

# MILLENNIAALIEN SITOUTUMINEN TYÖNANTAJAORGANISAATIOON

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2019

Kirjoittaja: Sara Salminen  
Oppiaine: Viestinnän johtaminen  
Ohjaaja: Laura Asunta



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ



## TIIVISTELMÄ

Tekijä Sara Salminen	
Työn nimi Millenniaalien sitoutuminen organisaatioon	
Oppiaine Viestinnän johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Päivämäärä 11.10.2019	Sivumäärä 92 + 2
<p>Tiivistelmä</p> <p>Sukupolven vaihdos haastaa työelämää ja organisaatioita (Dufva ym. 2017). Työelämään on viime vuosina saapunut uusi sukupolvi, vuosina 1981-2000 syntyneet millenniaalit (Gilbert, 2011; Kong &amp; Wang, 2015), jotka tulevat edustamaan yhä suurempaa työntekijöiden osuutta tulevaisuuden työmarkkinoilla (Ismail &amp; Lu, 2014). Organisaatiot ovat kohdanneet uusia haasteita näiden aiempia sukupolvia vaihtelunhaluisempien ja lyhyissä työsuhteissa viihtyvien (Anantatmula &amp; Shrivastav 2012, 13) nuorten työntekijöiden sitouttamiseksi (Sledge 2016). Henkilöstön sitoutumattomuus tuo organisaatioille kustannuksia ja vie ajallisia resursseja (Sledge 2016, 1). Sen sijaan sitoutunut henkilöstö on organisaatiolle voimavara sen menestystä edistävänä tekijänä (Bridger, 2015).</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli vastata kahteen tutkimuskysymykseen, jotka olivat 1) millainen rooli organisaation ja työyhteisön viestinnällä on millenniaalien sitoutumisessa ja 2) millainen rooli organisaation ja työyhteisön viestinnällä on millenniaalien sitouttamisessa. Tavoitteena oli saada selvyyttä siihen, mitkä viestinnälliset tekijät parantavat millenniaalien sitoutumista, sekä siihen, millaisilla viestinnän keinoilla organisaatio voi parantaa työntekijöidensä sitouttamista.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin soveltaen Four Flows -mallia, jossa organisaation käsitetään muodostuvan viestinnässä neljän viestintäprosessin, jäsenyysneuvottelun, organisatorisen itsejärjestytyksen, toiminnan yhteensovittamisen, sekä institutionaalisen asemoitumisen kautta. Tutkimusmetodina oli laadullinen tutkimus. Aineisto kerättiin yksilöteemahaastatteluilla ja se analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin. Tutkimus toteutettiin kohdeyritykseen Berner Oy.</p> <p>Tulosten mukaan viestinnällä on sitoutumisessa useita rooleja: mahdollistaja, vahvistaja, muokkaaja ja viestintätoimijuus. Yrityksen viestintä mahdollistaa sitoutumisen, kun puolestaan yhteisön viestintä vahvistaa ja muokkaa sitä. Sitoutumisesta myös syntyy viestintätoimijuutta, kun sitoutuneesta työntekijästä tulee vaikutusmahdollisuutensa tiedostava, sekä osallistuvampi ja vuorovaikutteisempi organisaation sisäisissä ja ulkopuolisissa suhteissaan. Organisaatio voi tehostaa henkilöstönsä sitouttamista avoimella, riittävällä ja kohdennetulla tiedon tarjoamisella organisaation asioista, sen toiminnoista ja jäsenistä, sekä esimies-alais- ja kollegasuhteita vahvistamalla.</p>	
Asiasanat henkilöstön sitoutuminen, millenniaalit, organisaatioviestintä, sitouttaminen, työnantaja, työyhteisö	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	8
	1.1 Tutkimuksen tarpeellisuus.....	9
	1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	11
	1.3 Tutkimuksessa hyödynnetyt näkökulmavalinnat.....	13
2	SITOUTUMINEN JA VIESTINTÄ.....	15
	2.1 Sitoutumisen määritelmiä.....	15
	2.2 Henkilöstön sitouttaminen viestinnällä.....	22
	2.2.1 Sitouttaminen sisäisellä viestinnällä.....	22
	2.2.2 Sitoutuminen, ulkoinen viestintä ja maine.....	25
	2.3 Millenniaalien sitouttaminen.....	27
3	ORGANISAATION MUODOSTUMINEN VIESTINNÄSSÄ.....	31
	3.1 Four Flows -malli tämän tutkimuksen viitekehyksenä.....	32
	3.2 Four Flows -mallin soveltuvuus tähän tutkimukseen .....	36
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	39
	4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä ja tämän tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	40
	4.2 Aineiston keruu teemahaastattelun menetelmin.....	41
	4.3 Teoriasidonnainen sisällönanalyysi.....	44
	4.4 Tutkimuskohteena Berner Oy ja sen työntekijät.....	47
5	TULOKSET .....	50
	5.1 Esimies-alaisviestintä.....	51
	5.1.1 Avoimuus.....	52
	5.1.2 Tavoitettavuus.....	52
	5.1.3 Reagoivuus.....	53
	5.2 Yhteisön viestintä.....	55
	5.2.1 Yhteisön viestinnän vaikutus työhön.....	55
	5.2.2 Yhteisön viestinnän vaikutus ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen.....	56
	5.2.3 Yhteisön viestinnän vaikutus sisäiseen imagoon.....	58
	5.2.4 Yhteisön viestinnän vaikutus työntekijäkuvaan.....	60
	5.3 Yrityksen viestintä.....	61
	5.3.1 Yrityksen viestinnän vaikutus sisäiseen imagoon.....	62
	5.3.2 Työnantajamaine.....	63
	5.4 Työntekijän viestintä.....	65
	5.5 Tulosten yhteenveto.....	66
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	70
	6.1 Sitoutuminen muodostuu viestinnässä.....	71
	6.2 Sitouttaminen viestinnällä.....	76
	6.3 Käytännön kehitysehdotukset.....	81
	6.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	84
	6.5 Jatkotutkimusaiheet.....	85

	5
KIRJALLISUUS .....	88
LIITTEET.....	93

## TAULUKOT JA KUVIOT

Taulukko 1. Käsitetaulukko.....	20
Taulukko 2. <i>Esimerkki sisällönanalyysin prosessista.....</i>	47
Taulukko 3. <i>Esimies-alaisviestintä.....</i>	54
Taulukko 4. <i>Yhteisön viestinnän vaikutus työhön.....</i>	56
Taulukko 5. <i>Yhteisön viestinnän vaikutus ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen.....</i>	57
Taulukko 6. <i>Yhteisön viestinnän vaikutus sisäiseen imagoon.....</i>	60
Taulukko 7. <i>Yhteisön viestinnän vaikutus työntekijäkuvaan.....</i>	61
Taulukko 8. <i>Yrityksen viestinnän vaikutus sisäiseen imagoon.....</i>	63
Taulukko 9. <i>Viestinnän vaikutus työnantajamaineeseen.....</i>	64
Taulukko 10. <i>Työntekijän viestintä.....</i>	65
Taulukko 11. <i>Viestinnän vaikutus sitoutumiseen.....</i>	69
Kuvio 1. <i>Sitoutuminen Four Flows -viitekehyksessä.....</i>	36
Kuvio 2. <i>Sitoutumisen muodostuminen viestinnässä.....</i>	74



# 1 JOHDANTO

Työelämä on murroksessa (Dufva ym. 2017). Muun muassa globalisaatio, digitalisaatio ja tekoäly ovat muuttaneet työn tekemisen tapoja sekä työn sisältöä ja luonnetta merkittävästi (Räikkönen 2007, 7; Dufva ym. 2017, 5; Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa, 2017). Joustavat työn teon tavat yleistyvät jatkuvasti, kun teknologinen kehitys mahdollistaa aikaan ja paikkaan sitomattoman työn (Dufva ym. 2017, 18 - 19). Muutoksia on tapahtunut myös työn organisoimisessa, ja joillain aloilla onkin havaittavissa merkkejä hierarkkisten, byrokraattisten organisaatioiden jäämisestä historiaan, väljemmin järjestäytyneiden ja itseorganisoituvien yhteisöjen ja työpaikkojen tullessa tilalle (Heide & Simmonsson, 212, 2018; Dufva ym. 2017, 18).

Työ- ja organisaatiovaikutusten lisäksi myös työntekijöiden arvoissa ja ajattelutavoissa on tapahtunut muutoksia (Räikkönen 2007, 7). Lineaarinen ura yhden ja saman organisaation sisällä on tullut yhä vähemmän tavoiteltavaksi (Maden, Oczelik & Karacay 2014, 4 - 5), ja arvostus henkilökohtaista urakehitystä kohtaan on kasvanut (Juholin 2009, 45). Tätä voidaan pitää yhtenä selityksenä viime vuosina kasvaneelle henkilöstön vaihtuvuudelle (Maden ym. 2014). Itsensä ja oman osaamisensa kehittäminen vie mahdollisesti tilaa organisaatioon sitoutumiselta (Räikkönen 2007, 7).



Työpaikkoihin sitoutumisen laskua saattaa selittää osaltaan myös työmarkkinoiden lisääntynyt epävarmuus (Räikkönen 2007, 7). Työsuhteiden luonteen muutos (Juholin 2009, 45) on ajamassa työntekijät siirtymään säännöllisestä palkkatyöstä useista eri tulon lähteistä kerättävää toimeentulon mallia (Dufva 2017, 24 - 25). Vakituisten, pitkäaikaisten työsuhteiden sijasta työnantajilla on tarjolla yhä enemmän osa- ja määräaikaista työsuhteita (Luo, Mann & Holden 2010, 3) ja lyhytkestoista, epäsäännöllistä työtä (Vahle-Hinz, 415, 2016). Tietyillä aloilla havaittuja merkkejä muutoksesta voidaan pitää ennusteina yleisesti työmarkkinoiden tulevasta tilanteesta (Luo ym. 2010, 3), ja myös esimerkiksi Suomessa on 2010-luvulla havaittu osa-aikaisten työsuhteiden määrän kasvua, samalla kun vakituisten työsuhteiden määrä on laskenut (OECD 2019).

Viime vuosien aikana kasvanut henkilöstön vaihtuvuus (Maden ym. 2014, 4) on nostanut huolen työntekijöiden kiinni pitämisestä niin yksityisen, julkisen kuin kolmannenkin sektorin organisaatiossa globaalisti (Welch 2011, 328). Tämän seurauksena henkilöstön sitouttaminen on noussut entistä tärkeämmäksi kiinnostuksenkohteeksi niin yritys- ja työelämässä kuin eri tieteenaloillakin (Schaufeli & Bakker 2010, 11; Welch 2011, 333). Organisaatioissa on herätty siihen, että niiden tulee panostaa työntekijöidensä sitouttamiseen ja löytää keinoja heidän houkuttelemiseksi: työsuhteiden muodostamiseksi tarvitaan paitsi sitä että työntekijä onnistuu vakuuttamaan organisaation kyvykkyyksistään, myös työntekijöiden odotuksiin vastaamista organisaation taholta. Henkilöstön sitouttamisen tarvetta onkin perusteltu sillä, että myös organisaatiot joutuvat kilpailemaan keskenään parhaista työntekijöistä – eivätkä ainoastaan työnhakijat työpaikoista (Juholin 2009, 45).

Viime vuosina havaittujen työntekijä-työnantaja-suhteiden muutosten (Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1.osa 2017) ja henkilöstön laskeneen työnantajauskollisuuden ja -sitoutuneisuuden (Iyer & Israel 2012, 2; Maden ym. 2014, 4) voidaan nähdä johtuvan paitsi työelämän yleisestä globaalista murroksesta ja työmarkkinoiden epävarmuudesta, myös uuden, entistä kriittisemmän ja heikommin sitoutuvan sukupolven, millenniaalien siirtymisestä työelämään (Gilbert 2011). Millenniaalit, eli vuosina 1981 - 2000 syntyneen sukupolven edustajat valtaavat yhä suurempaa osuutta aktiivisten työikäisten keskuudesta, haastaen nykypäivän organisaatiota useilla toimialoilla entistä kovemmin henkilöstön sitouttamisen näkökulmasta (Sledge 2016, 1 - 2, 4).

