan kehittyä ja kasvaa ja sitten muhun luotetaan että mä onnistun niissä, niin sitten se luo muhunkin semmoista, että mä haluan myös onnistua niissä.”

H7: ”-- ylipäättään niinku ymmärrys siitä, että vaikka meilläkin on paljon kiinnostavia pestejä, että sitten jos vois kannustaa siihen, että voisi yrityksen sisällä kehittää sitä osaamista ja ehkä vaikka vaihtaa ihan duuniakin siellä sisällä ja tälleen. Että ei ole tavallaan semmoista harhaluuloa että ihminen haluaa pysyä siinä samassa duunissa hamaan tappiin asti ilman, että se tehtävä kehitty mukana.”

Aineistoanalyysi osoitti, että z-sukupolvi on tietoinen omasta osaamisestaan ja tekee jatkuvaa harkintaa kustannus-hyötysuhteesta. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät pohtivat säännöllisesti, kokevatko he saavansa tarpeeksi hyötyjä omaan työpanokseensa nähden. Hyötyinä kuvattiin esimerkiksi mielekkyyttä työtehtävien osalta sekä kilpailukykyistä palkkaa. Erityisen arvokkaana pidettiin mahdollisuutta keskustella oman esihenkilön kanssa työtehtävien mielekkyydestä ja mahdollisuudesta kehittyä omalla uralla organisaation sisäisissä väylissä. Kannustavan urapuheen ja sisäisistä etenemismahdollisuuksista keskustelemisen koettiin lisäävän yksilön sitoutuneisuutta organisaatioon.

Useat haastateltavat ilmaisivat, että heillä ei olisi halua lähteä nykyisestä työpaikastaan pois, mutta olisivat valmiita tekemään sen, mikäli esihenkilön kanssa ei olisi mahdollista keskustella talon sisäisistä urakehityspoluista. Z-sukupolven työntekijät pystyivät näkemään itsensä yrityksessä pitkänkin ajan päästä, mikäli esihenkilön kanssa oli mahdollista keskustella säännöllisesti ja avoimesti työn vaihtelevuuteen ja palkankorotuksiin liittyvistä teemoista. Sellaisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa esihenkilö ei ollut ilmaissut pystyvänsä vaikuttamaan työtehtävien vaihtuvuuteen esimerkiksi jatkokoulutautumisen avulla työntekijän omasta halukkuudesta huolimatta,

kertoivat työntekijät kokeneensa todennäköisyyden organisaatioon jäämiseen olevan pieni.

H1: ”-- ja että halutaan saada se kompensatio siitä, mikä niinku itselleen tuntuu että ansaitsee. Ja jos sitä ei voida tarjota, niin kyllä mä koen että silloin ollaan aika silleen valmiita nopeallakin aikataululla siirtymään toisiin tehtäviin. En mä koe että ihmiset olis niin sitoutuneita siihen paikkaan, vaan enemmänkin ne on sitoutuneita siihen semmoiseen omaan työhön ja omaan kehitykseen.”

Lainaus ilmentää työntekijöiden tarvetta kokea tasapainoa työelämän kuormittavuuden ja palkitsevuuden välillä. Haastatteluaineiston analyysin tarkastelu osoittikin, että työntekijät pyrkivät etsimään tätä tasapainoa ja havaitsemaan sen olemassaoloa nimenomaan esihenkilön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Nämä uraan liittyvät keskustelut ovat työntekijälle paitsi keino selvittää, onko tasapainoa saavutettavissa myös väylä omien työelämäaiheisten ajatusten ja toiveiden ilmaisuun.

Kuten aiemmin mainittu aktiivinen kuuntelu myös esihenkilön osoittama kannustava urapuhe kietoutuu työntekijöiden kokemaan arvostuksen tunteeseen ja halukkuuteen sitoutua organisaatioon. Aineistoanalyysin perusteella arvostuksen tunne rakentuu vuorovaikutuksen kautta esihenkilön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Vaikka aineistoanalyysissä myös kollegojen kanssa käydyillä keskusteluilla oli tärkeä osa arvostuksen kokemisessa, nousi esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus selvästi esiin tärkeimpänä arvostuksen tunnetta lisäävänä tekijänä. Tämä taas lisäsi työntekijöiden halukkuutta sitoutua organisaatioon ja vähintäänkin pohtia sitä, millainen tulevaisuus työntekijällä voisi olla organisaation sisällä.

H7: ”Tuolla nykyisessä työpaikassa on kyllä hyvin pidetty huolta siitä, että mulla olisi semmoisia työtehtäviä mitkä tuntuu mulle mielekkäältä, ja tehty selväksi, että jos mä en tykkää tehdä jotain tai osaa tehdä jotain niin sitten mun pitää sanoa. -- että tykkään siitä, että on tuollaista joustavuutta siinä. Tavallaan ymmärrys ja että viestitään siitä, että kyllä nää asiat niinku saadaan hoitumaan ja että me halutaan, että sulla on mielekäs duuni täällä että saadaan pitää sut.”

Jotta z-sukupolven työntekijät olisivat valmiita jäämään organisaatioon myös pitkällä aikatähtäimellä, tarkoittaa se haastatteluaineiston analyysin perusteella poikkeuksetta

sitä, että omasta urasuuntautumisesta ja kehittämisestä on oltava mahdollista keskustella oman esihenkilön kanssa. Ilman näkemystä tulevaisuuden mahdollisuuksista organisaation sisällä z-sukupolvi ei ole todennäköisesti valmis sitoutumaan nykyisiin työtehtäviin moniksi vuosiksi. Sen lisäksi, että ammatilliseen kehittämiseen liittyvät keskustelut esihenkilön kanssa ovat konkreettinen työkalu työntekijöiden oman uran suunnitteluun, symboloivat ne myös organisaation sitoutuneisuutta ja arvostusta työntekijää kohtaan.

Supportion tarjoaminen vuorovaikutuksessa

Supportion tarjoamisen voidaan nähdä kietoutuvan laajasti kaikkien haastateltavien kuvaamiin kertomuksiin tärkeistä vuorovaikutuksellisista piirteistä esihenkilön kanssa viestiessä. Esihenkilön supportioksi voidaan määritellä näissä keskusteluissa kaikenlainen oma-aloitteisesti tarjottu tuki niin verbaalisesti kuin välineellisestikin, kannustaminen työtehtävissä tai emotionaalinen responsiivisuus työntekijän ilmaisemiin huolenaiheisiin. Aineistoanalyysin tarkastelu osoitti, että supportion merkitys työntekijälle ei ainoastaan rajoitu niihin tilanteisiin, kun työntekijä itse pyytää tai osoittaa tarvitsevansa supportiota, vaan esihenkilön oma-aloitteisesti tarjoaman tuen nähdään olevan tärkeä ja luonnollinen osa vuorovaikutusta muutenkin.

Haastatteluaineiston analyysin perusteella supportion tarjoaminen vahvistaa työntekijöiden halukkuutta jäädä organisaatioon. Halukkuus on yhteydessä työntekijän omiin odotuksiin esihenkilön tuesta ja tuen eri muodoista, jotka kuvattiin tulosluvun ensimmäisessä kappaleessa. Ne työntekijät, jotka kokivat oman esihenkilönsä tarjoavan vuorovaikutustilanteissa odotusten mukaisesti supportiota, pystyivät myös näkemään itsensä yrityksessä vielä pitkänkin ajan päästä. Jos taas esihenkilön tarjoama supportion määrä ei vastannut työntekijän odotuksia tai sitä ei tarjottu lainkaan, koettiin sen vaikuttavan negatiivisesti työntekijän halukkuuteen jäädä organisaatioon.

H4: ” -- joskus oon miettinyt tässä, että pitäisi lähteä opiskelemaan niin sitten jotenkin odottaisi ja toivoisi, että jos jonain päivänä menisi ja olisi vielä tässä samassa työpaikassa, niin sitten saisi sellaista tukea ja apua työpaikan suunnalta. Ja just sen esihenkilön kautta.”

Supportion tarjoamiseen liittyvissä kokemuksissa haastateltavat kuvailivat paljon myös esihenkilön puheen sävyä. Ystävällinen ja kannustava puheen sävy merkitsi z-sukupolven työntekijöille sitä, että esihenkilön ajateltiin oikeasti ajattelevan työntekijän parasta eikä pelkästään sitä, kuinka hyvin hän suoriutuu työtehtävistään. Tämän taas koettiin lisäävän mielenkiintoa työtehtäviä ja työssä kehittymistä kohtaan organisaation sisällä.

H3: "-- ehkä semmoinen sävy. Miten aletaan johtaa, jos se sävy sillä vuorovaikutuksella on jotenkin koko ajan semmoinen negatiivinen tai tulee koko ajan semmoista negatiivista palautetta, vaikka olisit niinku tehnyt työsi parhaasi mukaan, niin kyllä sekin on vaikutus sille (irtisanoutumiselle)."

H5: "Kyllä mun mielestä se just palautteen suora anto, ei sitä voi ikinä korostaa liikaa. Niin se on myös sellainen yksi asia. Kun palautteen voi antaa niin monella tavalla, että kuitenkin siinäkin näkyy se, että arvostetaan ja halutaan että sä kehityt."

Haastateltavien keskuudessa kenties merkittävimmin supportion tarjoamiseen liittyvinä vuorovaikutustilanteina koettiin päivittäiset kohtaamiset ja keskustelut esihenkilön kanssa. Erityisen haastaviksi koetut keskustelunaiheet, kuten vaikkapa palkkaan tai palautteenantotilanteisiin liittyvät aiheet, eivät niinkään korostuneet vastauksissa. Kokemus siitä, että kaikenlaiset työhön ja vapaa-aikaan liittyvät huomiot voitiin nostaa esille esihenkilön kanssa, lisäsi työntekijöiden tyytyväisyyttä omaan työarkeeseen.

H2: "-- toivon että esihenkilön näkökulma olisi just sellainen, että hän tukee tällaisissa työsuhdeasioissa ja että aina kun sen (esihenkilön) kanssa ollaan tekemisissä, ja mikä on itse asiassa todella hyvin onnistunutkin, niin täällä (työpaikassa), on sellainen niinkun vahva mentorointityyppinen ja sparraajatyypinen esihenkilösuhde."

H6: "Hän (esihenkilö) on tuonut sen esille, että 'no sano vaan kun sä tiedät sen ajan', että milloin mulla on jotain pakollisia menoja niin järjestetään ne. Että pystyt olemaan tarvittaessa poissa ja niinku sellaista välittämistä. Ja se on ollut mun mielestä jotenkin tosi aitoa. Niin se, että se on näkynyt sellaisena mun välittämisenä, niin se on ollut mulle tosi tärkeätä."