## 1.1 Tutkimuksen tarpeellisuus

Henkilöstön sitouttamista on tutkittu lukuisilla eri tieteenaloilla. Viime vuosien aikana positiivisen psykologian tutkimusperinteen vahvistuminen on osaltaan ollut innoittamassa tutkimusta aihetta ja siihen liittyviä lähi- ja rinnakkaisilmiöitä, kuten luovuutta, henkilökohtaista kehittymistä ja hyvinvointia kohtaan yhä enenevässä määrin (Schaufeli & Bakker 2010, 11; Welch 2011, 333). Akateemisen sitoutumistutkimuksen suuresta määrästä huolimatta, viestinnän osuus siinä on jäänyt vähäiselle käsittelylle, vaikka sen on todettu olevan sitoutumiseen keskeisesti vaikuttava tekijä (Heide & Simmonson 2018). Tähän asti, sitoutumistutkimuksessa vuorovaikutuksen rooli on jäänyt lähinnä keskustelevalle tasolle. Myös organisaatioviestinnän tutkimuskirjallisuudessa henkilöstön sitoutumista on käsitelty yllättävänkin vähän ottaen huomioon, että organisaatioiden käytännön työssä sitouttamista on jo jonkin aikaa pidetty usein sisäisen viestinnän strategiana. (Rajamäki & Mikkola 2017, 2 - 3; Welch 2011, 338, 341.)

Viestinnän ja sitoutumisen välinen suhde on siis tunnistettu (Postmes ym. 2001, 230; Heide & Simmonsson 2018, 207), mutta viestintäalalla sitoutumiseen käsitteenä on liittynyt epäselvyyttä ja näkökulmaeroja (Rajamäki & Mikkola 2017, 2 - 3; Welch 2011, 338; 341). Täysin selkeää käsitystä ei ole siitä, onko viestintä sitoutumiseen suoraan vaikuttava tekijä, vai muodostuuko se epäsuorasti: auttaako tehokas viestintä työntekijää ymmärtämään organisaation arvot paremmin ja toimimaan niiden kanssa linjassa, minkä myötä hänestä tulee sitoutuneempi ja tuottavampi organisaatiolle, vai onko sitoutuminen suoraan riippuvaista johtajien kannustuksesta, organisaation arvoista ja sitoutumiseen rohkaisevasta viestintästrategiasta? (Heide & Simmonsson 2018, 207 - 208.)

Organisaatioviestinnän ja sitoutumisen keskinäisten suhteiden ja yhteyksien tutkimiselle on siis toistaiseksi hyödyntämätöntä potentiaalia. Tutkimusta tarvitaan lisää siitä, miten ja millainen viestintä edistää sitoutumista ja työyhteisöön kiinnittymistä (Rajamäki & Mikkola 2017, 2-3; Welch 2011, 341). Tämän on uskottu voivan tuoda sitoutumistutkimukseen uuden aallon ja paremmin työntekijöiden intressejä palvelevan näkökulman (Welch 2011, 341). Tämä tutkimus pureutuu edellä kuvattuun tutkimusaukkoon, pyrkimyksenään selvittää tarkemmin sitä, millainen rooli organisaation ja työyhteisön viestinnällä on millenniaalien sitoutumisessa ja sitouttamisessa.

Myös siinä missä aiempi sitoutumistutkimus on keskittynyt vahvasti työhön sitoutumiseen (*work engagement*), lisätutkimuksen tarve on tunnistettu vahvemmin henkilöstön sitoutumiselle (*employee engagement*) (Martins & Nienaber 2018, 1684), sekä organisaatioon sitoutumiselle (*organisational*

*engagement*) (Saks 2006). Tässä tutkimuksessa kiinnostus on ennen kaikkea organisaatioon sitoutumisessa (*organization engagement*), jossa fokus on työntekijän ja työn välisen suhteen tarkastelun sijaan työntekijän ja organisaation välisessä suhteessa (Schaufeli & Bakker 2010, 10; Saks 2006). Näin tutkimuksella pyritään vastaamaan myös tähän todettuun lisätutkimuksen tarpeeseen.

Tämän tutkimuksen tarpeellisuutta selittää paitsi yllä kuvattu viestinnän roolin osittain puutteellinen tuntemus sitoutumistutkimuksessa, myös tutkimusaiheen ajankohtaisuus. Tarve henkilöstön sitoutumisen tutkimukselle on tullut viime vuosina entistäkin tärkeämmäksi millenniaalien siirryttyä työelämään (Sledge 2016), koska heidän on todettu olevan aiempia sukupolvia valveutuneempia ja kriittisempiä (Gilbert, 2011) sekä vaikeammin sitoutuvia niin kuluttajina (Rissanen & Luoma-aho 2016, 501; Parment 2012, 1) kuin työntekijöinäkin (Gilbert, 2011, Sledge, 2016), ja olevan tarkkoja sen suhteen, millaisessa organisaatiossa he haluavat työskennellä (Räikkönen 2007, 78). Syvempi ymmärrys millenniaalien arvoista ja käyttäytymisestä työelämässä voi tarjota niin tieteellisesti kuin käytännönkin tasolla arvokasta informaatiota. Paitsi että tutkimuksen kautta on mahdollista syventää ymmärrystä henkilöstön sitoutumisen ja viestinnän välisestä suhteesta teoreettisella tasolla, tarjonnee se myös käytännön työkaluja nykypäivän organisaatioille: tuntemus millenniaalien ja henkilöstön sitoutumisesta ylipäättään auttaa organisaatioita toimimaan muun muassa kustannustehokkaammin (Sledge 2016, 1) ja parantaa niiden menestystä (Bridger 2015).

Aiemmat millenniaaleihin keskittyvät tutkimukset ovat tyypillisesti olleet vertailututkimuksia, joissa millenniaaleja on tutkittu suhteessa johonkin toiseen sukupolveen. Pelkästään millenniaaleihin keskittyvää tutkimusta työelämän kontekstissa sen sijaan on toistaiseksi vähän (Sledge 2016, 97). Tämän tutkimuksen keskittyessä ainoastaan millenniaaleihin, tuo tutkimus keskusteluun vahvemmin millenniaalien näkökulmaa painottavan lähestymisen, jonka kautta on mahdollista syventää ymmärrystä siitä, miten juuri tätä työelämän sukupolvea tulisi johtaa ja sitouttaa.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen organisaation ja työyhteisön viestintä edistävät työnantajaan sitoutumista. Lisäksi, tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä viestinnän keinoja organisaatiolla on käytössään henkilöstönsä sitoutumisen vahvistamiseksi. Tutkimuksessa pyritään siis

toisaalta syventämään ymmärrystä millenniaalien sitoutumisesta, toisaalta niistä keinoista, joilla organisaatio voi sitouttaa heitä tehokkaammin. Samalla pyritään ymmärtämään seurauksia, joita sitoutumisesta organisaatiolle syntyy. Vastauksia näihin kysymyksiin tutkimus selvittää millenniaalien kohderyhmässä.

Organisaation viestintää tarkastellaan tutkimuksessa yrityksen toteuttamana, sidosryhmille suunnattuna, tavoitteellisena viestintänä. Työyhteisön viestinnällä puolestaan tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työyhteisön jäsenten keskinäistä, spontaanimpaa ja suunnittelemattomampaa, luonnollisissa ja arkisissa tilanteissa tapahtuvaa vuorovaikutusta, kuten kollegoiden tai esimiesten ja alaisten välisiä keskusteluja ja tiedon vaihtamista.

Tutkimuksen tavoitteista johdetut tutkimuskysymykset ovat:

1. *Millainen rooli organisaation ja työyhteisön viestinnällä on millenniaalien sitoutumisessa?*
2. *Millainen rooli organisaation ja työyhteisön viestinnällä on millenniaalien sitouttamisessa?*

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta pyritään saamaan selville siihen, millaiset viestintään liittyvät asiat vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen. Tätä henkilöstön *sitoutumista* koskevaa kysymystä selvitetään työntekijöiden omakohtaisten kokemusten avulla. Toisessa, henkilöstön *sitouttamista* koskevassa kysymyksessä näkökulma on lähemmin organisaatioon sidottu: kysymykseen vastaamalla pyritään tunnistamaan niitä konkreettisia viestinnällisiä keinoja, joita organisaatio voi hyödyntää työntekijöidensä sitouttamiseen. Molemmat käsitteet ovat tutkimuksen kannalta oleellisia, sillä tutkimuksen tavoitteena on toisaalta selvittää, miten työntekijät kokevat parhaiten sitoutuvansa organisaatioon ja toisaalta, mitä organisaatio voi tehdä sitouttaakseen henkilöstöään paremmin saadakseen sitoutumisen kautta organisaatiolle suotuisia vaikutuksia.

Tutkimusaihetta tutkitaan käytännön kontekstissa, todellisessa organisaatiossa. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on vuonna 1883 perustettu suomalainen monialayhtiö Berner Oy, joka toimii viidellä eri liiketoiminta-alueella, ja jolla on Suomessa noin 350 työntekijää. Yrityksen pääkonttori ja tehtaat sijaitsevat Suomessa. ([www.berner.fi](http://www.berner.fi))

### 1.3 Tutkimuksessa hyödynnetyt näkökulmavalinnat

Henkilöstön sitoutuminen ymmärretään tässä tutkimuksessa sekä työntekijää että organisaatiota hyödyttävänä asiana, johon viestinnällä voidaan vaikuttaa. Tutkimuksessa sitoutumisen tarkasteluun on valittu organisaatioviestinnällinen lähestymistapa, jossa organisaation viestintää tarkastellaan kokonaisvaltaisena, sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Organisaatioviestinnällinen lähestymistapa tuo sitoutumisen tarkasteluun vahvemmin organisaation mainetta tarkastelevan aspektin (Rissanen & Luoma-aho 2016, 503): kiinnostuksena on selvittää, sitoutumisen ja organisaation maineen tai siitä syntyvien mielikuvien välistä suhdetta. Lisäksi hyödynnetään muutamaa muuta viestinnällistä aspektia. Ensinnäkin, sitoutumista tarkastellaan myös puheviestinnän näkökulmasta, jolloin sitoutumisen sosiaaliset aspektit, kuten identiteetin kehittyminen ja ryhmän vaikutus sitoutumiseen korostuvat (Rissanen & Luoma-aho 2016, 503). Tätä näkökulmaa hyödynnetään erityisesti selvitettäessä työyhteisön vuorovaikutuksen merkitystä: tarkoituksena on lisätä ymmärrystä työntekijän ja kollegoiden välisistä vuorovaikutussuhteista, ja siitä, miten nämä suhteet vaikuttavat sitoutumiseen. Toisekseen, tutkimus hyödyntää myös perinteistä yhteisöviestinnällistä näkökulmaa; mikä on organisaation viestinnän, johtamisen ja esimiestyön merkitys sitoutumisessa? Tutkimus hyödyntää myös osittain markkinointiviestinnällistä näkökulmaa, josta tarkasteltuna sitoutuminen näyttäytyy tuote- tai asiakasuskollisuutena (Rissanen & Luoma-aho 2016, 502). Tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitkä sellaiset tekijät, joihin viestinnällä voidaan vaikuttaa, lisäävät työntekijän halukkuutta pysyä organisaatiossa, siis lisäävät työntekijän uskollisuutta organisaatiota kohtaan. Journalististakin näkökulmaa, jossa korostuu tarpeiden tyydyttäminen (Rissanen & Luoma-aho 2016, 503) hyödynnetään siinä määrin, että tutkimuksen kiinnostuksena on selvittää, millaisia työnantajaorganisaation viestintään liittyviä toiveita ja odotuksia millenniaaleilla on.

Tutkimus tarkastelee henkilöstön sitoutumista erityisesti suhteessa organisaatioon. Tässä lähestymistavassa korostuvat työntekijöiden organisaatiolle antama tuki, työntekijän organisaatiota kohtaan tuntemat ylpeydentunteet sekä identiteetin jakaminen organisaation kanssa (Iyer & Israel 2012, 7). Organisatorinen sitoutuminen ymmärretään dynaamisena, muutettavissa olevana psykologisena tilana, joka liittyy työntekijät organisaatioon, jossa organisatoriset roolit korostuvat, jota ilmaistaan fyysisesti,

kognitiivisesti ja emotionaalisesti, ja johon organisaation sisäinen viestintä vaikuttaa (Welch 2011, 341).

Sitoutuminen ymmärretään tässä tutkimuksessa prosessina, joka mahdollisesti elää ja muuttuu, ja jolla on seurauksia. Tutkimus tarkastelee sitoutumista siis interpretiivisestä prosessinäkökulmasta, jossa kiinnostuksena on yhtä lailla sitoutumisen muodostuminen kuin sen seurauksetkin. Prosessinäkökulmassa nähdään myös viestinnän mahdollisuus vaikuttaa sekä yksilön että yhteisön sitoutumiseen, ja viestintä ymmärretään näiden molempien tasojen sitoutumisen tukijana. Yksittäisen työntekijän tasolla vuorovaikutus toimii merkitysten ja suhteiden luojana, minkä kautta on mahdollista saavuttaa sitoutumisen tila. Koko työyhteisön tason sitoutumisessa viestintä nähdään toimivan keskustelujen mahdollistajana, joiden kautta voidaan tunnistaa keinoja yhteisön sitoutumisen ylläpitämiseksi. (Johnston 2018, 19 - 20, 25 - 26, 29 - 30.)

Tutkimus hyödyntää sitoutumiseen myös konstruktionistista näkökulmaa siinä määrin, että sitoutumisen käsitetään muodostuvan viestinnässä (Johnston 2018, 19; Heide & Simonsson 2018, 208 - 209). Sitoutuminen perustuu tällöin ajatukselle siitä, että työntekijä itse toimii viestijänä ja organisaation dialogisena kumppanina. Konstruktionistista näkökulmaa hyödynnetään tutkimuksessa myös viestinnän ymmärtämiseen: viestintä ymmärretään prosessina, jossa merkityksiä luodaan ja uudelleen luodaan sosiaalisissa, interaktiivisissa suhteissa. (Johnston 2018, 19; Heide & Simonsson 2018, 209.)

## 2 SITOUTUMINEN JA VIESTINTÄ

Tässä luvussa avataan tutkimuksen keskeisimmät käsitteet. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan henkilöstön sitoutumista eri tutkijoiden näkemysten ja tutkimuksellisten painopisteiden valossa käsitteen syntymisestä tähän päivään, luodaan katsaus tässä tutkimuksessa oleellisiin sitoutumisen näkökulmiin sekä määritellään sitoutuminen siten, miten se tässä tutkimuksessa ymmärretään. Toisessa alaluvussa luodaan katsaus tutkimuskirjallisuudessa aiemmin tunnistettuihin sitoutumisen hyötyihin, sekä viestinnän ja sitoutumisen välisiin yhteyksiin. Viimeisessä alaluvussa tarkastellaan henkilöstön sitouttamista millenniaalien kohderyhmässä.

### 2.1 Sitoutumisen määritelmiä

Henkilöstön sitoutuminen on ollut tutkimuksellisen kiinnostuksen kohteena pitkään monilla tieteenaloilla, kuten liiketoiminnan, johtamisen, psykologian, organisaatiopsykologian ja -käyttäytymisen aloilla (Bridger 2015, 18; Welch 2011, 329). Esimerkiksi työntekijöiden motivaatiota ja asenteiden vaikutuksia käyttäytymiseen on tutkittu jo 1960-luvulla. Erilaisissa sitoutumisen määritelmissä viitataan usein juuri henkilöstöjohtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen ja -psykologian alojen termistöön, kuten työpanokseen, työtyytyväisyyteen ja motivaatioon (Welch 2011, 329; Heide & Simmonsson 2018, 206; Bridger 2015, 4).

Akateemisen sitoutumistutkimuksen uranuurtajana on pidetty Kahnia, joka on tarkastellut sitoutumista 1990-luvulta lähtien (Schaufeli & Bakker 2010, 12; Heide & Simmonsson 2018, 206; Welch 2011, 332). Kahn (1990) kuvaili sitoutumista organisaation jäsenten valjastamiseksi omiin työrooleihinsa. Kahn näki sitoutumisen ilmenevän työntekijän suurina panostuksina työhönsä, ja olevan seurausta työntekijän voimakkaasta identifioitumisesta omaan rooliinsa (Schaufeli & Bakker 2010, 12; Heide & Simmonsson 2018, 206). Kahnin näkökulma sitoutumiseen oli psykologinen: roolin ottaminen organisaatiossa edellyttää työntekijältä psykologista läsnäoloa (Saks 2006, 601). Sittemmin Kahnin työtä seurasi muu alan tutkimus, ja virallisesti käsite henkilöstön sitoutuminen (*employee engagement*) otettiin kirjallisuudessa käyttöön vasta aivan 90-luvun lopussa, kun Buckingham ja Goffman esittelivät termin edelleen Kahnia mukaillen työntekijäroolien kautta korostaen työntekijöiden, työtehtävien ja johtajien merkitystä (Welch 2011, 332).

Sitoutumista on käsitelty akateemisen kirjallisuuden lisäksi laajasti myös korporaatioissa ja työelämässä (Welch 2011, 329), ja käsitteenä se on arkipäiväistynyt ja levinnyt puhekieleen sekä moniin konteksteihin (Macey & Schneider 2008, 5). Termin leviäminen laajalle tuo sen määrittelyyn haasteita. Sitoutumisen määritelmästä onkin kohtuullisesti hämmennystä niin eri tieteenalojen välillä kuin yksittäisten organisaatioidenkin sisällä (Welch 2011, 329). Vallalla olleet näkemykset ovat kuitenkin käsittäneet sitoutumista erityisesti psykologisena ilmiönä, ja hyödyntäneet Kahnin näkemyksiä aina vuosikymmeniä eteenpäin (Macey & Schneider 2008, 5; Welch 2011).

Näissä perinteisissä, psykologisissa ja myös Kahnin sitoutumisen määrittelyissä sitoutumista on tarkasteltu ajatusten, tekojen ja tunteiden muodostajana, siis affektiivisesta, kognitiivisesta ja behavioristisista ulottuvuuksista (Johnston 2018, 19; Rissanen & Luoma-aho 2016, 502; Welch 2011, 332). Affektiiviseen, eli emotionaaliseen sitoutumisen osa-alueeseen kuuluvat positiiviset ja negatiiviset tunnereaktiot, kuten nautinto, pelko ja viha. Tunteet johtavat esimerkiksi motivaatioon, kiinnostukseen tai huoleen (Johnston 2018, 22). Affektiivinen sitoutuminen näyttäytyy tyytyväisyytenä, inspiraationa ja vahvistuksena, jota työntekijä saa työstään ja organisaatiosta, ja ilmenee tunneperäisenä kiintymyksenä organisaatioon, sekä jatkuvana haluna ja aikomuksena pysyä organisaatiossa sen toimintaa ja menestystä edistäen (Schaufeli & Bakker 2010, 12). Affektiivisessä ulottuvuudessa, sitoutuminen käsitetään siis sisäiseksi olo- tai tunnetilaksi ja kokemusperäiseksi, henkilökohtaiseksi asiaksi. Sitoutumista ei siis voida esimerkiksi vaatia työntekijältä vaikkapa työsopimuksessa (Bridger



2015, 4 - 5). Affektiivinen sitoutuminen voidaan käsittää myös identifioitumisena ja kuuluvuuden tunteena (Johnston 2018, 22).

Kognitiivinen sitoutuminen keskittyy yksilön haluun kehittää taitojaan tiedon ja ymmärryksen kasvattamiseksi. Kognitiivisessa ulottuvuudessa sitoutuminen on halukkuutta yrittää ymmärtää ideoita ja oppia vaikeita taitoja, siis työntekijän yritteliäisyyttä kehittyä ja oppia (Johnston 2018, 22). Kognitiivisesti, oppimisen ja taitojen kautta tarkasteltuna, sitoutumisessa korostuvat innokkuus, osallisuus ja tyytyväisyys, jota työntekijä tuntee suhteessa työhönsä. Sitoutuminen nähdään tällöin myönteisenä, työhön liittyvänä hyvinvointina, olotilana, tai täyttymyksenä (Schaufeli & Bakker 2010, 12 - 13).

Behavioristisessa sitoutumisen ulottuvuudessa korostuvat asenteet ja käytös (Macey & Schneider 2008, 5 - 6). Siihen liittyvät osallistumisen, yhteistyön, toiminnan ja osallisuuden käsitteet, ja tarkoitettu tai tarkoittamaton käytös, joka voi syntyä tai johtua kognitiivisesta tai affektiivisesta sitoutumisesta (Johnston 2018, 22). Behavioristisesti, eli käytöksen kautta määriteltynä, sitoutuminen on pysymistä organisaation palveluksessa riippumatta organisaation ulkopuolisista, muista työmahdollisuuksista, sekä oma-aloitteellisuutta ja panostamista organisaation menestykseen (Schaufeli & Bakker 2010, 12). Akateemisissa keskusteluissa on vallinnut erilaisia näkemyksiä sen suhteen, onko näillä kolmella sitoutumisen ulottuvuudella tai tasolla ehdollisuutta keskenään. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että affektiivinen ja kognitiivinen sitoutuminen ilmenevät ennen kuin behavioristista sitoutumista voi ilmetä (Johnston 2018, 22).

Kuten todettu, henkilöstön sitoutumista on tutkittu pitkään, kuitenkin pääsemättä yhteen, universaaliin määritelmään. Monissa määrittelyissä hyödynnetään kuitenkin edelleen yllä kuvattua sitoutumisen kolmea ulottuvuutta (Schaufeli & Bakker 2010, 11). Esimerkiksi henkilöstöjohtamisen kontekstissa sitoutuminen nähdään asenteena, käytöksenä ja liittymisenä, mutta myös sen affektiivinen puoli on huomioitu: esimerkiksi pelkkä brändin tietäminen ei vielä merkitse siihen sitoutumista (Pitt ym. 2018, 637 - 638). Myös organisaatiopsykologiassa sitoutumisen pääelementteinä on nähty 1) psykologinen side, joka muodostuu kognitiivisesta tiedon käsittelystä ja affektiivisesta sitoutumisesta, kuten kuuluvuuden tai arvostetuksi tulemisen tunteista, 2) positiivinen kiintymys, joka sisältää syvemmän tason positiivisen, pitämisen tunteen, kuten innostus, ylpeys ja intohimo ja 3) sitoutuneiden henkilöiden rohkaiseminen, esimerkiksi osallistamisen kautta, ja näin ollen sitoutumisen affektiivinen, kognitiivinen ja behavioristinen ulottuvuus ovat

länä myös organisaatiopsykologisissa sitoutumisen määritelmässä (Macnamara 2018, 117 - 118).