Haastateltavien vastauksista on pääteltävissä, että useat työntekijät toivovat avoimen ja rennon keskusteluilmapiiirin lisäksi syventävänsä suhdettaan esihenkilöön. Avoin ja

aktiivinen keskusteluyhteys työssä nähdään mahdollisuutena jopa ystävyysuhteeseen pitkällä aikavälillä, joka voisi tehdä työstä entistäkin mielekkäämpää ja lisätä työntekijän halukkuutta jäädä organisaatioon. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan toivo lähentyvänsä oman esihenkilönsä kanssa, mutta ajattelevat silti avoimen ja matalahierarkkisen vuorovaikutuksen esihenkilön kanssa tekevän työnteosta kaiken kaikkiaan helpompaa ja mielekkäämpää verrattuna sellaiseen vuorovaikutukseen, joka ilmentää ylhäältä alaspäin johtamista ja korostunutta asiakeskeisyyttä.

6 POHDINTA

6.1 Tutkimuksen johtopäätelmät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä rakentaa z-sukupolven organisaatioidentifikaatiota. Koska organisaatioidentifikaatio on monitahoinen käsite, joka liittyy ennen kaikkea yksilön omaan kokemukseen samastumisesta organisaatioon, keskityn tässä luvussa esittelemään kaksi merkittävintä johtopäätöstä identifioitumiseen liittyvistä tekijöistä nimenomaan vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tulokset osoittivat, että vuorovaikutus esihenkilön kanssa on merkittävässä osassa z-sukupolven organisaatioidentifikaatiota, mitä vahvistavat myös aikaisemmat organisaatioidentifikaatioon liittyvät tutkimukset (Hansen ym., 2014; Zollo, ym., 2023). Peilaan johtopäätöksiä ja tulkintojani aiempaan kirjallisuuteen sekä relationaalisen dialektiikan teoriaan, joka tässä tutkimuksessa asettaa kehyksen vuorovaikutuksessa ilmenevien jännitteiden tarkastelulle.

Ensimmäinen merkittävä johtopäätös on, että organisaatioidentifikaatio kytkeytyy z-sukupolven kokemaan kustannusten ja hyötyjen (eng. cost benefit) väliseen tasapainoon, joka ilmenee vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa. Tulosten tarkastelu osoitti, että z-sukupolven työntekijät pohtivat aktiivisesti, millaista arvoa organisaatiossa työskentely heille tuottaa. Yksi suurimmista z-sukupolven sitoutumista edistävästä tekijöistä vaikuttaa olevan tehdystä työstä saatava kompensatio, joka vastaa heidän käsitystään työntekoon käytetyistä resursseista. Huomiota tukee esimerkiksi Tariganin ym. (2022) havainnot organisaation kokonaisvaltaisen palkitsemisjärjestelmän merkityksestä z-sukupolven työntekijöiden keskuudessa. Sen lisäksi, että z-sukupolvelle on tärkeää kokea samastumista organisaation arvoihin ja normeihin (Pichler ym., 2021), vihjaavat tämän tutkimuksen tulokset, että heille erityisen tärkeää on kokea saavansa tarpeeksi hyötyä suhteessa omaan työpanokseen eli ”kustannuksiin”.

Kustannusten ja hyötyjen punnitsemisen ilmiö liittyy työntekijän organisaatioidentifikaatioon monin eri tavoin. Vuorovaikutus oman esihenkilön ja työyhteisön jäsenten kanssa on ensinnäkin yksi tärkeimmistä keinoista, joiden avulla z-sukupolven työntekijät pyrkivät selvittämään, tarjoaako organisaatio mahdollisuuksia hyötyjen saavuttamiseen siinä määrin, että siihen voitaisiin identifioitua. Vuorovaikutustilanteissa kerättävä tieto mukailee Scottin

ym. (1998) sekä Ashforthin ja Maelin (1989) näkemyksiä siitä, miten yksilöt etsivät ympäristöstään vihjeitä muodostaakseen käsityksen organisaation identiteetistä ja peilaavat niitä henkilökohtaiseen identiteettiin. Tulosten tarkastelu kuitenkin osoitti, että organisaatioon identifioituminen ylipäätään on epätodennäköistä, jos työntekijä ei keräämänsä tiedon perusteella koe hyötyvänsä tarpeeksi työsuhteessa. Näin ollen erityisesti esihenkilön kanssa käytävät keskustelut ja esimerkiksi hyötyjen perustelevat ovat tärkeässä asemassa z-sukupolven organisaatioidentifikaatiossa (Kang ym., 2015). Ilmiöstä mielenkiintoisen viestinnän tutkimuksen kannalta tekeekin sen kaksitahoisuus: toisaalta tulosten osoittamalla tavalla kustannus-hyötyajattelu näyttää ilmenevän nimenomaan vuorovaikutustilanteissa esihenkilön kanssa ja toisaalta vuorovaikutus esihenkilön kanssa tarjoaa yksilölle sellaista tietoa, joka vaikuttaa organisaatioidentifikaatioon.

Itsensä kehittäminen ja oman polun löytäminen jo varhain ovat z-sukupolvelle tärkeitä arvoja (vrt. Jayathilake, ym., 2021; Janssen & Carradini, 2021). Työntekijän kokema arvo tai hyöty, olipa kyseessä sitten materiaallinen tai immateriaalinen, on yhteydessä vahvempaan organisaatioidentifikaatioon. Esimerkiksi Rhoades ja Eisenberger (2002) toteavat organisaation tarjoaman tuen, kuten esimerkiksi esihenkilötuen, olevan yhteydessä työntekijän sitoutumiseen, suorituskykyyn ja tyytyväisyyteen. Z-sukupolven kokemat hyödyt ovat totta kai konkreettisia etuja, kuten esimerkiksi palkkakehitykseen ja työetuihin liittyviä asioita, mutta tulosten tarkastelu osoitti, että z-sukupolvi kokee arvoa tuottavina ominaisuuksina ja hyötyinä erityisesti hyvän esihenkilösuhteen ja mielekkään työyhteisön, mahdollisuuden edetä omalla uralla vaativampiin tehtäviin ja saada vahvistusta omalle asiantuntijuudelleen. Tulosten osoittamalla tavalla nämä asiat ilmenevät nimenomaan vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa (Mikkelsen ym., 2015).

Suhde esihenkilöön voi itsessään olla lisäarvoa tuottava ominaisuus työntekijälle, koska se vahvistaa yksilön asiantuntijuutta ja parhaimmillaan lisää sitoutuneisuuden kokemusta organisaatioon. Samalla se toimii perustana organisaatioidentiteetin rakentumiselle. Esimerkiksi Tarigan ym. (2022) toteavat z-sukupolven arvostavan hyvän palkan lisäksi myös ei-rahallisia palkkioita, joita voivat olla esimerkiksi tunnustus työntekijän osaamisesta ja mahdollisuus kehittyä paremmaksi omalla alallaan. Tätä voidaan selittää sillä, että z-sukupolven työntekijät ovat vielä melko nuoria ja uransa alkutaipaleella, jonka vuoksi vuorovaikutuksessa osoitettu tuki ja vahvistus koetaan lisäarvoa tuottavina ominaisuuksina

omaa tulevaisuutta ajatellen. Esihenkilön osoittama luottamus ja tunnustus voivat auttaa työntekijää etenemään omalla urallaan niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin (Chen & Xu, 2024, 78).

Tutkimustuloksissa asiantuntijuuden uskottavuudesta sekä ammatillisesta roolista neuvottelemisen ilmeni avoimuuden ja sulkeutuneisuuden välisenä jännitteisyytenä. Työntekijän ja esihenkilön välisessä vuorovaikutuksessa ilmenee jännitteisyyttä, koska osapuolilla on tarve luoda läheisyyttä ja avoimuutta esihenkilösuhteeseen, mutta samalla ylläpitää itsenäisyyttä, joka tässä tutkimuksessa yhdistettiin asiantuntijuuden ja ammatillisen roolin suojeluun (Baxter ja Montgomery, 1996). Näin ollen kustannus-hyötyajattelu vaikuttaa työntekijöiden viestinnän suunnitteluun, sillä tulosten osoittamalla tavalla esihenkilön ja työntekijän välisissä keskusteluissa työntekijät harkitsevat tarkoin sitä, mitä esihenkilölle voidaan tuoda esille. Ne asiat, jotka esimerkiksi vahvistivat työntekijän asiantuntijuutta ja toivat täten koettua lisäarvoa eli hyötyä, olivat haastateltavien mielestä helppoja ottaa esille, kun taas ne asiat, joiden pelättiin heikentävän asiantuntijuutta ja uskottavuutta pidettiin mieluummin itsellä. Tämä löydös osoittaa, että työntekijät käyvät jatkuvaa sisäistä keskustelua siitä, millaisia hyötyjä ja haittoja vuorovaikutussuhteessa voi syntyä eli relationaalisten jännitteiden voidaan nähdä ulottuvan myös intrapersonaaliseen viestintään (vrt. Ala-Kortesmaa & Isotalus, 2015).

Työntekijöiden omat odotukset esihenkilön viestinnästä sekä tutkimuksessa löydetty jännitteet asettavat haasteita sille, että vuorovaikutussuhde muotoutuu molempia osapuolia täysin tyydyttäväksi. Tulosten perusteella jännitteisyyttä voidaan selittää molempien osapuolten tiedostamilla valtarakenteilla sekä molempien henkilökohtaisilla odotuksilla vuorovaikutuksen sisällöstä ja suhteen tilasta. Esihenkilön konkreettisilla teoilla ja osoitetulla tuella on suuri vaikutus työntekijän tyytyväisyyteen (Penning de Vries & Knies, 2023), mutta z-sukupolven työntekijöiden kuvaamat odotukset näyttävät asettavan raamit sille, miten esihenkilön osoittama konkreettinen tuki lopulta koetaan ja miten tuen antamisen ja vastaanottamisen yhteydessä viestitään. Odotukset itsessään voivat siis aiheuttaa vuorovaikutukseen jännitteisyyttä ja tässä tapauksessa myös tietoisuus suhteen valtarakenteista sekä hyötyjen ja haittojen punnitseminen vaikuttavat kaiken kaikkiaan viestinnän sisältöön tehden osapuolten välisestä vuorovaikutuksesta harkitumpaa ja

vähemmän spontaania. Tämä on kuitenkin tyypillistä ammatillisissa suhteissa. (vrt. Baxter & Montgomery 1996; Gerlander & Isotalus, 2010.)