Welch on lähestynyt henkilöstön sitoutumista koskevaa tutkimusta eri vuosikymmenillä, ja jakaa sitoutumistutkimuksen 1990-2000-lukuihin, 2000-2005-lukuihin ja 2006-2010-lukuihin. Ensimmäisen aikajakson määritelmässä henkilöstön sitoutumista on lähestytty vahvasti psykologisesta näkökulmasta, jossa työntekijöiden tehtäväkuvat ovat olleet vahvasti esillä. Toiseen tutkimusaaltoon, vuosiin 2000-2005, sijoittuvissa määritelmässä Kahnin käsitys oli edelleen voimissaan, mutta uusiakin näkemyksiä syntyi. Esimerkiksi Schaufeli ja Bakker toivat sitoutumisen käsitteen vahvemmin työhön itseensä liittyväksi. Kolmannelle aallolle, vuoteen 2006 tullessa, henkilöstön sitoutumista oli käsitelty vahvasti liike-elämän ja muissa käytännön kontekstissa pikemminkin täytesanana, kun tarkastelu akateemisessa kirjallisuudessa oli jäänyt vähemmälle. Saksin 2000-luvun alun työ pyrki tekemään sitoutumisesta vahvemmin tieteellisen termin, mikä innoittikin tutkimusta siihen lisää. Saksin merkittävät huomiot liittyivät eron tekemiseen työhön ja organisaatioon sitoutumisen välillä. Kolmannen tutkimusaallon määritelmässä näkyvät myös edelleen sitoutumisen kolme ulottuvuutta ja yhteydet psykologiaan. 2010-luvulla myös Kahn on määritellyt alkuperäistä konseptiaan uudelleen sitoutumista määrittävien tekijöiden, merkityksellisyyden, turvallisuuden ja saatavuuden kautta. Viestinnän alalla Kahnin uusi näkemys on merkittävä, sillä sen mukaan esimerkiksi johtamisella ja sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa sitoutumiseen. Welch itse (2011, 335), määrittelee näitä eri tutkijoiden näkemyksiä yhdistellen henkilöstön sitoutumisen kognitiiviseksi, emotionaaliseksi ja fyysiseksi roolisuorituksiksi, jota luonnehtivat sulautuminen, päämäärätietoisuus ja virkeys, ja joka on riippuvainen psykologisista merkityksellisyyden, turvallisuuden ja saatavuuden tunnetiloista. (Welch 2011, 333 - 335.)

Aivan viime vuosina sitoutumisen määrittelyssä on siirrytty psykologisista näkemyksistä kohti interpretiivisiä katselukantoja, jotka ovat kiinnostuneita sitoutumisen luonteesta, prosesseista ja seurauksista organisatorisella tasolla. Siinä missä perinteiset näkökulmat hahmottavat viestinnän ilmenevän behavioristisessa, affektiivisessä ja kognitiivisessä ulottuvuudessa staattisena ja pysyvänä, tuoremmat käsitykset korostavat sitoutumisen dynaamisuutta, moniulotteisuutta ja relatiivisuutta ja ymmärtävät sitoutumista enemmän prosessina (Johnston 2018, 19 - 20). Sitoutumistutkimuksen kiinnostuksen kohteena ei siis ole enää niinkään se, mitä sitoutuminen on, vaan

*miten* sitoutuminen muodostuu (Heide & Simmonsson 2018, 205 - 206; Johnston, 2018, 20).

Seuraavaksi tarkastellaan henkilöstön sitoutumista tutkimuksen kannalta oleellisesta, organisaatioviestinnän näkökulmasta. Perinteisemmät, puhtaasti psykologiset näkemykset on jätetty huomioimatta, koska tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat ainoastaan viestinnän ja organisaation kannalta oleelliset määritelmät. Myös työhön sitoutuminen (*work engagement, job engagement*) on jätetty tarkastelusta pois, sillä se viittaa enemmän affektiiviskognitiiviseen, työhön liittyvään omistautumisen olotilaan (Bridger 2015, 5).

Viestinnän tutkimuskentällä sitoutumista on tutkittu monestakin näkökulmasta (Rissanen & Luoma-aho 2016, 502 - 503), kuten yhteiskunnallisessa kontekstissa, ja organisaation ja työntekijöiden välisissä suhteissa (Macnamara 2018, 116). Viestinnän alalla viimeaikaisena trendinä on ollut sitoutumisen sosiaalisen ulottuvuuden huomioiminen. Sitoutumista on ryhdytty tarkastelemaan dialogia ja suhteita korostavista näkökulmista, joissa kollegoiden rooli henkilöstön sitouttamisessa on keskeinen: sen sijaan että henkilöstö nähtäisiin passiivisena vastaanottajana, työntekijöiden potentiaali organisatorisissa ilmiöissä ja tapahtumissa on vahvemmin tunnustettu niihin vaikuttavana tekijänä (Heide & Simmonsson 2018, 205 - 206; Johnston 2018, 19 - 20.)

Viestinnän kentällä henkilöstön pysyvyyttä organisaatiossa on tutkittu myös muiden uudempien käsitteiden, kuten Rajamäki ja Mikkola (2017, 2 - 4) kuuluvuuden (*belonging*) tai Heide ja Simmonsson (2018, 210) vapaasti suomennetun kanssatyöntekijyyden (*coworkership*) kautta. Sitoutumisen määrittelyä voi helpottaa myös termin tarkastelu muiden käsitteiden, kuten *osallisuuden, osallistamisen, tai osallistumisen* kautta. Organisaatioviestinnän kentällä sitoutumiskeskusteluun onkin tuotu myös osallistavan viestinnän käsite, jolla viitataan tiettyjen ryhmien, yksilöiden tai organisaatioiden osallistamiseen viestinnän avulla, siis yksinkertaistetusti osallistumisen mahdollistamiseen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta (Pekkala & Luoma-aho 2019, 15). Englanninkielisestä termistöstä käsitteeseen rinnastettavia termejä saattaa löytyä enemmän, esimerkiksi *involvement, attachment* ja *commitment*, jotka tuovat sitoutumisen ymmärtämiseen tiettyjä vivahde-eroja (Bridger 2015, 3; Schaufeli & Bakker 2010, 14).

Taulukkoon 1 on koottu tämän tutkimuksen kannalta oleellisimmat näkökulmat ja määritelmät sitoutumiseen.

Taulukko 1. Käsitetaulukko.

Tutkija	Tutkimuskenttä	Määritelmä	Avainsanat
Kahn, 1990	psykologia	”personal engagement as the harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively and emotionally during role performances”	<i>personal engagement</i>
Buckingham & Coffman, 1999 (Welch, 2011)	liike-elämä, johtaminen	”The right people in the right roles with the right managers drive employee engagement”	<i>employee engagement</i>
Schaufeli & Bakker, 2004	organisaatio- käyttäytyminen	”a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigour, dedication, and absorption”	<i>job engagement</i>
Saks, 2006	organisaatio- käyttäytyminen	”Engagement is not an attitude; it is the degree to which an individual is attentive and absorbed in the performance of their roles. (...) Furthermore, engagement involves the active use of emotions and behaviors in addition to cognitions.”	<i>organizational engagement, work engagement</i>
Kahn, 2010 (Welch, 2011)	psykologia	”employees offer up different degrees and dimensions of their selves according to some internal calculus that they consciously and unconsciously make”	<i>motivation</i>
Welch, 2011	organisaatio- viestintä	”cognitive, emotional and physical role performance characterised by absorption, dedication and vigour and dependent upon the psychological conditions of meaningfulness, safety and availability”	
Vos & Schoemaker, 2011	organisaatio-viestintä	”Engagement as dialogue and stakeholder involvement affecting relational satisfaction and organizational reputation”	<i>stakeholder engagement</i>
Heide & Simmonsson, 2018	viestintä	”coworkers as well as leaders contribute to the construction of workplace engagement”	<i>social engagement, dialogic engagement, coworkership</i>
Pekkala & Luoma-aho, 2019	organisaatio- viestintä	”osallistumisen mahdollistaminen viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin”	<i>osallistava viestintä, osallistaminen</i>

Kaikki organisaatiot eivät edes puhu ilmiöstä sitoutumisen käsitteen kautta, vaan mieluummin viittaavat mukavaan työpaikkaan, jossa työntekijät haluavat tehdä työnsä. Onkin mahdollista, että termin merkitys on riippuvainen organisaatiosta ja se voi kussakin organisaatiossa ilmentää hieman eri asioita. Ilmiön syvemmin ymmärtämiseksi organisaatioille onkin ehdotettu sen määrittämistä, mitä henkilöstön sitouttaminen juuri kyseiselle organisaatiolle tarkoittaa. (Gilbert, 2011.)

On pohdittu myös sitä, seuraako sitoutumisesta organisaation menestys, kun sitoutuneet työntekijät toimivat tehokkaammin, vai seuraako organisaation menestyksestä sitoutumista, esimerkiksi voimakkaampien ylpeydentunteiden vaikutuksesta. Useissa tutkimuksissa on selvinnyt, että sitoutuminen ilmenee ennen organisaation menestystä (Bridger 2015, 19). Tämänkin tutkimuksen lähtökohtana on ajatus, että henkilöstön sitoutumisesta seuraa organisaation menestys. Sen vuoksi tutkimuksessa halutaan ensin selvittää, mikä parantaa millenniaalien sitoutumista, minkä kautta etsitään vastausta kysymykseen siitä, mitä organisaatio voi tehdä voimistaakseen henkilöstön sitoutumista eli parantaakseen menestystään.

On myös keskusteltu siitä, tulisiko sitoutuminen käsittää asenteena, käytöksenä vai seurauksena. Jos sitoutuminen ymmärretään asenteina, sitä voidaan tarkastella esimerkiksi siinä, mikä on yksittäisen työntekijän suhtautuminen organisaatioon tai ihmisiin, joiden kanssa hän tekee töitä. Sitoutuminen käytöksenä taas voisi ilmentyä esimerkiksi kasvaneena työpanoksena tai organisaation suositteluksena muille. Seurausten valossa tarkasteltuna, sitoutuminen voisi näyttäytyä esimerkiksi pitkinä työurina, vähäisinä poissaoloina sekä vähäisenä henkilöstön vaihtuvuutena. Keskittyminen ainoastaan yhteen näkökulmaan voi olla haitallista, sillä esimerkiksi se, vaihtaako työntekijä työpaikkaa voi johtua korkeasta motivaatiosta ja sitoutumisesta, mutta yhtä lailla taustalla voi olla ajatus siitä, että parempaakaan työtä ei ole tarjolla. Sitoutumisen tarkastelussa on mielekästä pitää mukana jokainen näkökulma, ja nähdä jokaisen osa-alueen muodostavan yhdessä sitoutumisen kokonaisuuden. (Bridger 2015, 6.) Myös tässä tutkimuksessa sitoutumista tarkastellaan nämä kaikki näkökulmat huomioiden: sitoutuminen nähdään toisaalta asenteena, eli työntekijän suhtautumisena organisaatioon ja sen jäseniin, toisaalta käytöksenä, kuten työntekijän organisaation suositteluna, ja toisaalta seurauksena, esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden aspekti huomioiden.

## 2.2 Henkilöstön sitouttaminen viestinnällä

Sitoutuneen henkilöstön ja organisaation menestyksen välisiä yhteyksiä on selvitetty 1990-luvulta lähtien. Sitoutuneella henkilöstöllä on maailmanlaajuisesti todettu olevan organisaatioiden kokonaisvaltaiselle menestykselle lukuisia, suotuisia vaikutuksia, muun muassa positiivisen työntekijäkokemuksen ja maineen, asiakassuhteiden vahvistamisen, sekä tuottavuuden ja kasvaneen kilpailukyvyn kannalta (Bridger 2015, 17; 22 - 27; Heide & Simmosson 2018, 205; Welch, 2011.)

Hallitseva, instrumentaalinen näkemys henkilöstön sitoutumisen tarkoituksesta on perustunut juuri yrityksen tehokkuuden kasvattamiselle ja organisatoristen tavoitteiden saavuttamiselle. Organisaatio pääsee nauttimaan sitoutumisen hyödyistä nimenomaan sen seurausten kautta tarkasteltuna: sitoutuneet työntekijät pienemmällä todennäköisyydellä jättävät organisaation ja antavat itsestään organisaatiolle enemmän: he työskentelevät intohimoisemmin, innokkaammin ja tehokkaammin, ja osallistuvat aktiivisemmin esimerkiksi keskusteluun yrityksen visiosta. (Heide & Simmonsson 2018, 211; Macey & Schneider 2008, 4; Johnston 19 - 20.)

Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin henkilöstön sitouttamista, eli keinoja, joita organisaatiolla on käytössään henkilöstön sitoutumisen vahvistamiseksi. Näitä keinoja tarkastellaan viestinnän mahdollisuuksien kautta: ensin luodaan katsaus sisäisen viestinnän vaikutusmahdollisuuksiin henkilöstön sitouttamisessa, ja sen jälkeen tarkastellaan sitouttamisen suhdetta ulkoiseen viestintään ja työnantajamaineeseen.

### 2.2.1 Sitouttaminen sisäisellä viestinnällä

Sisäisellä viestinnällä on todettu olevan merkittävä rooli sitoutumisen vahvistamisessa (Iyer & Israel 2012, 2; Welch 2011, 329). Organisaation sisäisestä viestinnästä voidaan puhua myös työyhteisöviestintänä, jonka perustehtäväksi onkin määritelty sitoutumisen lujittaminen työhön ja työyhteisöön (Juholin 2009, 45). Viestinnän on siis nähty vaikuttavan työntekijän ja työyhteisön välisen suhteen kehittymiseen (Rajamäki & Mikkola 2017, 2) ja lisäksi viestintää on nähty tarvittavan edellisessä luvussa esiteltyjen sitoutumisen ulottuvuuksien – kognitiivisen, affektiivisen ja behavioristisen sitoutumisen – aktivoimiseksi (Johnston 2018, 22 - 24). Erityisesti nykyisissä alan käsityksissä, joissa viestintä nähdään kaksisuuntaisena, dialogisena ja suhteisiin liittyvänä, viestintää on

alettu pitämään sitoutumisen pääelementtinä ja usein myös sen edeltäjänä (Macnamara 2018, 116).

Sisäisen viestinnän tärkeys on nostettu esille alan tieteellisessä keskustelussa viime vuosina muun muassa työntekijöiden kasvaneen tiedon tarpeen, palvelunäkökulman sekä joustavuuden vaatimuksen korostumisen johdosta (Vos & Schoemaker 2011, 87, 106). Sisäinen viestintä voidaan jaotella sisäiseen organisaatioviestintään ja sisäiseen esimiesviestintään, jossa ensimmäinen koskee johdon viestintää työntekijöille ja jälkimmäinen esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta (Heide & Simmonsson 2018, 207 - 208). Sisäinen viestintä voidaan jakaa myös pienempiin osiin: sisäiseen yritysviestintään (*corporate communications*), sisäiseen johtamisviestintään (*internal line manager communications*), sisäiseen tiimien väliseen viestintään (*internal team communication*) ja sisäiseen kollegoiden väliseen viestintään (*internal project peer communication*). Tässä jaottelussa yrityksen sisäinen viestintä (*internal corporate communications*) ymmärretään viestintänä strategisen tason johtajien ja sisäisten sidosryhmien välillä (Welch 2011, 338). Sisäinen yritysviestintä tähtää organisaation sitoutumisen ja kuuluvuuden edistämiseen henkilöstön keskuudessa, sekä tiedon lisäämiseen yrityksen toimintaympäristöstä ja yrityksen tavoitteista henkilöstölle. Sisäisellä yritysviestinnällä tarkoitetaan täten niitä organisaation käytäntöjä, joilla näihin toimiin pyritään, ja joilla pyritään edesauttamaan työntekijöiden identifioitumista yrityksen arvoihin (Welch 2011, 338 - 339.)

Organisaation tehokkuus ja suoriutuminen riippuvat siitä, miten hyvin työntekijät tuntevat olevansa osallisena organisaation missioon ja tavoitteisiin. Henkilöstön sitoutuminen voidaankin käsittää työntekijöiden kokemana identifioitumisen tasona työtään ja organisaatiotaan kohtaan, josta Vos ja Schoemaker (2011, 106 - 107) puhuvat kollektiivisena kunnianhimon. Sisäisen viestinnän avulla henkilöstöä voidaan auttaa ymmärtämään yrityksen tavoitteita, visiota ja heidän omaa rooliaan suhteessa niihin, ja tätä kautta vaikuttaa välillisesti myös organisaation tehokkuuteen (Welch 2011, 338).

Sisäisellä viestinnällä voidaan myös esimerkiksi kehittää yrityksen palveluja ja tuotteita joustavammin, kun työntekijät voivat viestiä kehitysideoistaan johdolle. Sisäistä viestintää tarvitaan myös esimerkiksi epävarmuuden hälventämiseen muutostilanteessa (Vos & Schoemaker 2011, 87, 106). Tutkimukset ovat todentaneet myös viestinnän keskeistä roolia työntekijän organisaatiota kohtaan osoittaman luottamuksen rakentamisessa (Heide & Simmonsson 2018, 207). Asian käänköpuolena, huonosti hoidettu yrityksen viestintä tuo myös riskejä

organisaatiolle: viestinnän puute tai huonosti kommunikoitu tieto voi johtaa tyytymättömyyteen, epäselvyyteen ja kyseenalaistamiseen, sekä henkilöstön sitoutumattomuuteen ja kasvaneeseen vaihtuvuuteen (Iyer & Israel 2012, 2 - 3; Welch 2011, 338; Heide & Simmonsson 2018, 207).

Sitouttamisen vahvistamisessa on tutkittu erikseen erilaisten viestintämallien ja -tyylien vaikutuksia. On todettu esimerkiksi, että organisatorisessa sitoutumisessa johtajien viestintätyylillä ja -kyvyillä on suuri vaikutus henkilöstön sitoutumiseen (Heide & Simmonsson 2018, 205; Welch 2011, 338; Vos & Schoemaker 2011, 94 - 95). Ylimmän johdon viestinnältä ja viestintästrategialta edellytetään tehokkuutta ja avoimuutta (Welch 2011, 338 - 339). Selkeys, rehellisyys ja ytimekkyys ovat myös tärkeitä, tunnistettuja organisaatioviestinnän piirteitä sitouttamisen vahvistamisessa (Iyer & Israel 2012, 2 - 3). Lisäksi, samanaikainen viestintä (*parallel communication*) henkilöstölle on tehokas sitoutumisen edistäjä. Tässä viestintämallissa tieto tarjotaan kaikille henkilöstöryhmille samaan aikaan, esimerkiksi sähköisillä uutiskirjeillä, henkilöstölehdellä tai yhteisillä tiedotustilaisuuksilla. Samanaikaisen viestinnän tavoitteena on lisätä organisaation ja sen asioiden tunnettuutta. Se toimii hyvänä työkaluna myös osallisuuden ja muutosprosessien läpiviemisessä. (Vos & Schoemaker, 94 - 95, 108.)

Siinä missä samanaikaisella viestinnällä pyritään suuremman joukon samanaikaiseen tavoittamiseen, vapaasti suomennettua suoraviestintää (*line communication*) käytetään henkilökohtaisempaan vuorovaikutukseen. Tässä viestintämallissa vuorovaikutus kulkee hierarkkisia linjoja pitkin ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Erilaiset keskustelut, kuten työnhakijan ja rekrytoijan välinen tapaaminen tai ryhmäkeskustelut ovat esimerkkejä suoraviestinnästä. Myös tämä viestintämalli on todettu hyväksi sitoutumisen vahvistajaksi, edellyttäen että vuorovaikutus ei ole ainoastaan digitalisoitua vaan myös kasvokkaskontaktissa tapahtuvaa. (Vos & Schoemaker 2011, 94 - 95.)

Organisaatiot voivat tietoa jakamalla, tapahtumia järjestämällä ja mielipidejohtajia hyödyntämällä tarjota tietoa ja lisätä motivaatiota, minkä kautta ne voivat sitouttaa henkilöstöään. Työntekijöiden organisaatiota kohtaan osoittaman kiinnostuksen kasvattamiseksi, organisaatioille on ehdotettu avointa ja osallistavaa keskustelua henkilöstön kannalta oleellisista teemoista, kuten työoloista tai yrityksen etiikasta, sekä työntekijöiden osallistamista yrityksen toimintaan, esimerkiksi kutsumalla työntekijöitä keskustelemaan käytännöistä tai ongelmista. Idea on panostaa tavoitteisiin, joita arvostetaan henkilöstön keskuudessa, ja jotka voimistavat ylpeydetunnetta organisaatioon. Myös



työntekijöiden palkitsemista esimerkiksi antamalla kasvot tuotteiden tai palveluiden takana oleville työntekijöille on ehdotettu (Vos & Schoemaker 2011, 108 - 109.) Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan millenniaalit kaipaisivatkin enemmän tällaista julkista tunnustusta, joilla organisaatio osoittaa arvotuksensa työntekijöitään kohtaan. Näin voidaan myös huomioida työntekijöitä laajemmin organisaatiossa, mikä voi olla heille hyödyllistä esimerkiksi saadun huomion kautta avautuvien, uusien uramahdollisuuksien näkökulmasta tarkasteltuna (Sledge 2016, 85.)

### 2.2.2 Sitoutuminen, ulkoinen viestintä ja maine

Edellisessä aluvussa käsiteltiin henkilöstön sitouttamista sisäisen viestinnän keinoin. Henkilöstön sitoutumisella on yhteyksiä myös ulkoiseen viestintään, mikä on tunnistettu suoraan joissain sitoutumisen määritelmässään. Esimerkiksi Dowlingin mukaan henkilöstön sitoutuminen kumpuaa hyvästä maineesta (Welch 2011, 338). Määrittelyssä yksi ulkoisen viestinnän osa-alue, maine, on huomioitu. Tässä aluvussa tarkastellaan lähemmin henkilöstön sitoutumisen yhteyksiä ulkoiseen viestintään. Luvussa tarkastellaan ulkoista viestintää ja sitoutumista sisäisen imagon, imagon, profiloitumisen, maineen ja odotustenhallinnan käsitteiden kautta.

Ulkoisen viestinnän ja sitoutumisen välinen yhteys tulee näkyväksi sisäisen viestinnän kautta. Sisäisellä viestinnällä voidaan lisätä henkilöstön kiinnostusta organisaation asioihin, vahvistaa organisaatiota kohtaan tunnettua ylpeyttä, ja tarjota selkeämpi käsitys ja kuva organisaatiosta organisaation sisällä, eli rakentaa organisaation sisäistä brändiä tai imagoa. Jos sisäinen brändäys (*internal branding*) on tehty hyvin ja työntekijöitä on informoitu riittävällä tasolla, sitoutuneesta henkilöstöstä tulee yritykselle voimavara, ja organisaatio saa sisäiseen viestintään kohdistamat panostuksensa takaisin sitoutumisen ulkoisissa vaikutuksissa ja seurauksissa (Vos & Schoemaker 2011, 94 - 95, 108.)

Organisaation ulkoisen viestinnän voidaan nähdä koostuvan brändin muokkaamisesta ja maineenhallinnasta, asiakas- ja sidosryhmäviestinnästä, markkinointia tukevasta viestinnästä sekä mediaviestinnästä (Juholin 2009). Ulkoisen viestinnän osa-alueita lähemmin tarkasteltaessa ymmärretään, että henkilöstön sitoutuminen on yhteydessä erityisesti organisaation imagoon, profilointiin ja maineeseen. Organisaation ulkoisella, yleisöjen vastaanottamalla kuvalla eli imagolla (Juholin 2009, 185) on todettu olevan yhteyksiä henkilöstöön: Kun työnantajan maineessa tapahtuu heilahduksia huonompaan suuntaan, se

näyttäytyy henkilöstön keskuudessa vähentyneinä ylpeydentunteina organisaatiota kohtaan, sekä madaltuneena sitoutumisen tasona. Jos siis organisaation ulkoinen imago muuttuu, muuttuvat myös työntekijän organisaatioon kohdistamat tunteet (Gilbert 2011). Yrityksen ulkopuolella esiintyvät imagokolhut voivat siis heijastua myös organisaation sisälle.

Kun taas tarkastellaan profilointia, eli organisaation itsestään lähettämää kuvaa (Juholin 2009, 186), voidaan henkilöstön sitoutumisen ajatella olevan siihen sidoksissa sitä kautta, että kaikkien työntekijöiden käytös määrittää ja luo yrityskuvaa (Vos & Schoemaker 2011, 16). Puolestaan maineen, eli organisaation sanojen ja tekojen perusteella syntyvä käsitys organisaatiosta liittyy sitoutumiseen siten, että mainetta rakennetaan tarinoina ja kertomuksina, joita organisaatiosta välitetään (Juholin 2009, 187 - 188). Sitoutuessaan vahvasti organisaatioon yksilöstä voi tulla organisaatiolle sosiaalisen pääoman tuoja, joka rakentaa yrityksen mainetta (Luoma-aho 2015, 8 - 9) välittämällä organisaatiosta hyödyllisiä mielikuvia ja tietoa organisaation ulkopuolisissa suhteissa (Welch 2011, 338 - 339; Vos & Schoemaker 2011, 94 - 95, 87, 106; Heide & Simonsson 2018, 212). Tyytyväisyys omaan työhön johtaa lisäksi usein myös esimerkiksi paremman asiakaspalvelun tarjoamiseen (Kong & Wang 2015, 148).