Vuorovaikutustilanteissa esihenkilön osoittama arvostava tuki sekä supportiivinen viestintätyyli vahvistavat yksilön asiantuntijuutta ja lisäävät koettua arvostuksen tunnetta, jotka taas tukevat organisaatioidentiteetin rakentumista (Mikkelson ym., 2015). Ohjatessaan työntekijää esihenkilön tulisi käyttää harkintaa tuen osoittamisessa, sillä työntekijä voi tulkita liiallisen tuen osoittamisen hänen ammatillisen roolin ja asiantuntijuuden heikentymisenä. Varsinkin, jos työntekijälle osoitettu tuki ei ole johdonmukaista eikä tuen osoittamisessa ole huomioitu emotionaalista ulottuvuutta, voi se päinvastoin aiheuttaa haitallisia seurauksia työntekijälle (Tucker ym., 2018) ja vaikuttaa negatiivisesti organisaatioidentifikaatioon. Esihenkilö voi siis edesauttaa z-sukupolven työntekijän identifioitumista organisaatioon osoittamalla tälle tukea (Mikkelson ym., 2015; Tucker ym., 2018), mutta samaan aikaan hän voi kokea hankalaksi sen, että työntekijän asiantuntijuuden uskottavuus rakentuu pitkälti myös hänelle osoitetun vastuun ja annetun vapauden kautta, eikä tasapainon löytäminen näiden välillä ole aina helppoa.

Näin ollen sekä esihenkilöltä että työntekijältä vaaditaan paljon luottamusta, että he voivat rakentaa tasapainoisen ja molempia tyydyttävän vuorovaikutussuhteen. Esimerkiksi Zhang ym. (2008) kuvaavat esihenkilön tuen olevan korvaamaton osa työntekijän luottamuksen rakentumista koko organisaatiota kohtaan ja luottamuksen tärkeydestä osana organisaatioon sitoutumista puhutaan myös useissa eri johtamisen tutkimuksissa (Aryee ym., 2002; Cho & Park, 2011; Baştug ym., 2016), mikä vahvistaa käsitystä esihenkilön viestinnän merkityksestä osana organisaatioidentifikaatiota. Luottamuksen rakentaminen tulisikin huomioida johtamisessa ja esihenkilötyössä juuri siksi, että sen nähdään rakentuvan viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta (Hakanen & Soudunsaari, 2012).

Tutkimustulokset vahvistivat siis käsitystä siitä, että esihenkilö on yksi tärkeimmistä tiedonlähteistä, jotka vaikuttavat organisaatioidentiteetin rakentumiseen. Kustannusten ja hyötyjen punnitsemisen ilmiö osoittaa, että erityisen olennaista olisi huomioida se, että esihenkilön vuorovaikutus itsessään voi tuottaa z-sukupolven työntekijälle lisäarvoa ja että hyötyä tuottavista asioista viestiminen voi olla merkittävässä asemassa z-sukupolven sitouttamisessa ja sitä kautta myös työntekijöiden organisaatioidentiteetin rakentumisessa.

(Tarigan ym., 2022.) Jatkossa esimerkiksi työn tuottamien materiaaalisten ja immateriaalisten hyötyjen sanallistaminen ja perustelevinen voi olla keskeinen taito esihenkilöiden viestinnässä.

Mielenkiintoista löydetyissä tuloksissa oli, että jännitteisyyttä esihenkikön ja z-sukupolven työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa ei voida täysin poistaa (vrt. Tidstrom, 2014; Gerlander & Isotalus, 2010). Vaikka monet työntekijät kuvailivat vuorovaikutusta oman esihenkilön kanssa todella avoimeksi ja jopa jakoivat esihenkilön kanssa henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita, kokivat he siitäkin huolimatta tarpeelliseksi rajoittaa viestintäänsä sisältötasolla suojellakseen omaa yksityisyyttään. Jopa sellaisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa esihenkilö oli jakanut jotain henkilökohtaista tai vapaa-aikaan liittyvää, työntekijä oli itse saattanut olla kertomatta jotain sellaista, jonka pelkäsi paljastavan liikaa esihenkilölle omasta elämästä.

Cistulli ja Snyder (2023) ovat todenneet, että työntekijät asettavat yksityisyydelleen tietyt psykologiset rajat, joita he pyrkivät suojelemaan ammatillisissa suhteissa. Esihenkilön odotetaan kunnioittavan näitä rajoja ja niin tapahtuessa työntekijän sitoutuminen organisaatioon vahvistuu sekä osapuolten välisen suhteen laatu paranee (Cistulli & Snyder, 2023). Tämän tutkimuksen löydökset ovat sikäli mielenkiintoisia, koska haastateltavat toivat itse korostuneesti esille sitä, että he haluaisivat vuorovaikutuksessa olevan mahdollisimman vähän hierarkkisia piirteitä ja kokivat esihenkilön voivan vaikuttaa tähän omalla viestinnällään kaikkein eniten. Yllättävästi kuitenkin tulosten tarkastelu osoitti, että vaikka esihenkilö vaikuttaisi tietoisesti omaan viestintäänsä ja pyrkisi luomaan mahdollisimman avointa vuorovaikutusta, eivät z-sukupolven työntekijät siltikään olisi valmiita häivyttämään omia yksityisyytensä rajoja. Tulos viittaa Gerlanderin ja Isotaluksen (2010) tutkimuksen tavoin siihen, että jännitteisyyttä ei voida kokonaan poistaa silloin, kun kyseessä on ammatillinen suhde.

Aikaisempi kirjallisuus sekä tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että esihenkilön viestintä voi itsessään olla työntekijälle lisäarvoa tuottava tekijä, joka vaikuttaa organisaatioidentifikaatioon myönteisesti. Tutkimustulosten perusteella koettua hyötyä tai lisäarvoa z-sukupolven työntekijälle tuottavat erityisesti esihenkilön osoittama tuki ja oman asiantuntijuuden ja ammatillisen roolin vahvistuminen. Esihenkilön osoittama tuki ilmenee

vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa ja tulosten perusteella tuen muodot voivat olla hyvinkin moninaisia. Ne liittyivät asiantuntijuuden ja ammatillisen roolin vahvistumisen lisäksi esimerkiksi työntekijöiden kokemaan arvostuksen tunteeseen organisaatiossa.

Toinen merkittävä johtopäätös on, että organisaatioidentifikaatio rakentuu konkreettisten viestintäkäytänteiden kautta. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että näitä konkreettisia käytänteitä ovat *instrumentaalinen, arvostava ja emotionaalinen tuki* sekä *aktiivinen kuunteleminen*. Jonsdottir ja Kristinsson (2020) ovat todenneet aktiivis-empaattisen kuuntelun olevan yksi tärkeimmistä osa-alueista esihenkilön vuorovaikutustaidoissa ja todenneet sen vaikuttavan kaikista eniten työntekijän omistautuneisuuteen (eng. dedication) energisyyden (eng. vigour) ja uppoutuneisuuden (eng. absorption) ohella. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivatkin z-sukupolven työntekijöillä olevan hyvin samankaltaisia tarpeita esihenkilön vuorovaikutustaitoihin liittyen, kuin Jonsdottir ja Kristinsson (2020) ovat kuvanneet. Kaiken kaikkiaan konkreettisiin viestintäkäytänteisiin voidaankin nähdä liittyvän sekä viestinnän sisältötaso että viestinnän tyyli ja esihenkilön puheen sävy.

Työntekijöiden kokemukset esihenkilön tuesta ja viestinnän laadusta vaikuttavat suoraan heidän käsitykseensä organisaatiosta (Allen, 1992). Tulosten mukaisesti z-sukupolven työntekijät odottivat esihenkilön tukevan ja kannustavan työntekijää sanallisesti uralla kehittymiseen eli osoittavan arvostavaa tukea. Työntekijöiden kuvailemissa kokemuksissa esihenkilön sanallinen kannustus lisäsi tunnetta siitä, että työntekijään luotetaan ja hänen osaamista arvostetaan organisaatiossa. Esihenkilön osoittama arvostava tuki (Macneill & Vanzetta, 2014), sekä luottamuksen osoittaminen parantavat työntekijän mahdollisuuksia kehittyä uralla (Chen & Xu, 2024, 78-79), jonka vuoksi nämä ominaisuudet esihenkilösuhteessa ovat z-sukupolven työntekijöille erityisen tärkeitä organisaatioidentifikaation kannalta.

Tuloksissa arvostavaa tukea osoitettiin esihenkilön ja työntekijän välisissä keskusteluissa, joissa esihenkilö sanallisti henkilön yksilöllisiä vahvuuksia ja ehdotti konkreettisia kehitysaskeleita, jotka voisivat viedä työntekijää tämän uralla eteenpäin. Z-sukupolven työntekijöiden kuvaukset odotuksista esihenkilöä kohtaan kertovat myös siitä, että arvostavan tuen nähdään olevan olennainen osa esihenkilön ammatillista roolia. Odotusten taustalla voikin olla epävarmuus tulevaisuudesta ja tietoisuus siitä, että maailma on

jatkuvassa muutoksessa. Z-sukupolven työntekijät eivät myöskään anna koulutukselle yhtä paljon arvoa verrattuna vanhempiin sukupolviin, sillä sen ei yksin luoteta turvaavan yksilön tulevaisuutta (Jayathilake, ym., 2021).

Z-sukupolven odotuksia arvostavasta tuesta voidaan selittää myös sillä, että työmarkkinat ovat murroksessa ja työnhaussa yksilökeskeisille ominaisuuksille annetaan työmarkkinoilla aiempaa enemmän arvoa. Nykyään yritykset korostavat työnhaussa erottuvuutta, omien vahvuuksien sanoittamista ja yksilökohtaisten ominaisuuksien yhteensopivuutta haettavan työtehtävän kanssa. Tämä on omiaan lisäämään työntekijöiden tietoisuutta ja kykyä havaita näitä vahvuuksia sekä itsessä että muissa. (Nguyen ym., 2005; Hoeschler & Backes-Gellner, 2017.) Suomalaisista työnhakijoista lisäksi jo lähes joka toisella on korkeakoulututkinto (vrt. Valtioneuvos, 2022), jonka vuoksi z-sukupolven työntekijät saattavat ajatella, että pelkällä opintotaustalla tai tutkintotodistuksella voi olla vaikeaa saada toivottua työtä.