Hyvän työnantajakuvan ja maineen hallintaan liittyy myös odotusten hallinta, sillä hyödyllisten sidosryhmäsuhteiden ylläpito vaatii organisaatioilta aitoa ja sopivaa tapaa vastata odotuksiin (Johnston 2018, 20). Työtyytyväisyyttä ja tätä kautta joissain tilanteissa myös henkilöstön halukkuutta omistautua organisaatioon voidaankin mitata sitä kautta, mihin asti työntekijöiden odotukset kohtaavat organisaation, työn ja työolot (Vos & Schoemaker 2011, 106). Henkilöstön sitoutumisen yhteydessä onkin puhuttu psykologisista sopimuksista, joilla tarkoitetaan valikoimaa lupauksia, joiden työntekijä uskoo määrittävän suhdetta hänen ja oman työnantajansa välillä (Joensuu 2006, 61) Tieteellisessä keskustelussa on esiintynyt myös uraodotusten käsite, jolla viitataan aitoihin, saavutettavissa oleviin ajatuksiin ja uran päämääriin, joita yksilö toivoo saavuttavansa (Kong & Wang 2015, 149). Ylipäätään organisaation maineen on nähty perustuvan suurilta osin siihen, miten sidosryhmät arvioivat organisaatioiden vastaavan heidän odotuksiinsa, ja miten hyvin organisaatio onnistuu pitämään antamansa brändilupauksen (Olkkonen 2015, 24). Näin siis nykyisistä työntekijöistä kiinni pitämisessä kuin uusien työntekijöiden houkuttelemisessakin, sidosryhmien odotuksiin vastaaminen on tärkeää.

Viestinnän ja sitoutumisen välillä on tunnistettu olevan selkeä yhteys (Heide & Simonsson 2018, 208): ne ovat toisistaan riippuvaisia ja toisiinsa vaikuttavia.

(Macnamara 2018, 116 - 118). Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden mukaan yrityksen sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyteen ja organisaatioon identifioitumiseen. Puolestaan ulkoisen viestinnän ja sitoutumisen välisessä suhteessa tärkeänä pidetään odotuksien täyttämistä ja lupauksen pitämistä maineen säilymiseksi, ja sitoutumisen hyötyjen uskotaan tulevan näkyväksi organisaation ulkoisessa viestinnässä.

### 2.3 Millenniaalien sitouttaminen

Sukupolvien diversiteetti asettaa haastetta nykypäivän organisaatioille, työpaikoille ja johtamiselle. Organisaatiot ovat viime vuosina löytäneet itsensä tilanteesta, jossa niiden tulee johtaa samanaikaisesti jopa viittä eri sukupolvea ja vastata niiden keskenään erilaisiin tarpeisiin (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19; Sledge 2016, 5). Organisaatioita onkin kehoitettu huomioimaan sukupolvien väliset erot sitouttamissuunnitelmissa, eri henkilöstöryhmille kohdennetuilla sitouttamisstrategioilla (Gilbert 2011). Tässä luvussa luodaan tarkempi katsaus sitouttamiseen tutkimuksen kohderyhmänä olleessa, millenniaalien kontekstissa. Ensimmäiseksi määritellään millenniaalin käsite, ja tarkastellaan tämän sukupolven organisaatioille asettamia haasteita. Sen jälkeen luodaan katsaus millenniaalien uratoiveisiin ja sitouttamiseen.

Millenniaaleilla tarkoitetaan vuosina 1981-2000 syntyneitä ihmisiä (Gilbert 2011; Kong & Wang 2015, 148). Sukupolvesta on käytetty myös nimitystä Y- sukupolvi (Kong & Wang 2015, 148). Millenniaaleja on kutsuttu myös muun muassa C-sukupolveksi korostaen heidän rooliaan sisällöntuottajina, ja diginatiiveiksi heidän informaation kuluttamisen perusteella. Digitalisaation on ajateltu samankaltaistaneen millenniaalien käytöstä ja ajattelua (Luoma-aho & Rissanen 2016, 501).

Millenniaalit valtaavat työelämästä yhä suurempaa osuutta: vuoteen 2030 tultaessa, millenniaalit edustavat 75 % globaalista työvoimasta, kun suuret ikäluokat eläköityvät ja X-sukupolvi siirtyy työelämässä eteenpäin. Työvoiman dynamiikan muuttuessa, millenniaaleista on tullut maailmanlaajuisesti ja toimialasta riippumatta kiinnostuksen kohde monessa organisaatiossa ja eri tieteenaloilla (Sledge 2016, 2 - 4, 93, 97.)

Viime aikainen millenniaaleja koskeva tutkimus on keskittynyt heidän aiempiin sukupolviin nähden poikkeuksellisen suuren vaihtuvuuden tutkimiseen (Kong & Wang 2015, 149). Organisaatioiden onkin nähty tarpeelliseksi kehittää

menetelmiään ja strategioitaan vaikeasti sitoutuvien millenniaalien sitouttamiseksi (Gilbert, 2011). Työntekijöiden sitouttamisesta, motivoimisesta, ja vaihtuvuuden vähentämisestä on näin tullut prioriteetti monessa organisaatiossa menestyksen takaamiseksi (Sledge 2016, 93). Työntekijän menetyks on organisaatiolle myös ajan, rahan, koulutuksen ja kokemuksen menetys (Sledge 2016, 1). Sen sijaan organisaatiot, jotka onnistuvat millenniaalien sitouttamisessa, menestyvät muita paremmin (Sledge 2016, 95). Organisaatioissa on siis ymmärrettävä, miten johtaa uutta sukupolvea, ja tietää, millaisia odotuksia ja vaatimuksia se asettaa niille.

Työelämässä millenniaaleja on kuvattu muun muassa koulutetuiksi, tiimityöhön ja teknologiaan orientoituneiksi, sisällöntuottajiksi, diginatiiveiksi, innovatiivisiksi, muutosmyönteisiksi, ja jaksaviksi (Kong & Wang 2015, 149; Sledge 2016, 4, 93; Gilbert, 2011). Kääntöpuolena monille positiivisille kuvauksille, millenniaaleja on pidetty myös ailahtelevina, itsekeskeisinä, lyhytkatseisina (Kong & Wang 2015, 149) ja vaativina (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19). Millenniaaleille esimerkiksi työpaikan ja -ympäristön laatu merkitsevät paljon (Kong & Wang 2015, 149), ja he odottavat siltä turvallisuutta, joustavuutta, haastavuutta ja motivoivuutta (Sledge 2016, 96). Suhteessa aiempiin työntekijöiden sukupolviin, millenniaalit ovat uraorientoituneempia ja kunnianhimoisempia: he arvostavat kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia (Kong & Wang 2015, 149; Joensuu 2006, 2, 62). Nuorten työntekijöiden on myös todettu arvostavan muun muassa työn merkityksellisyyttä (Universum 2018; Joensuu 2006, 62), työn ja vapaan välistä tasapainoa (Vesterinen & Suutarinen 2011, 9, Sledge, 2016; Kong & Wang 2015, 149; Gilbert 2011) sekä palkkaa, joskaan ei näistä tärkeimpänä (Universum 2018; Laurén ym. 2012, 7, 31; Kong & Wang 2015, 149).

Myös millenniaalien uraodotukset, eli realistiset uratavoitteet, joita työntekijällä on, ovat saaneet paljon huomiota viimeaikaisissa tutkimuksissa (Kong & Wang 2015, 148) ja niistä tiedetäänkin jo jonkin verran. Seuraavaksi käsitellään näitä uratoiveita tämän tutkimuksen kannalta oleellisista näkökulmista. Tarkasteluun otetaan tiedonkulku, johtaminen ja esimiestyö, palaute ja tiimityöskentely.

*Tiedonkulku.* Tärkeä nuorten työntekijöiden organisaatioon kohdistama toive koskee avointa ja kaksisuuntaista tiedonkulkua (Joensuu 2006, 62). Millenniaalit esimerkiksi etsivät tietoa ja jakavat sitä vapaasti (Sledge 2016, 57 - 58). Yhtenä syynä diginatiiveinkin tunnettujen nuorten sisältöjen runsaalle kuluttamiselle on nähty heidän kasvamisensa digitalisoituneessa informaatioyhteiskunnassa (Prensky, 2001, 9). Millenniaalien joukossa tiedon jakamisella näyttäisi olevan

vaikutus myös esimiestyön parantamiseen: esimiehen avoin viestintä lisää esimiehen uskottavuutta, mikä näyttäytyy työntekijälle esimiehen luotettavuutena ja parantaa työntekijän suhdetta esimieheensä (Sledge 2016, 72).

*Johtaminen ja esimiestyö.* Oman itsensä, uran ja oppimisen kehitys korostuvat monien millenniaaleja selvittäneiden tutkimusten tuloksissa. Useissa millenniaaleja koskevissa tutkimuksissa on todettu, että he työntekijöinä kaipaavat ohjausta, mentorointia, ja valmennusta, mutta luottavat samalla omaan osaamiseensa (Kong & Wang 2015, Joensuu 2006, 62). Millenniaalien sitouttamiseksi organisaatiot ovatkin siirtyneet viime vuosina lähemmäs johtamismalleja, joiden keskiössä on työntekijän tukeminen, käskyttämisen ja kontrolloinnin sijaan (Kong & Wang 2015, 149). Esimies-alais-suhteilla on todettu olevan suurin vaikutus työntekijän vaihtamiseen ja motivaatioon, koska johtajat ja esimiehet ovat suora heijastuma organisaation kulttuurista (Sledge 2016, 72). Millenniaalit kaipaavat selkeitä ohjeita ja avustusta erityistehtäviin, mutta odottavat samalla työssään saavansa vapautta. He haluavat johtaa omia uriaan, mutta odottavat silti työnantajan tarjoavan heille tukea urakehitykseen (Kong & Wang 2015, 149 - 150.)

*Jatkuva ja välitön palaute.* Millenniaalien on todettu arvostavan palautteen saantia (Sledge, 2016, 12). Nuoret työntekijät haluavat tulla palkituiksi ideoinnista tai sopivien riskien ottamisesta. Millenniaalien toiveiden mukaisesti palaute on myös välitöntä, suoraa ja jatkuvaa. Palaute ei saa jättää varaa epäselvyyksille, vaan sen täytyy olla selkeää, täsmällistä ja toistuvaa, jotta on mahdollista ymmärtää, miten omaa työskentelyään voi parantaa. (Gilbert 2011).

*Tiimityöskentely.* Millenniaaleilla on tarve sosiaaliseen kanssakäymiseen ja he haluavat työskennellä tiimiorientoituneessa kulttuurissa (Gilbert 2011). Heitä on kuvattu yhteistyökykyisiksi ja tiimityöskentelyä arvostaviksi. Millenniaalit ovat myös halukkaampia oppimaan muilta, ja arvostavat mielipiteiden erilaisuutta (Sledge 2016, 4 - 5, 57 - 58.)

Millenniaalien sitouttamiseksi yrityksille on ehdotettu monitorointia ja mittaamista esimerkiksi vuosittaisten sitouttamistutkimusten kautta. Myös sitoutumisen ajureiden sekä uhkien tunnistamista esimerkiksi uramahdollisuuksia, yritysvastuuta ja työnantajamainetta mittaamalla, on pidetty tärkeänä pitkän aikavälin sitoutumisen kannalta. Henkilöstön sitouttamisen kehittämisessä olisi tärkeää huomioida, että sitouttamiskäytännöt eivät välttämättä ole kopioitavissa esimerkiksi kilpailijalta tai tytäryhtiöltä omaan yritykseen, sillä eri organisaatioissa voi olla eri ajurit ja uhat

sitoutumiselle. Sitouttamisen kehittämisessä olisikin tärkeää tunnistaa organisaation sisällä tekijät, joilla sitoutumista voidaan parantaa tai heikentää juuri kyseisessä organisaatiossa. (Gilbert 2011.)