Esihenkilön osoittama arvostava tuki ja luottamus tarjoavat z-sukupolven työntekijöille legitimitettä heidän käsityksilleen omasta osaamisesta sekä asiantuntijuudesta parantaen heidän mahdollisuuksiaan työelämässä (Chen & Xu, 2024). Toisin kuin x-sukupolvella tai milleniaaleilla, z-sukupolvella on korostunut halu kehittää omaa osaamistaan aktiivisesti ja brändätä sitä, sillä sen avulla voidaan lisätä omaa arvoa työmarkkinoilla (Pandita, 2022). Tämä voi olla keino luoda turvaa jatkuvasti muovautuvassa työelämässä ja parantaa omaa asemaa työmarkkinoilla myös tulevaisuudessa. Mitä vahvempi osaamisprofiili yksilölle syntyy, sitä arvokkaampana hänet saatetaan nähdä työmarkkinoilla.

Tutkimuksen tulokset ovat linjassa aikaisemman kirjallisuuden kanssa siitä, että odotukset johtamisesta ovat muuttuneet. Kuluneiden vuosikymmenien aikana johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa on havaittavissa eroja esimerkiksi sen suhteen, millaisia vuorovaikutustaitoja johtajalta toivotaan. Hyvä johtaminen liitetään useammin työntekijöiden hyvinvointiin sekä arvostuksen tunteeseen organisaatiossa. (Gibson, 2002; Deprez & Euwema, 2017; Koon & Ho, 2021.) Aikaisemmat tutkimukset vahvistavat tämän tutkimuksen tuloksia ja päätelmiä siitä, että työntekijöiden kokemaa arvostusta ilmennetään organisaation sisäisissä vuorovaikutussuhteissa ja nimenomaan esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Tulosten osoittamalla tavalla esihenkilön konkreettiset viestintäkäytännöt siis vahvistavat työntekijöiden halukkuutta sitoutua organisaatioon.

Useat organisaatioidentifikaation tutkimukset painottavat identifioitumisen kognitiivista prosessinomaisuutta (Rotondi, 1975; Mael & Tetrick, 1992; Brown, 2017), mutta tämän tutkimuksen tulokset saavat tukea esimerkiksi Brochin ym. (2018) ja Linin ym. (2022) tutkimuksista, joiden mukaan organisaation sisäisillä vuorovaikutussuhteilla on suuri merkitys organisaatioidentiteetin rakentumisessa. Vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa ilmenevät asiat olivat tämän tutkimuksen perusteella juuri niitä, jotka tekivät työntekijöiden mielestä sitoutumisesta todennäköisempää ja joiden kuvailtiin vaikuttavan myönteisesti omaan jaksamiseen työssä. Näin ollen organisaatioidentifikaation ei voida nähdä olevan ainoastaan yksilön sisäinen prosessi, vaan päinvastoin sosiaalinen konstruktio, joka muokkautuu jatkuvasti erilaisten vuorovaikutussuhteiden ja -kokemusten kautta.

Löydetyt tulokset lisäävät ymmärrystä siitä, millaisilla tavoilla sosiaaliset suhteet tarjoavat yksilölle tietoa organisaation toimintatavoista, kulttuurista ja sosiaalisista rakenteista vaikuttaen suoraan ja välillisesti yksilön organisaatioidentiteetin rakentumiseen (Broch, ym. 2018; Bauer & Lim, 2019; Li, Huang & Yan, 2022). Työntekijät tekevät esihenkilön viestinnän perusteella johtopäätöksiä siitä, pystyykö organisaatio täyttämään heidän tarpeitaan ja odotuksiaan työelämästä ylipäätään. Koska esihenkilöt ovat erittäin tärkeässä osassa työntekijöiden organisaatiomielikuvan rakentumisesta (vrt. Soto ym, 2018), tulisi heidän kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota siihen, miten he viestivät työntekijöilleen erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

Identifioituessaan organisaatioon työntekijä tulkitsee ympäristöstä saatavien vihjeiden perusteella sitä, vastaako organisaation identiteetti myös hänen omaa henkilökohtaista identiteettiään. (Broch, ym. 2018; Bauer & Lim, 2019; Li ym., 2022.) Kun työntekijä kokee voivansa tuoda omaa persoonsaansa osaksi myös ammatillista identiteettiään, on myös todennäköisempää, että hän voi syvemmillä tasolla identifioitua organisaatioon (Scott, ym., 1998; Ashforth & Mael, 1989; Zollo, ym., 2023.). Esihenkilön ja työntekijän jakaessa vapaa-aikaa ja henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita voidaan ajatella myös osapuolten välisen luottamuksen kasvavan. Kuten jo aiemmin mainittu, luottamus esihenkilöä kohtaan taas ennakoi suurempaa luottamusta koko organisaatiota kohtaan (Zhang ym., 2008). Haasteltavien kertomuksissa rennot ja vapaamuotoiset keskustelut esihenkilön kanssa yhdistettiin inhimillisyyteen ja samastumisen kokemukseen – tunteeseen siitä, että vaikka työelämä on monilta osin suoritus- ja kilpailukeskeistä, sen taustalla ovat kuitenkin ihmiset.

Z-sukupolvelle tärkeää tuntuu olevan juuri se, että he näkevät esihenkilönsä osoittavan myötätuntoa ja tukea uran alkutaipaleella oleville ja näyttävät omalla esimerkillään mallia uralla etenemisen mahdollisuuksista. (vrt. Chen & Xu, 2024.)

Smidts ym. (2001) toteavat tutkimuksessaan organisaation sisäisen viestintäilmaston (eng. communication climate) olevan yhteydessä organisaatioidentifikaatioon. Tutkimuksen mukaan miellyttävä viestintäilmasto, jossa työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi ja voivansa vaikuttaa, edesauttaa organisaatioidentiteetin vahvistumista. Kuulluksi tulemisen kokemusta voidaan peilata Jonsdottirin ja Kristinssonin (2020) näkemykseen aktiivis-empaattisesta kuuntelusta yhtenä tärkeimmistä omistautuneisuutta ennakoivista vuorovaikutustaidoista.

Smidtsin ym. tutkimuksessa (2001) huomionarvoista on kuitenkin se, että siinä painotetaan koko organisaation läpileikkaavaa viestintää, eikä oteta kantaa identifikaatioon niinkään interpersonaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Siinä esimerkiksi tunnistetaan esihenkilöiden interpersonaalisen viestinnän olevan tärkeässä asemassa organisaatioidentiteetin rakentumisessa, mutta sitä edistäviä vuorovaikutustaitoja ja viestinnän konkreettista sisältöä ei kuvata tarkemmin. Sen sijaan organisaatioidentifikaation vahvistamiseksi ehdotetaan strategista viestintää, jonka tavoitteena on yhtenäistää organisaation brändiä sekä lisätä houkuttelevuutta ja organisaatiolle ulkoisesti annettua arvoa (eng. perceived external prestige), joka vaikuttaa myönteisesti myös työntekijöiden organisaatioidentifikaatioon. Näin ollen tämän tutkimuksen tulokset tuovat kaivattua lisätietoa interpersonaalisen viestinnän ulottuvuuksista sekä lisäävät ymmärrystä viestinnän konkreettisista keinoista, jotka tukevat organisaatioidentifikaatiota esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa.

Vaikka Ashforth ja Mael (1989) eivät tunnista vuorovaikutusta välttämättömänä osana organisaatioon identifioitumista, osoittivat tämän tutkimuksen tuloksista ja aineistoanalyysistä tehdyt johtopäätökset kuitenkin toisin. Tuloksissa on enemmän samankaltaisuutta Scottin ym. (1998) näkemysten kanssa siitä, että organisaatioidentifikaatio rakentuu nimenomaan vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten – tässä tapauksessa esihenkilön ja kollegoiden kanssa. Scottin ym. (1998) tutkimus keskittyy kuvaamaan organisaatioidentifikaatiota prosessina ja dualiteettina, jossa identiteetit luovat ja ovat luotuja monien eri identifikaatioiden kautta ja ne havaitaan sosiaalisissa

vuorovaikutustilanteissa muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Scott ym. (1998) eivät kuitenkaan painota riittävästi sitä, että identifikaation muodostumisen kannalta tärkeää on myös se, millaista vuorovaikutus on sisällöltään ja laadultaan. Niimpä tämän tutkimuksen tulokset ovat tervetulleita organisaatioidentifikaation tutkimuskentälle.

Kuvatut johtopäätökset osoittavat, että vuorovaikutuksessa tapahtuvat asiat, hyvin konkreettisetkin sellaiset, ovat organisaatioidentifikaation kannalta erittäin olennaisia. Ne mukailevat esimerkiksi Brochin ym. (2018) sekä Bauerin ja Limin (2019) havaintoja siitä, että erityisesti viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät tekijät voivat lisätä työntekijöiden samastumista organisaatioon. Esihenkilön tarjoamalla tuella sekä viestinnän laadulla ja sisällöllä on selvä yhteys työntekijöiden tyytyväisyyteen ja organisaatioidentiteetin rakentumiseen. Esihenkilön viestintä vuorovaikutustilanteissa nähtiin tärkeänä tiedon lähteenä organisaation arvoista ja toimintamalleista, joiden perusteella yksilöt arvioivat voivatko he kokea samastumista organisaatioon hieman samaan tapaan kuin esimerkiksi Jones ja Volpe (2011) ja Scott ja Stephens (2009) kuvailevat.

Kuten Gerlander ja Isotalus (2010) ovat osoittaneet, jännitteet ovat luonnollinen osa myös z-sukupolven työntekijän ja esihenkilön välistä vuorovaikutusta, joka tapahtuu ammatillisessa kontekstissa. Tämän tutkimuksen tulokset ovat siinä mielessä ainutlaatuisia, että haastatteluaineiston analyysin pohjalta pystyttiin tunnistamaan, että jännitteisyys oli sekä työntekijöille että esihenkilöille monissa vuorovaikutustilanteissa tunnistettua ja sitä pyrittiin tietoisesti purkamaan konkreettisten viestintäkäytäntöjen kautta. Yllättävää oli, että z-sukupolven työntekijät toivoivat, ettei esihenkilön hierarkkinen asema olisi vuorovaikutustilanteissa näkyvää. Sen sijaan esihenkilön viestinnän toivottiin olevan mahdollisimman vapaamuotoista ja luonnollista, hieman samankaltaista kuin kaverillisissa tai kollegiaalisissa vuorovaikutussuhteissa. Siitä huolimatta relationaalisen dialektiikan (Baxter & Montgomery, 1996) mukaisia jännitteitä havaittiin työntekijöiden kuvaillessa vuorovaikutustilanteita esihenkilöiden kanssa.