### 3 ORGANISAATION MUODOSTUMINEN VIESTINNÄSSÄ

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin McPheen ja Zaughin Four Flows -mallia. Malli pohjautuu CCO (*communicative constitution of organizations*) -näkökulmaan, jossa organisaation ajatellaan muodostuvan viestinnässä, interaktiossa (Heide & Simonsson 2018, 209). Tässä luvussa syvennytään kyseiseen teoriaan ja tarkastellaan sen sopivuutta tämän tutkimuksen viitekehyyksi.

Viestintää on pidetty organisaatioiden perustavanlaatuisena osana (Putnam, Nicotera & McPhee 2009, 1). Viimeaikainen viestintätutkimus on keskittynyt tarkastelemaan viestintää aiempaa kokonaisvaltaisempana ja laaja-alaisemmassa mittakaavassa organisaation elämän kannalta. Tutkimuskentällä on tapahtunut siirtymä hierarkkisista, tiedonsiirtoon keskittyvistä viestintämalleista, joissa organisaatiot nähtiin viestinnän objekteina, kohti malleja ja näkemyksiä, joissa viestinnällä katsotaan olevan monimuotoisempi ja tärkeämpi rooli organisaatioiden muodostumisessa ja viestinnän olevan edellytys organisaation synnylle. (Aten & Thomas 2016, 151; Putnam ym. 2009, 1, 5 - 6). Näissä uusissa organisaatioviestinnän malleissa on keskitytty aiempaa perustavanlaatuisemmin siihen, miten ja millä tavoilla viestintä rakentaa ja muodostaa organisaatioita. Tuoreemmista, organisaatioiden ja viestinnän välistä suhdetta tutkivista näkökulmista käytetään yhteisnimitystä CCO (*communicative constitution of organizations*), jolla viitataan juuri viestinnän perustavanlaatuisuuteen ja oleellisuuteen organisaatioiden muodostumisessa. (Putnam & ym. 2009, 1 - 2.)

CCO ei ole yksi pysyvä teoria, vaan yhdistelmä näkökulmia, joissa uskotaan vuorovaikutuksessa rakennettavan ja uudelleen tuotettavan sosiaalista ja organisatorista todellisuutta. CCO-teoriat näkevät organisaatiot pikemminkin jatkuvassa muodostumisen kuin olemisen tilassa oleviksi, ja viestinnän dynaamisena prosessina, joka tuottaa, uudelleen tuottaa ja muuttaa organisaatiota. Viestintä ja organisaatio eivät täten ole toisilleen rinnakkaisia, mutta molemmat ovat yhdessä muodostuvia. CCO-näkökulmat näin haastavat perinteiset käsitykset, joissa sitoutumisen on nähty tapahtuvan lineaarisesti johdolta henkilöstölle tai esimieheltä alaiselle, eikä kuten CCO-tutkimuskentällä sitoutumisprosessiin sisällytettynä, siihen kuuluvana perustavanlaatuisena osana. (Heide & Simmonsson 2018, 208 - 209.)

## 1.1 Four Flows -malli tämän tutkimuksen viitekehystenä

CCO-lähestymistavasta on muutamia erilaisia katselukantoja (Putnam ym. 2009, 5; 8 - 9; Heide & Simmonsson 2018, 208 - 209), joista tässä tutkimuksessa hyödynnetään strukturaatio-teoriaan perustuvaa McPheen ja Zaughin Four Flows -mallia (Heide & Simmonsson 2018, 209). Kuten muutkin CCO-teoriat, myös McPheen ja Zaughin Four Flows -malli perustuu ajatukselle siitä, että organisaatio muodostuu viestinnässä (Putnam ym. 2009, 10 - 11; McPhee & Zaug, 2009).

Four flows-mallissa viestintä toimii yhdistävänä liimana erilaisten tilanteiden välillä, minkä seurauksena organisoitunut järjestys mahdollistuu. Mallissa organisaation muodostuminen viestinnän kautta katsotaan tapahtuvaksi neljän erilaisen viestintäprosessin (*communication flow*) keskinäisestä vaikutuksesta. Viestintäprosessit linkittävät organisaation jäseniinsä, itseensä ja ympäristöönsä. Ne toimivat kaikki omissa organisaatiota muodostavissa tehtävissään. Vaikka viestinnän vaikutus, tarpeellisuus ja oleellisuus organisaatioille on tunnistettu muuallakin, organisaatioviestinnän tutkimuksessa on usein keskitytty vain yhteen näistä neljästä prosessista (Putnam ym. 2009, 9 - 12; McPhee & Zaug 2009, 21; 32 - 33.)

Four Flows -malli kuitenkin huomioi kaikki viestintäprosessit ja niiden keskinäiset suhteet: neljä viestintäprosessia eivät riitä muodostamaan organisaatiota, elleivät ne vaikuta keskenään. Prosessit voidaan kyllä nähdä erillisinä prosesseinaan, mutta niiden tulee vaikuttaa keskenään, ennen kuin ne muodostavat organisaation. Vuorovaikutusprosessit ovat toisistaan eroavia ja



niillä on jokaisella oma tehtävänsä, mutta vuorovaikutusta voi kuitenkin ilmetä kussakin tai useassa prosessissa samanaikaisesti, ja se voi kehittyä tai siirtyä niiden välillä. Yksi viesti voi siis toimia useammassa organisaatiota muodostavassa ja rakentavassa tehtävässä. (Putnam ym. 2009, 9 - 10; McPhee & Zaug 2009, 21; 28 - 29; 32 - 33; 43 - 44.)

Vaikka organisaation jäsenet eivät välttämättä koe kykenevänsä vaikuttamaan merkittävästi organisaatioon, he kuitenkin tiedostavat useimmiten pystyvänsä vaikuttamaan omalla viestinnällään esimerkiksi organisaation ilmapiiriin. Näin ollen, jäsenet täyttävät organisaation muodostumisen tehtävää, siis vaikuttavat organisaation muodostumiseen, riippumatta esimerkiksi heidän asemastaan organisaatiossa. Vähäisimmässäkään roolissaan, viestintä muodostaa sosiaalisesti tunnistettua toimintaa, sillä esimerkiksi puhuessamme oletamme kuulijan pystyvän tulkitsemaan sanomisiamme, eli olevan toimintaan kykenevä elävä olento. Näin viestintä luo toimintaa ja suhteen kahden kommunikoivan osapuolen välille. (McPhee & Zaug 2009, 27 - 29.)

*Jäsenyysneuvottelu.* Ensimmäinen viestintäprosessi, jäsenyysneuvottelu (*membership negotiation*) keskittyy organisaation ja sen jäsenten välisiin suhteisiin. Koska organisaation jäsenet ovat aina organisaatiosta irrallisia, itsenäisiä toimijoita, organisaatio tarvitsee viestintää rakentaakseen ja ylläpitääkseen suhdettaan jäseniinsä. Tämä viestintäprosessi korostaa ihmisiä toimijoina organisaation muodostumisessa: vain ihmiset voivat muodostaa organisaation. Organisaation olemassaolo perustuu siis siihen, että se saa houkuteltua jäseniä ohjatakseen heitä ymmärtämään sen ainutlaatuista maailmaa. Kyseessä on siis elintärkeä ja oleellinen vuorovaikutusprosessi: organisaatiota ei ole olemassa ilman ihmisiä, siis suhde yksilön ja yhteisön välillä on välttämätön, ja sen luominen tulee vuorovaikutuksen kautta mahdolliseksi. (McPhee & Zaug 2009, 34 - 35.)

Esimerkiksi rekrytointitilanteessa on kysymys tällaisesta niin kutsutusta jäsenyysneuvottelusta, jossa potentiaalisen organisaation jäsenen, eli työnhakijan, ja organisaation, eli työnantajan välillä on kiinnostus muodostaa keskinäinen suhde. Organisaation jäsenen tulee omaksua organisaation tavat, käytännöt ja rakenteet, kun taas organisaation on sopeuduttava uuteen henkilöön. Tätä viestintäprosessia ei kuitenkaan tarvita vain uusien suhteiden muodostamiseen, vaan myös jo olemassa olevien suhteiden ylläpitoon. Sen piiriin kuuluvat esimerkiksi kysymykset siitä, mitä organisaation jäsenelle merkitsee olla osa organisaatiota. (McPhee & Zaug 2009, 34 - 35.)

Tässä tutkimuksessa tämä viestinnän osa-alue ymmärretään henkilöstön sitouttamisen kontekstissa siten, että se on työntekijän omakohtainen kokemus suhteestaan organisaatioon ja työhönsä. Kiinnostuksena on tällöin muun muassa työntekijän kokemus sopeutumisestaan organisaatioon ja se, millaisena työntekijä näkee itsensä suhteessa organisaatioon ja sen osana. Tähän käsityksestä joka työntekijällä on itsestään, puhutaan tässä tutkimuksessa työntekijäkuvana.

*Organisatorinen itsejärjestäytyminen.* Toinen viestintäprosessi, organisatorinen itsejärjestäytyminen (*organizational self-structuring*) kattaa suunnitelmallisuuden ja kontrollin. Tähän kuuluvat viralliset organisaation käytännöt ja epäviralliset prosessit, joilla luodaan normeja ja sääntöjä organisaation sisällä. Viestintäprosessi keskittyy tällöin organisaation sisäisiin suhteisiin ja sosiaalisiin ryhmiin, jotka muodostavat kehyksen erilaisten työhön liittyvien käytäntöjen muokkaamiselle. Organisatorisen muodostumisen kannalta kyseessä on elintärkeä viestintäprosessi, sillä se asettaa raamit toiminnalle ja auttaa organisaatiota tulemaan toimeen ympäristönsä kanssa. Organisatorisen itsejärjestäytymisen kautta mahdollistuu myös organisaation hallinta esimerkiksi epäselvyyttä vähentämällä. (McPhee & Zaug 2009, 35 - 37.)

Tähän osa-alueeseen kuuluukin niin sanottu perinteisesti käsitetty organisaatioviestintä, jossa organisaatio voidaan nähdä viestinnän objektina ja viestintä tiedonsiirtona. Viestintä ilmenee muun muassa sääntöinä, ohjeistuksina, päätöksenteon ja suunnittelun foorumeilla, sekä epävirallisempina ilmoituksina, kehityskeskusteluina ja palautteena sekä hierarkkisina suhteina. Se kattaa viestinnän, jonka tarkoituksena on ohjata organisaatiota johonkin suuntaan ja luoda organisatorinen identiteetti, johon organisaation jäsenet samaistuvat. (Putnam ym. 2009, 10; McPhee & Zaug 2009, 35 - 37.)

Tässä tutkimuksessa organisatorinen itsejärjestäytyminen käsitetään henkilöstön sitoutumisen näkökulmasta soveltaen johtamisviestinnän kautta. Kiinnostuksen kohteena on muun muassa se, millaisena henkilöstö kokee esimiestyön ja johtamisen, sekä vuorovaikutuksen esimiehensä ja hänen välillä. Kiinnostuksena tällä tasolla on se mitkä esimies-alais-suhteen viestintätekijät liittyvät työntekijän sitoutumiseen.

*Toiminnan yhteensovittaminen.* Edellä esitettyjä sääntöjä ja käytäntöjä ei kuitenkaan aina organisaation sisällä omaksuta täydellisesti. Kolmas viestintäprosessi, toiminnan yhteensovittaminen (*activity coordinating*) kattaa vuorovaikutuksen, jota tapahtuu käytäntöihin sopeutuessa ja

ongelmanratkaisussa organisaation jäsenten välillä. Vuorovaikutuksen tavoitteena on yhtenäistää ja muokata työskentelytapoja erilaisten työtehtävien välillä organisaation jäsenten kesken. Vuorovaikutus voi ilmetä organisaation jäsenten välillä esimerkiksi työn välttelynä, uusien toimintatapojen kehittelynä tai tilanteissa, joissa organisaation jäsenet etsivät itselleen valtaa tai etua. Oleellista on, että organisaation jäsenet koordinoivat toimintaa ja lyöttäytyvät yhteen, eli ajattelevat työskentelevänsä yhteisen sosiaalisen kokonaisuuden osana, eivätkä katso olevansa organisaatiossa vain tekemässä omaa työtään. (McPhee & Zaug 2009, 38 - 39; Putnam ym. 2009, 10 - 11.)