Tulosten tarkastelu osoitti, että odotukset määrittivät paljon z-sukupolven työntekijöiden kokemuksia hyvästä vuorovaikutuksesta esihenkilön kanssa. Havainnot työntekijöiden odotuksista mukailevat tutkimuksia milleniaalityöntekijöistä joiden mukaan esihenkilöltä odotetaan esimerkiksi emotionaalista, supportiivista ja arvostavaa tukea (vrt. Myers &

Sadaghiani, 2010; Moyi & Shoham, 2012; Omilion-Hodges & Sugg, 2018). Milleniaaleja on kuvailtu työelämä tutkimuksissa ryhmänä, joka suosii avointa ja säännöllistä vuorovaikutusta esihenkilön kanssa. Z-sukupolven työntekijöiden kuvailemat odotukset ovat linjassa myös milleniaaleja käsittelevien tutkimusten kanssa, jotka osoittavat, että työntekijöille on tärkeää kehittää omaa ammatillista osaamista ja saada dynaamista vaihtelua organisaation sisällä. (Anderson ym, 2017; Omilion-Hodges & Sugg, 2018.) Uutena piirteenä voidaan kuitenkin nähdä tämän tutkimuksen tulosten osoittamalla tavoilla, että näistä aiheista hankitaan tietoa ja neuvotellaan nimenomaan vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa.

Vaikka z-sukupolven työntekijöille teknologiavälitteinen viestintä on luonnollinen tapa olla vuorovaikutuksessa (Gabriellova & Buchko, 2021), ei teknologian käyttäminen esihenkilön kanssa korostunut haastateltavien vastauksissa. Päinvastoin – haastateltavien kertomuksista huokui arvostus kasvokkaista vuorovaikutusta kohtaan sekä tietoisuus siitä, millaisia haasteita teknologiavälitteiseen viestintään voi liittyä. Kasvokkaista viestintää arvostettiin paljon, koska sen koettiin lisäävän samastumisen kokemusta esihenkilöön ja sitä kautta koko organisaatioon.

Nämä johtopäätökset kuvaavat sitä, mitkä asiat esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa vaikuttavat organisaatioidentifikaation rakentumiseen. Tuloksia ja niistä johdettuja päätelmiä tarkastellessa voidaan varovaisesti todeta, että esitetyt konkreettiset viestintäkäytänteet, joita olivat esihenkilön osoittama instrumentaalinen, arvostava ja emotionaalinen tuki sekä aktiivinen kuunteleminen ovat organisaatioidentifikaatiota edistäviä tekijöitä. Vuorovaikutuksessa havaitut jännitteet, jotka kietoutuvat esihenkilön osoittamaan luottamukseen ja arvostukseen sekä z-sukupolven työntekijän asiantuntijuuteen, antavat viitteitä niistä tekijöistä, jotka hidastavat tai estävät organisaatioidentiteetin rakentumisen. Aiheen ympärille tarvitaan kuitenkin kattavaa lisätutkimusta, jotta nämä päätelmät voidaan vahvistaa.

Vaikka z-sukupolvea kuvataan ennen kaikkea diginatiiveina, osoittavat tämän tutkimuksen tulokset, että viestintään ja vuorovaikutukseen kietoutuvat muutokset liittyvät ennen kaikkea odotuksiin ihmisten kohtaamisesta. Vaikka Gabriellova ja Buchko (2021, 493) ovat todenneet z-sukupolven liittyvän paljon negatiivisia ennakkoluuloja liittyen esimerkiksi työelämän haasteista selviämiseen ja vastuullisten päätösten tekemiseen, osoittavat tämän tutkimuksen

tulokset ja niistä johdetut päätelmät, että z-sukupolven työntekijät ovat itse asiassa hyvin motivoituneita oppimaan jatkuvasti lisää ja lisäksi he ovat päämäärätietoisia omaan urakehitykseen liittyvissä valinnoissa.

6.2 Tutkielman arviointi

Z-sukupolven työntekijöiden kuvaamat odotukset vuorovaikutuksesta kuvastavat murrosta työelämässä. Tämä tutkielma antoi arvokasta lisätietoa z-sukupolven odotuksista verrattuna milleniaaleihin ja vanhempiin sukupolviin. Aiheen valinta oli onnistunut, sillä z-sukupolvea käsittelevää kirjallisuutta ja useita tutkimuksia julkaistiin tämän tutkimuksen tekemisen aikana vuosina 2023–2024. Tämä kertoo siitä, että aihe on ajankohtainen ja tutkimus onnistuu rikastuttamaan z-sukupolvea käsittelevää kirjallisuutta entisestään. Siihen nähden, että tutkimuksen aihe osoittautui todella laajaksi ja haastavaksi rajata, onnistuin löytämään tärkeitä ja ainutlaatuisia tuloksia, jotka täydentävät z-sukupolven tutkimusta.

Tutkimuksen tulokset tuovat lisäarvoa sekä viestinnän että johtamisen tieteenaloille, sillä aihealueena z-sukupolven johtaminen on vielä kohtalaisen uusi. Lisäksi tutkimus tarjoaa mielenkiintoisen lähestymistavan organisaatioidentifikaation tarkastelulle viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Viime aikoina organisaatioidentifikaatiota käsittelevissä tutkimuksissa (Broch, ym. 2018; Bauer & Lim; 2019; Li ym., 2022) on huomioitu organisaation sisäisten vuorovaikutussuhteiden ja viestinnän näkökulmia yhä enemmän, jonka vuoksi tämä tutkimus tuo arvokasta lisätietoa myös organisaatioidentifikaation tutkimuskentällä.

Tulokset ovat yhteiskunnallisesta näkökulmasta mielenkiintoisia, sillä z-sukupolven työntekijöiden määrä markkinoilla kasvaa ja tutkimus auttaa ymmärtämään heidän tarpeitaan ja odotuksiaan työelämässä paremmin. Vuoteen 2030 mennessä lähes jokainen trainee -tason työpaikka tullaan täyttämään z-sukupolven työntekijällä, joten tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi esihenkilöille ja johtajille suunnatuissa koulutuksissa, jotta he voisivat kehittää vuorovaikutustaitojaan ja sitä kautta edistää nykyisten ja tulevien z-sukupolven työntekijöiden identifioitumista organisaatioihin. (vrt. Al-Asfour & Lettau, 2014; Gabrielova & Buchko, 2021.)

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin. Toisin kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa, tulosten luotettavuus ei perustu mitattaviin arvoihin, vaan luotettavuutta pyritään

perustelemaan tutkijan omilla havainnoilla tutkimuksen kulusta ja omiin päätelmiin johtaneista syistä. Luotettavuutta pyrin tässä tutkimuksessa lisäämään sekä omien valintojen perusteluilla että läpinäkyvyydellä aineiston analyysin raportoinnissa, joka mukailee myös Eskolan ja Suorannan (1998) kuvausta tutkijan roolista kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Lisäksi pohdintaosuudessa pyrin tuomaan esille myös niitä asioita, jotka vaikuttivat tehtyihin valintoihin ja tuloksista johdettuihin päätelmiin, jonka voidaan nähdän lisäävän tutkimuksen uskottavuutta. Noudatin tutkimuksessa tutkimuksen teon eettisiä periaatteita, joka ilmeni haastateltavien anonymiteetin suojelemisena ja tietosuojalain noudattamisena aineiston keruuvaiheessa ja käsittelyssä.

Alun perin halusin sisällyttää tutkimukseen sekä esihenkilöitä että z-sukupolven työntekijöitä, mutta tutkimuksen rajauksen kannalta oli tärkeää keskittyä nimenomaan z-sukupolven työntekijöiden omiin kokemuksiin ja heidän äänensä esiintuomiseen. Jatkotutkimuksissa olisi kuitenkin erityisen tärkeää saada mukaan myös esihenkilöiden näkökulma z-sukupolven työntekijöiden johtajina, sillä se tarjoaisi kokonaisvaltaisemman kuvan z-sukupolvesta työelämässä. Yhtenä tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää sitä, että haastatteluaineisto on kerätty haastatteleamalla ainoastaan työntekijöitä ja näin ollen esihenkilöiden näkökulmaa ei voitu huomioida tutkimuksessa lainkaan.

Vastauksissa oli jonkin verran hajontaa siihen liittyen, millaisia asioita vuorovaikutukselta odotettiin oman esihenkilön kanssa. Haastateltavilla oli melko paljon vapautta kysymysten tulkitsemisessa. Heiltä kysyttiin esimerkiksi yleisellä tasolla odotuksista vuorovaikutuksesta esihenkilön kanssa, joka johti siihen, että osa haastateltavista kuvasi odotuksia enemmän asiasisällöllisestä näkökulmasta, kun taas toiset korostivat odotuksia emotionaaliseen ulottuvuuteen tai viestinnän tyyliin liittyen. Tällainen piirre vastauksissa oli odotettavissa, koska kyse on yksilöistä ja ainutlaatuisista vuorovaikutussuhteista eri alojen organisaatioissa. Haastattelukysymyksiä olisikin voinut hioa entistäkin kirkkaammaksi sen suhteen, että ne ymmärrettäisiin täysin samalla tavalla, mutta toisaalta tuloksista voi päätellä, että z-sukupolven työntekijät arvottavat vuorovaikutuksessa eri asioita. Haastatteluaineiston analyysi kuitenkin osoittaa, että haastateltavien kuvauksia yhdistivät monet samankaltaiset piirteet, jotka liittyivät nimenomaan esihenkilön tarjoamaan tukeen ja viestinnän konkreettisiin asioihin, joita ilmenettiin vuorovaikutuksessa. Haastattelukysymyksissä odotusten täyttymisen ulottuvuutta en huomioinut tarpeeksi selvästi. Se olisi voinut

täydentää aineistoa rikkaammaksi. Haastateltavilta olisi esimerkiksi voinut kysyä, millaisia seurauksia sillä voisi heidän näkökulmastaan olla, ettei näihin odotuksiin vastata.

Käsittelin aineistoa temaattista analyysia noudattaen, joka auttoi mielenkiintoisimpien ilmiöiden havaitsemisessa ja tulosten jäsentämisessä (Braun & Clarke, 2006). Z-sukupolven työntekijöiden kuvailemat kokemukset ja aineistoanalyysistä johdetut tulokset osoittautuivat haastavaksi jäsentää ja eriyttää omiksi vuorovaikutukselliseksi ilmiöikseen, joka näkyy tutkimuksessa paikoin tulosten limittäisyytenä tai toisteisuutena. Tämän näen johtuvan siitä, että tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan kolmen eri tutkimuskysymyksen kautta, jotka olisi voinut liittää vielä suoremmin nimenomaan organisaatioidentifikaation käsitteeseen.

Tutkimusta kehystäväksi teoriaksi valikoitui RDT (Baxter & Montgomery, 1996). Teoria valikoitui sillä perusteella, että halusin tutkia vuorovaikutuksessa ilmeneviä asioita, jotka vaikuttavat organisaatioidentiteetin rakentumiseen. RDT teoriana korostaa ihmisten välisiä suhteita, mutta näin sen kuitenkin sopivan hyvin myös tähän tutkimukseen, joka keskittyi enemmän vuorovaikutukseen itseensä ja sen sisältöön. Verrattuna esimerkiksi LMX -teoriaan (Graen & Uhl-Bien, 1995) RDT ei tee oletuksia suhteen jatkuvuudesta esimerkiksi siitä näkökulmasta, että sillä olisi jokin huippupiste, kuten esimerkiksi fyysinen läheisyys. Tutkimuksen aikana RDT:n haasteeksi osoittautui kuitenkin se, että vuorovaikutuksessa ilmenneitä jännitteitä oli haasteellista peilata suoraan organisaatioidentifikaation käsitteeseen. Tämän vuoksi tutkimuskysymys ei vastannut suoraan tutkimusongelmaan, vaikkakin tulokset osoittivat jännitteiden olevan hyvin olennainen osa esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutusta vaikuttaen myös organisaatioidentiteetin rakentumiseen.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esihenkilö ja työntekijä neuvottelivat esimerkiksi ammatillisen roolin ja asiantuntijuuden uskottavuudesta RDT:n perusperiaatteiden mukaisesti. Vuorovaikutustilanteissa havattiin useita eri jännitepareja, jotka kuvastavat osapuolten välistä suhdetta. (Baxter & Montgomery, 1996.) Kritiikkinä voin kuitenkin todeta, että suhdetta korostavan näkökulmansa puolesta RDT:n sijaan olisin voinut harkita toista teoriaa tälle tutkimukselle, jonka painopiste olisi painottunut vuorovaikutuksen sisältöön.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Työntekijät, jotka ovat paljon vuorovaikutuksessa esihenkilönsä kanssa, joutuvat tasapainottelemaan oman ammatillisen uskottavuuden rakentamisen sekä esihenkilösuhteen syventämisen välillä. Vaikka tässä tutkimuksessa keskityttiin lähinnä vuorovaikutuksen sisältöön, voidaan ensimmäiseksi jatkotutkimusaiheeksi ehdottaa suurempaa lähestymistapaa itse suhteeseen ja sen muotoutumiseen z-sukupolven ja esihenkilöiden välillä. Erityisen mielenkiintoista olisi tutkia aihetta keskittyen sellaisiin esihenkilöihin, joilla on kokemusta useiden eri sukupolvien edustajista, jotta voitaisiin saada vertailupintaa myös eri ikäisiin työntekijöihin.

Tällainen tutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi seurantatutkimuksena esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen syventymisestä sekä sen vaikutuksista organisaatioidentiteetin rakentumiseen, sillä identifikaatio on prosessi, johon tämän tutkimuksen johtopäätösten mukaisesti vaikuttaa vuorovaikutus esihenkilön kanssa. Suhdenäkökulman tutkimista puoltaa myös erityisesti se, että varsinkin pitkäaikaisissa työsuhteissa työntekijän ja esihenkilön välille voidaan olettaa muodostuvan suhde, joka syvenee ajan mittaan. Myös tämän tutkimuksen aineistonanalyysin perusteella monet työntekijät viittasivat erityisesti pitkistä työsuhteista tai urapolusta puhutessa siihen, että he toivoisivat suhteen esihenkilön kanssa kehittyvän jollain tapaa läheisemmäksi. Laajemman ymmärryksen lisäämiseksi juuri z-sukupolven työntekijöiden organisaatioidentifikaatiosta on toivottavaa, että z-sukupolvea johtavien esihenkilöiden vuorovaikutusta käsittelevä tutkimus lisääntyy.

Toiseksi jatkotutkimusaiheeksi ehdotan relationaalisen dialektiikan mukaisten jännitteiden tutkimista intrapersonaalisen viestinnän näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksissa kuvailut jännitteet ja siitä johdetut päätelmät viittaavat z-sukupolven työntekijöiden käyvän paljon myös sisäistä keskustelua arvioidessaan vuorovaikutussuhteen kustannushyötysuhdetta. Relationaalisia jännitteitä on tyypillisesti tutkittu osana kasvokkaista vuorovaikutusta, mutta tämän tutkimuksen pohjalta voidaan kuitenkin todeta että jännitteitä ilmenee myös intrapersonaalisella tasolla. Esimerkiksi Ala-Kortesmaa ja Isotalus (2015) ovat tutkineet relationaalisia jännitteitä ammatillisen kuuntelemisen kontekstissa, mikä osoittaa, että viestintä ammatillisessa kontekstissa voi sisältää myös intrapersonaalisen tason jännitteitä niin esihenkilön kuin työntekijänkin asemassa.

KIRJALLISUUS

Abimbola, T. & Vallaster, C. (2007). Brand, organisational identity and reputation in SMEs: an overview. *Qualitative Market Research*, 10(4), 341–348.

<https://doi.org/10.1108/13522750710819685>

Aiello, A., Tesi, A., Pratto, F. & Pierro, A. (2018). Social dominance and interpersonal power: Asymmetrical relationships within hierarchy-enhancing and hierarchy-attenuating work environments. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(1), 35–45.

<https://doi.org/10.1111/jasp.12488>

Ajmain, T. (2020). Impacts and Effective Communication on Generation Z in Industrial Revolution 4.0 Era. *JETAL: Journal of English Teaching & Applied Linguistic*, 2(1), 37–42.

<https://doi.org/10.36655/jetal.v2i1.204>

Ala-Kortesmaa, S. & Isotalus, P. (2015). Relational tensions and professionally optimal listening in the legal communication context: Finnish judges' perceptions of their own listening. *Studies in Communication Sciences*, 15(1), 133–142.

<https://doi.org/10.1016/j.scoms.2015.03.001>

Allen, D. G., Bryant, P. C. & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>

Allen, M. W. (1992). Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40(4), 357–367.

<https://doi.org/10.1080/01463379209369852>

Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A. & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>

Anderson, H., Baur, J., Griffith, J. A. & Buckley, M. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *Leadership Quarterly*, 28, 245–260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>

Andrews, D. (2013). Expectations of Millennial Nurse Graduates Transitioning Into Practice. *Nursing Administration Quarterly*, 37, 152–159.

<https://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e3182869d9f>

Apuke, O. D. (2017). Another Look at Mapping the Territory: Seven Traditions in the Field of Communication Theory. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(12), 34–40. <https://doi.org/10.12816/0041197>

Arendt, J. F. W., Verdorfer, A. P. & Kugler, K. G. (2019). Mindfulness and leadership: Communication as a behavioral correlate of leader mindfulness and its effect on follower satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 10, 667–667.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00667>

Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–285. <https://doi.org/10.1002/job.138>

Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>

Baldwin, M. & Keefer, L. A. (2020). Being here and now: The benefits of belonging in space and time. *Journal of Happiness Studies*, 21(8), 3069–3093.

<https://doi.org/10.1007/s10902-019-00214-7>

Baştuğ, G., Pala, A., Kumartaşlı, M., Günel, I. & Duyan, M. (2016). Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment. *Universal Journal of Educational Research*, 4(6), 1418–1425.

<https://doi.org/10.13189/ujer.2016.040619>

Bateson, G. (1951). Information and Codification: A Philosophical Approach. In Ruesch, J. and Bateson, G. (eds) *Communication: The Social Matrix of Psychiatry*. WW Norton & Co, pp. 168–211.

Bateson, G. (1972). The logical categories of learning and communication. *Steps to an Ecology of Mind*, 279–308.

Bauer, S. & Lim, D. (2019). Effect of communication practices on volunteer organization identification and retention. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 11(9), 2467.

<https://doi.org/10.3390/su11092467>

Baxter, L. (2004). Relationships as dialogues. *Personal Relationships*, 11, 1–22.

<https://doi.org/10.1111/J.1475-6811.2004.00068.X>.

Baxter, L. A. (2004). A Tale of Two Voices: Relational Dialectics Theory. *Journal of Family Communication*, 4(3-4), 181–192. <https://doi.org/10.1080/15267431.2004.9670130>

Baxter, L. A., Scharp, K. M. & Thomas, L. J. (2021). Relational Dialectics Theory. *Journal of Family Theory & Review*, 13(1), 7–20. <https://doi.org/10.1111/jftr.12405>

Baxter, L. & Scharp, K. (2015). Dialectical Tensions in Relationships, 1–6.

<https://doi.org/10.1002/9781118540190.WBEIC017>.

Beisser, A. R. (1971). Identity Formation Within Groups. *The Journal of Humanistic Psychology*, 11(2), 133–146. <https://doi.org/10.1177/002216787101100204>

Boroş, S., Curşeu, P. L. & Miclea, M. (2011). Integrative Tests of a Multidimensional Model of Organizational Identification. *Social Psychology (Göttingen, Germany)*, 42(2), 111–123. <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000051>

Brickson, S. L. (2005). Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations' Relations with Stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 576–609. <https://doi.org/10.2189/asqu.50.4.576>

Broch, C., Lurati, F., Zamparini, A. & Mariconda, S. (2018). The Role of Social Capital for Organizational Identification: Implications for Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12(1), 46–66.

<https://doi.org/10.1080/1553118X.2017.1392310>

Brown, A. D. (2017). Identity Work and Organizational Identification. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 296–317. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12152>

Bucholtz, M. & Hall, K. (2005). Identity and interaction: a sociocultural linguistic approach. *Discourse Studies*, 7(4/5), 585–614. <https://doi.org/10.1177/1461445605054407>

Bundy-Fazioli, K., Quijano, L. & Bubar, R. (2013). Graduate Students' Perceptions of Professional Power in Social Work Practice. *Journal of Social Work Education*, 49, 108–121. <https://doi.org/10.1080/10437797.2013.755092>.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd Edition)*. Wiley.

Chen, B. & Xu, G. (2024). Research on the mechanisms by which employees feel their supervisors trust them has an impact on their career growth. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(1), 73–80. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i1.2448>

Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342–362.

Cheong, C. (2024) Jodie Foster's not the only one who thinks Gen Z workers are 'annoying'. They say they're misunderstood. *Business Insider blog* 8.1.2024. Viitattu 23.2.2024. <https://www.businessinsider.com/jodie-foster-gen-z-workers-annoying-criticism-explained-2024-1?r=US&IR=T>

Cho, Y. J. & Park, H. (2011). Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551–573. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525033>

Cistulli, M. D. & Snyder, J. L. (2023). Privacy in Social Media Friendships With Direct Supervisors: A Psychological Contract Perspective. *International Journal of Business Communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 60(2), 403–419. <https://doi.org/10.1177/2329488419856072>

Cools, C. A. (2006). Relational communication in intercultural couples. *Language and intercultural communication*, 6(3-4), 262–274.

- Corley, K.G., Harquail, C.V., Pratt, M.G., Glynn, M.A., Fiol, C.M. & Hatch, M.J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85–99.
- Craig, R. T. (1999). Communication Theory as a Field. *Communication Theory*, 9(2), 119–161. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x>
- Craig, R. T., & Muller, H. L. (2007). *Theorizing communication: readings across traditions*. Sage.
- de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (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. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
- Deprez, J. & Euwema, M. (2017). You can't always get what you want? Leadership expectations of intrapreneurs. *Journal of Managerial Psychology*, 32(6), 430–444. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2016-0107>
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Do, N. T. H., Nguyen, P. V. & Dinh, P. U. (2018). A Qualitative Study Regarding the Leadership Traits and Styles of the Millennial Generation in the Manufacturing Industry.
- Dumlao, R. J. & Janke, E. M. (2012). Using Relational Dialectics to Address Differences in Community-Campus Partnerships. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 16(2), 151–172.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>

Erbert, L. A. (2000). Conflict and Dialectics: Perceptions of Dialectical Contradictions in Marital Conflict. *Journal of Social and Personal Relationships*, 17(4–5), 638–659. <https://doi.org/10.1177/0265407500174009>

Eskola, J. & Suoranta, Juha. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Fairhurst, G. T. & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership* (London, England), 10(1), 7–35. <https://doi.org/10.1177/1742715013509396>

Finegold, D., Mohrman, S. & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 655–674. <https://doi.org/10.1002/job.159>

Fisher, C. (2010) Coping with Breast Cancer across Adulthood: Emotional Support Communication in the Mother–Daughter Bond, *Journal of Applied Communication Research*, 38:4, 386–411, DOI: [10.1080/00909882.2010.513996](https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513996)

Gabrielova, K. & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>

Gerlander, M. & Isotalus, P. (2010). Professionaalisten viestintäsuhteiden ääriivivoja. *Puhe ja Kieli/Tal och Språk/Speech and Language*, 30(1), 3–19. <https://journal.fi/pk/article/view/4659/4376>

Gerlander, M. & Kostainen, E. (2005). Jännitteisyys opettajan ja oppijan vuorovaikutussuhteessa. *Prologi*, 1(1), 68–87. <https://doi.org/10.33352/prlg.95941>

Gibson, I. W. (2002). Leadership, technology, and education: achieving a balance in new school leader thinking and behavior in preparation for twenty-first century global learning environments. *Technology, Pedagogy and Education*, 11(3), 315–334.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.

[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Hakanen, M. & Soudunsaari, A. (2012). Building Trust in High-Performing Teams. *Technology Innovation Management Review*, 2(6), 38–41. <https://doi.org/10.22215/timreview567>

Hansen, A., Byrne, Z. & Kiersch, C. (2014). How interpersonal leadership relates to employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), 953–972.

<https://doi.org/10.1108/JMP-11-2012-0343>

Hart, J. (2023) Gen Z workers are lazy, some bosses say. They don't do anything unless every second of their day is managed. *Business Insider blog* 4.8.2023. Viitattu 23.2.2024.

<https://www.businessinsider.com/gen-z-workers-are-lazy-lack-soft-skills-managers-say-2023-8?r=US&IR=T>

Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations the social identity approach* (2nd ed.). Sage Publications.

He, H. & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1177/1059601112473815>

Hirst, G., van Dick, R. & van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 963–982.

<https://doi.org/10.1002/job.600>

Hoeschler, P. & Backes-Gellner, U. (2017). The relative importance of personal characteristics for the hiring of young workers. *Research Papers in Economics*.

<https://doi.org/10.5167/UZH-148212>.

Hogg, M. A., Van Knippenberg, D. & Rast, D. E. (2012). Intergroup leadership in organizations: leading across group and organizational boundaries. *The Academy of Management Review*, 37(2), 232–255. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0221>

Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent.

Janssen, D. & Carradini, S. (2021). Generation Z Workplace Communication Habits and Expectations. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 64(2), 137–153.

<https://doi.org/10.1109/TPC.2021.3069288>

Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C. & Anuar, N. (2021). Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: a conceptual framework. *Benchmarking : an International Journal*, 28(7), 2343–2364.

<https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2020-0311>

Jayatissa, K. A. D. U. (2023). Generation Z – A New Lifeline: A Systematic Literature Review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 179–186.

<https://doi.org/10.4038/sljssh.v3i2.110>

Jenkins, R. (2014). *Social identity*. Routledge.

Johnson, W. B., Jensen, K. C., Sera, H. & Cimborá, D. M. (2018). Ethics and Relational Dialectics in Mentoring Relationships. *Training and Education in Professional Psychology*, 12(1), 14–21. <https://doi.org/10.1037/tep0000166>

Jones, C. & Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 413–434. <https://doi.org/10.1002/job.694>

Jonsdottir, I. J. & Kristinsson, K. (2020). Supervisors' active-empathetic listening as an important antecedent of work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1–11. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217976>

Juholin, E. & Juholin, E. (2017). *Communicare! : viestinnän tekijän käsikirja*. Management Institute of Finland.

Kaakinen, M., Sirola, A., Savolainen, I. & Oksanen, A. (2020). Shared identity and shared information in social media: Development and validation of the identity bubble reinforcement scale. *Media Psychology*, 23(1), 25–51.

Kakko, K. & Isotalus, P. (2023). Interpersonal dynamics of fame: celebrity discourses in commercial music artist's romantic relationships. *Celebrity Studies*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1–21. <https://doi.org/10.1080/19392397.2023.2192357>

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. (2010). Luottamus esimiestyössä. SanomaPro. Viitattu 20.12.2023. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/FABBCXCTDG#kohta:Esipuhe\(\(20\)/piste:b12](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/FABBCXCTDG#kohta:Esipuhe((20)/piste:b12)

Kang, H. J., Gatling, A. & Kim, J. (2015). The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), 68–89. <https://doi.org/10.1080/15332845.2014.904176>

Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M. & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019–1033. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>

Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G. & Guneri, B. (2009), Exploring the antecedents of organizational identification: the role of job dimensions, individual characteristics and job involvement. *Journal of Nursing Management*, 17(1), 66–73. <https://doi-org.lib-proxy.tuni.fi/10.1111/j.1365-2834.2008.00941.x>

Klimchak, M., Ward, A.-K., Matthews, M., Robbins, K. & Zhang, H. (2019). When Does What Other People Think Matter? The Influence of Age on the Motivators of Organizational Identification. *Journal of Business and Psychology*, 34(6), 879–891. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9601-6>

Knapp, M. L. & Daly, J. A. (2002). *Handbook of interpersonal communication* (3. ed.). Sage.

Koon, V.-Y. & Ho, T.-S. (2021). Authentic leadership and employee engagement: The role of employee well-being. *Human Systems Management*, 40(1), 81–92.

<https://doi.org/10.3233/HSM-200943>

Kumar, M. & Jauhari, H. (2016). Satisfaction of learning, performance, and relatedness needs at work and employees' organizational identification. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 760–772.

<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0006>

Lasakova, A., Vojtekova, M. & Prochazkova, L. (2023). What (de)motivates gen z women and gen z men at work? Comparative study of gender differences in the young generation's motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 24(4), 771–796.

<https://doi.org/10.3846/jbem.2023.20439>

Leitch, C. M. & Harrison, R. T. (2016). Identity, identity formation and identity work in entrepreneurship: conceptual developments and empirical applications. *Entrepreneurship and Regional Development*, 28(3–4), 177–190.

<https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1155740>

Li, L., Huang, G. & Yan, Y. (2022). Coaching Leadership and Employees' Deviant Innovation Behavior: Mediation and Chain Mediation of Interactional Justice and Organizational Identification. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 3861–3874.

<https://doi.org/10.2147/PRBM.S381968>.

Loi, R., Chan, K. W. & Lam, L. W. (2014). Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 42–61. <https://doi.org/10.1111/joop.12028>

Macias, W. (2003). A Preliminary Structural Equation Model of Comprehension and Persuasion of Interactive Advertising Brand Web Sites. *Journal of Interactive Advertising*, 3, 36–48. <https://doi.org/10.1080/15252019.2003.10722072>.

MacNeill, F. & Vanzetta, J. (2014). Appreciative leadership: delivering sustainable difference through conversation and inquiry. *Industrial and Commercial Training*, 46(1), 16–24. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2013-0058>

Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>

Mael, F. A. & Tetrick, L. E. (1992). Identifying Organizational Identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 813–824. <https://doi.org/10.1177/0013164492052004002>

Mahapatra, G. P., Bhullar, N. & Gupta, P. (2022). Gen Z: An Emerging Phenomenon. *NHRD Network Journal*, 15(2), 246–256. <https://doi.org/10.1177/26314541221077137>

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, (1) 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

Mikkelsen, A. C., York, J. A. & Arritola, J. (2015). Communication Competence, Leadership Behaviors, and Employee Outcomes in Supervisor-Employee Relationships. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(3), 336–354. <https://doi.org/10.1177/2329490615588542>

Mikkola, L. (2009). Sosiaalinen tuki työssä: Katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. *Pro- logi*, 5(1), 26–47. <https://doi.org/10.33352/prlg.95805>

Mikkola, L., & Valo, M. (2020). *Workplace communication*. Routledge.

Morrell, D. L. & Abston, K. A. (2018). Millennial Motivation Issues Related to Compensation and Benefits: Suggestions for Improved Retention. *Compensation and Benefits Review*, 50(2), 107–113. <https://doi.org/10.1177/0886368718822053>

Moyi J. & Shoham, M. (2012). Communication Motives, Satisfaction, and Social Support in the Workplace: Are Supervisors Effective Support Sources in Employee Networks?

2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences, 4407–4416.

<https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.164>

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, 225–238.

Myers, K.K., Seibold, D.R. & Park, H.S. (2011) Interpersonal communication in the workplace. Teoksessa J.A. Daly & M.L. Knapp (toim.) *Handbook of Interpersonal Communication*, 4. painos, Thousand Oaks: SAGE, 527–562.

Ngai, C. S.-B. & Singh, R. G. (2018). Using Dialectics to Build Leader-Stakeholder Relationships: An Exploratory Study on Relational Dialectics in Chinese Corporate Leaders' Web-Based Messages. *International Journal of Business Communication* (Thousand Oaks, Calif.), 55(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/2329488415581151>

Nguyen, N. D., Yoshinari, Y. & Shigeji, M. (2005). University Education and Employment in Japan: Students' Perceptions on Employment Attributes and Implications for University Education. *Quality Assurance in Education*, 13(3), 202–218.

<https://doi.org/10.1108/09684880510607945>

Omilion-Hodges, L. M. & Ptacek, J. K. (2021). *Leader-Member Exchange and Organizational Communication : Facilitating a Healthy Work Environment*. Palgrave Macmillan.

Omilion-Hodges, L. M. & Sugg, C. (2018). Millennials' Views and Expectations Regarding the Communicative and Relational Behaviors of Leaders: Exploring Young Adults' Talk About Work. *Business and Professional Communication Quarterly*, 82, 74–100.

Omilion-Hodges, L. M., & Ptacek, J. K. (2022). Personal Factors, Wants, and Needs: Exploring Vocational Anticipatory Socialization Through Young Adults' Preferences for Managerial Communication Behaviors. *International Journal of Business Communication*, 59(4), 621–640. <https://doi.org/10.1177/2329488419893745>

Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 556–569. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>

Penning de Vries, J. & Knies, E. (2023). “I Expected More From You”: The Effect of Expectation-Disconfirmation on Employees’ Satisfaction With Supervisory Support. *Review of Public Personnel Administration*, 43(2), 309–335. <https://doi.org/10.1177/0734371X211065348>

Pichler, S., Kohli, C. & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599–610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>

Pratt, M. G. & Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 18–42. <https://doi.org/10.2307/259261>

Puro, J-P. (2000). Katsaus fenomenologian lupaukseen viestinnän tutkimuksessa. *Media & viestintä*, 23(3), 72–80.

Racolța-Paina, N. D. & Irini, R. D. (2021). Generation z in the workplace through the lenses of human resource professionals – a qualitative study. *Calitatea*, 22(183), 78–85.

Rajamäki, S. & Mikkola, L. (2017). Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: hoitohenkilökunnan käsityksiä. *Työelämän tutkimus*, 15(3), 250–265. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277>

Raslie, H. & Ting, S.-H. (2021). Gen y and gen z communication style. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(1), 1–18. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i1.4268>

Rawlins, W. K. (1992). Relationships as dialogues. *Communication Monographs*, 59(3), 279–293. doi: [10.1080/03637759209376275](https://doi.org/10.1080/03637759209376275)

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384.

Rodrigues, J. (2018) Smartphones: fundamentally reshaping today's teenagers, *Church, Communication and Culture*, 3(1), 75–79,
DOI:<https://doi.org/10.1080/23753234.2018.1429223>

Rogers, L. E. & Escudero, V. (2004). Relational communication : an interactional perspective to the study of process and form. Lawrence Erlbaum Associates.

Rothman, D. (2016). A Tsunami of learners called Generation Z.
https://ce.wvu.edu/media/15624/needs-different_learning_styles.pdf

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2009). Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen : johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 18.10.2023.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Rouhiainen, M. (2005). Johtamisviestintä – Viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen. *Prologi*, 1(1), 32–46. <https://doi.org/10.33352/prlg.95939>

Sánchez-Hernández, M., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M. & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Work-life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 5122–5140. <https://doi.org/10.3390/ijerph16245122>

Schuh, S. C., Van Quaquebeke, N., Göritz, A. S., Xin, K. R., De Cremer, D. & van Dick, R. (2016). Mixed feelings, mixed blessing? How ambivalence in organizational identification relates to employees' regulatory focus and citizenship behaviors. *Human Relations* (New York), 69(12), 2224–2249. <https://doi.org/10.1177/0018726716639117>

Scott, C. R., Corman, S. R. & Cheney, G. (1998). Development of a Structural Model of Identification in the Organization. *Communication Theory*, 8(3), 298–336.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1998.tb00223.x>

Segal, E. (2022). How And Why Managing Gen Z Employees Can Be Challenging For Companies. *Forbes Blog*. 25.3.2022. Viitattu 3.2.2024.

<https://www.forbes.com/sites/edwardsegal/2022/03/25/how-and-why-managing-gen-z-employees-can-be-challenging-for-companies/?sh=414218a44d26>

Seppälä, T., Lipponen, J., Bardi, A. & Pirttilä-Backman, A.-M. (2012). Change-oriented organizational citizenship behaviour: An interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 136–155. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02010.x>

Simmons, J., Lowery-Hart, R., Wahl, S. T. & McBride, M. C. (2013). Understanding the African-American Student Experience in Higher Education Through a Relational Dialectics Perspective. *Communication Education*, 62(4), 376–394.

<https://doi.org/10.1080/03634523.2013.813631>

Singh, A. & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking: an International Journal*, 22(6), 1192–1211. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2014-0007>

Smidts, A., Pruyn, A. & Cees B. M. van Riel. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051–1062. <https://doi.org/10.5465/3069448>

Sorjanen, T. & Vainio, A. (2020). *Millenniaalit: Uuden vuosituhannen tekijät*. Helsinki: Into.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2023). *Työelämäohjelmat*. 9.5.2023. Viitattu 2.4.2024

<https://stm.fi/tyoelamaohjelmat>

Steffens, N. K., Haslam, S. A., Schuh, S. C., Jetten, J. & van Dick, R. (2017). A Meta-Analytic Review of Social Identification and Health in Organizational Contexts. *Personality and Social Psychology Review*, 21(4), 303–335. <https://doi.org/10.1177/1088868316656701>

Stuart, H. (2002). Employee Identification with the Corporate Identity. *International Studies of Management & Organization*, 32(3), 28–44.

Suter, E. A. & Norwood, K. M. (2017). Critical Theorizing in Family Communication Studies: (Re)Reading Relational Dialectics Theory 2.0: Critical Theorizing in Family Communication Studies. *Communication Theory*, 27(3), 290–308.
<https://doi.org/10.1111/comt.12117>

Tajfel, H. & Turner, J. C. (2014). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In *The Psychology of Prejudice*. SAGE Publications Ltd.

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of inter-group relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.

Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S. & Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 1041–1065. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154>

Thigpen, C. N. & Tyson, A. (2021) On social media, Gen Z and Millennial adults interact more with climate change content than older generations. Pew Research Center. 21.6.2021. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2021/06/21/on-social-media-gen-z-and-millennial-adults-interact-more-with-climate-change-content-than-older-generations/>

Thompson, C. & Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *The Psychologist Manager Journal*, 15(4), 237–246. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.730444>

Tidstrom, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261–271. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.001>

Tilastokeskus (2024). Käsitteet, PK-yritys. Viitattu 7.4.2024.

https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Trenholm, S. & Jensen, A. (2013). *Interpersonal communication* (7th ed.). Oxford University Press.

Tucker, M. K., Jimmieson, N. L. & Bordia, P. (2018). Supervisor Support as a Double-Edged Sword: Supervisor Emotion Management Accounts for the Buffering and Reverse-Buffering Effects of Supervisor Support. *International Journal of Stress Management*, 25(1), 14–34. <https://doi.org/10.1037/str0000046>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Tammi.

Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113.

Valackiene, A. (2009). Theoretical Model of Employee Social Identification in Organization Managing Crisis Situations. *Inžinerinė Ekonomika*, 4, 95–102.

Valtioneuvosto (2022). OECD-vertailu: suomalaisten nuorten koulutustaso laskenut keskitason alapuolelle. Viitattu 7.4.2024. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410845/oecd-vertailu-suomalaisten-nuorten-koulutustaso-laskenut-keskitason-alapuolelle>

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hohfeld, C., Moltzen, K. & Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>

van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571–584. <https://doi.org/10.1002/job.359>

Vangelisti, A. L. & Young, S. L. (2000). Conceptualizing and measuring family identity: A dialectical perspective. *Communication Monographs*, 67(3), 235–258. doi: [10.1080/03637750009376434](https://doi.org/10.1080/03637750009376434)

Vangelisti, A.L. (Ed.). (2021). *The Routledge Handbook of Family Communication* (3rd ed.). Routledge. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.4324/9781003043423>

Wang, H. Y. (2019). *Struggles for identity: A Finnish university's identity transition in its own policies after reform*. Tampere University Press.

Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. W.W. Norton & Company.

West, R. & Lynn, T. (2010). *Introducing Communication Theory Fourth Edition*. McGraw-Hill Education.

Woo, D., Putnam, L. L. & Riforgiate, S. E. (2017). Identity Work and Tensions in Organizational Internships: A Comparative Analysis. *Western Journal of Communication*, 81(5), 560–581. <https://doi.org/10.1080/10570314.2017.1312510>

YK (2015). *Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda2030*. Viitattu 2.4.2024. <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>

Zemigala, M. (2019). Tendencies in research on sustainable development in management sciences. *Journal of Cleaner Production*, 218, 796–809. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.009>

Zeng, J. & Abidin, C. (2021). “#OkBoomer, time to meet the Zoomers”: studying the memefication of intergenerational politics on TikTok. *Information, Communication & Society*, 24(16), 2459–2481. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2021.1961007>

Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C. & Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47(1), 111–132.

<https://doi.org/10.1002/hrm.20200>

Zollo, L., Pellegrini, M. M., Faldetta, G. & Rialti, R. (2023). How to combine multiple identities and gaining stakeholders legitimacy in hybrid organizations? An organizational design response. *Journal of Management and Governance*, 27, 1189–1222.

<https://doi.org/10.1007/s10997-022-09644-7>

Zorn, T. (1995). Bosses and buddies: Constructing and performing simultaneously hierarchical and close friendship relationships. In Wood, J.T & Duck, S. (Eds), *Understudied Relationships off the Beaten Track*, 123–147. Sage.