Henkilöstön sitouttamisen kontekstissa, tätä viestintäprosessia tarkastellaan kollegoiden välisenä viestintänä. Kiinnostuksen kohteena tämän tutkimuksen kannalta on erityisesti työyhteisön jäsenien keskinäiset suhteet ja niiden viestintä, kuten tiimien välinen kommunikointi. Kiinnostuksena tällä tasolla on se, mitkä yhteisön viestintätekijät liittyvät työntekijän sitoutumiseen.

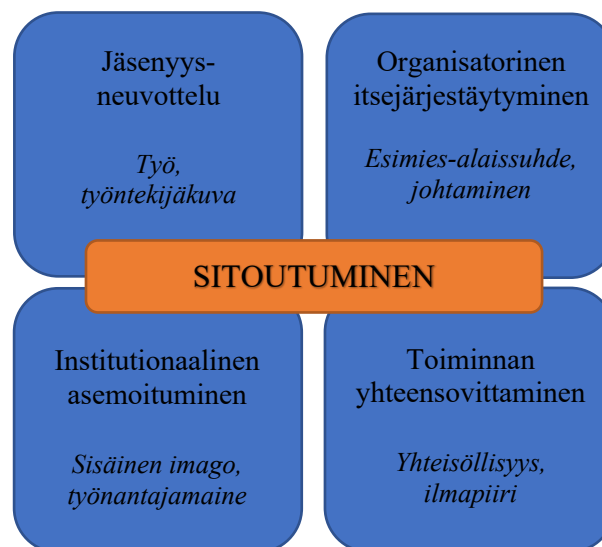
*Institutionaalinen asemoituminen.* Neljäs viestintäprosessi, institutionaalinen asemoituminen (*institutional positioning*) keskittyy organisaatioiden ulkopuoliseen elämään, muun muassa asiakkaille, alihankkijoille, kilpailijoille ja yhteistyökumppaneille suunnattuun ulkoiseen viestintään. Organisaatio sijoittaa itsensä suhteessa isompaan, ympäröivään kokonaisuuteen tai systeemiin ja luo itsestään kuvaa muille. Organisaatio täten muodostuu osittain myös tällaisen vuorovaikutuksen, imagon luonnin kautta, jossa organisaatio yrittää vastata sille asetettuihin odotuksiin, luoda luottamusta ja hallita epävarmuutta ympärillään. (Putnam ym. 2009, 11; MCPhee & Zaug 2009, 39 - 41.)

Tämä viestintäprosessi nähdään myös oleellisen tärkeänä osana organisaatiota, sillä yritykset ovat aina osa isompaa kokonaisuutta, kuten lainsäädäntöä, joissa on jo valmiit instituutiot ja mallit järjestyksen hallintaan. Erityisesti nykypäivänä tämä on korostunut, eivätkä organisaatiot voi vähätellä riippuvuuttaan ympäröivästä maailmasta ja esimerkiksi poliittisista, taloudellisista ja kulttuurisista konteksteistaan. Organisaatio muodostuu siis aina suhteessa toisiinkin ympäröiviin organisaatioihin. Organisaatioiden voidaan näin ollen nähdä olevan riippuvaisia muista, ja harvoin muista toimijoista itsenäisiä. (McPhee & Zaug 2009, 41.)

Henkilöstön sitouttamisen kontekstissa, tätä viestintäprosessia tarkastellaan soveltaen organisaation työnantajamaineen kautta. Tällöin kiinnostuksena ovat työntekijöillä olevat mielikuvat organisaatiosta, kuten se, miten työntekijä tarkastelee organisaatiota yrityksen ulkoapäin esimerkiksi vertailussa muihin

työnantajiin. Koska organisaation maine heijastuu myös jokaiseen työntekijään sitä kautta, että he ajattelevat olevansa itsekin organisaation tai organisaation luoman kuvan kaltaisia (Juholin 2009, 150), tässä tutkimuksessa tämä viestinnän osa-alue ymmärretään soveltaen myös organisaation sisäisenä imagona (*internal image*) tai sisäisenä brändäyksenä (*internal branding*), jolla tarkoitetaan organisaation sisäisillä kohderyhmillä olevaa kuvaa organisaatiosta (Vos & Schoemaker 2011, 108). Kiinnostuksena on se, mitkä tekijät organisaatioviestinnässä, siis organisaation harjoittamassa, suunnitellussa ja tavoitteellisessa, sidosryhmille suunnatussa viestinnässä edistävät työntekijän sitoutumista organisaatioon.

Four Flows -mallista luodaan tähän tutkimukseen tulkintakehikko, jonka sisällä henkilöstön sitoutumista tarkastellaan soveltaen kaikista neljästä viestintäprosessista käsin, jäsenyysneuvottelun (*membership negotiation*), organisatorisen itsejärjestäytymisen (*organizational self-structuring*), toiminnan yhteensovittamisen (*activity coordination*) ja institutionaalisen asemoitumisen (*institutional positioning*) konteksteissa. Näin viitekehyksellä pyritään tarkastelemaan viestinnän ja sitoutumisen kohtaamispaikkoja monipuolisesti eri tasoilla. Tulkintakehikko on kuvattuna alla kuviossa 1.



Kuvio 1. Sitoutuminen Four Flows-viitekehyksessä.

### 3.2 Four Flows -mallin soveltuvuus tähän tutkimukseen

Four Flows -malli soveltuu tämän tutkimuksen viitekehykseksi, sillä se tuo sekä henkilöstön sitoutumisen että organisaation viestinnän tutkimiseen monipuolista ja kokonaisvaltaista näkökulmaa, ja sopii lisäksi nykypäivän organisaatioiden tutkimiseen.

Four Flows -malli käsittää viestinnän moniulotteisena ja keskeisenä organisaatioon vaikuttavana ilmiönä (McPhee & Zaug 2009). Aiemmat teoreetikot ovat kuvanneet esimerkiksi keskustelujen ja puheen vaikutusta organisatoristen rakenteiden luomiseen, mutta ovat jättäneet huomiotta sen, miten erilaisten viestinnän muotojen kietoutuessa yhteen, organisaation muodostuminen makrotasolla tapahtuu. McPheen ja Zaugin malli tarjoaa selkeämmät viestintäprosessien kuvaukset ja tarkennuksen siitä, miten organisaatio viestinnässä muodostuu (McPhee & Zaug 2009, 29). Aiemmat teoriat ovat kyllä tuoneet osansa Four Flows -viitekehyksen kehittymiseen, mutta malli tuo mukaan tarkasteluun uuden, merkittävän tekijän, monimuotoisuuden, eli huomioi viestintäprosessien keskinäiset suhteet paremmin (McPhee & Zaug 2009, 26). Lisäksi Four Flows -malli huomioi vuorovaikutussuhteiden ja yleisöjen moninaisuuden organisatorisessa muodostumisessa: organisaation tulee ylläpitää suhdettaan paitsi jäseniinsä, myös itseensä, sisäisiin ryhmiinsä, sekä ympäröivään elämäänsä (McPhee & Zaugh 2009, 21 - 23; 32 - 33). Koska tämä tutkimus käsittää organisaation viestintää kokonaisvaltaisena, tuo tämä lähestymistapa hyödyllistä, monipuolista näkökulmaa tutkimusaiheeseen.

Lisäksi malli mahdollistaa myös sitoutumisen tarkastelun kompleksisempänä ilmiönä (Heide & Simmonsson 2018, 216), mikä on erityisesti tämän tutkimuksen kannalta hyödyllistä. Tarkastellessa henkilöstön sitoutumista ja viestintää lähemmin CCO-viitekehysessä, niiden välillä katsotaan olevan tietty keskinäinen riippuvuus. Kuten CCO-näkökulmassa viestintä on organisaation muodostumisen elinehto, on se sitä myös sitoutumiselle, ja samalla logiikalla viestinnän ja sitoutumisen välillä vallitsee yhdenvertainen suhde: viestintää tarvitaan sitoutumisen muodostamiseen, mutta sitoutumista ilmennetään myös viestinnällä. Viestintä voidaan siis käsittää sekä sitoutumisen tuottajana että sen tuotteena (Heide & Simmonsson 2018, 209). Näin myös yksittäinen työntekijä nähdään sitoutumisessa merkittävämmässä roolissa; hän toimii viestijänä, dialogin osapuolena sitoutumisessa. Lisäksi CCO-näkökulma pitää mahdollisena sitä, että henkilöstön sitoutuminen ilmenee myös vastustuksena esimerkiksi johtoa kohtaan, ei siis aina linjassa johdon kanssa. Tämän ns. negatiivisena ilmenevän sitoutumisen huomioiminen vahvistaa käsitystä CCO-näkökulman monitahoisuudesta. (Heide & Simmonsson 2018, 209 - 210.)

Four Flows -malli sopii myös erityisesti nykypäivän organisaatioiden tutkimiseen, sillä se on kiinnostunut nimenomaan monimutkaisista, vaikeasti hallittavista ja johdettavista organisaatioista ja tarkastelee organisatorista muodostumista sekä mikro- että makrotasolla. Four Flows -malliin on lainattu jotakin ideoita Weickiltä, joka on tuonut organisaatioviestinnän tutkimukseen merkittävän käänteen ymmärtäessään organisaation dynaamisena prosessina, sen sijaan että organisaatiot nähtäisiin pysyvinä kokonaisuuksina. Four Flows -malli toimii edeltäjiään paremmin juuri nykypäivän, kompleksisten organisaatioiden tarkasteluun, sekä uudenlaisten organisatoristen ilmiöiden havainnointiin, kun uusia organisaatiomuotoja on noussut teknologisen kehityksen myötä. Malli tuo tutkimukseen monipuolista analyysia, sillä sen kautta voidaan mitata esimerkiksi ihmisten tekoja organisaatiossa, ja samalla tarkastella organisaatiota kokonaisuutena. (Putnam ym. 2009, 12; McPhee & Zaugh 2009, 21 - 23; 32 - 33.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteutusta. Ensin kerrataan tutkimuksen tavoite ja jo johdannossa esitetyt tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen luodaan katsaus tutkimuksen tieteenfilosofisiin lähtökohtiin ja perustellaan laadullisen tutkimusmenetelmän soveltuvuutta tähän tutkimukseen. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen toteuttamisvaiheita lähemmin: lukijalle annetaan kuvaus temahaastattelun keinoin toteutetusta aineistonkeruuvaiheesta, sekä teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä tehdystä aineiston analyysiprosessista, mikä antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimusta ja tulosten uskottavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135). Lopuksi avataan tutkimusjoukon valintaa esitellään kohdeorganisaatio, jolle pro gradu - tutkielma tehtiin toimeksiantona.

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, millainen rooli organisaation ja työyhteisön viestinnällä on millenniaalien sitoutumisessa työnantajaorganisaatioon. Tutkimuksen lähtökohtana oli halu ja tarve ymmärtää millenniaalien sitoutumisen ja viestinnän välistä suhdetta paremmin erityisesti nykypäivän työelämässä, jossa millenniaalien määrä on kasvamaan päin (Ismail & Lu, 2014). Vastausta tutkimusongelmaan lähdettiin etsimään ensin syventämällä ymmärrystä siitä, millaiset organisaation viestintään ja työyhteisön vuorovaikutukseen liitettävissä olevat asiat millenniaalien oman kokemuksen,

arvioiden ja kertoman mukaan vahvistavat suhdetta heidän itsensä ja organisaation välillä. Näkökulma oli täten millenniaaleissa, ja heidän *sitoutumisessaan*. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli saada ymmärrystä siitä, millainen rooli viestinnällä on millenniaalien *sitouttamisessa*, jolloin aihetta tarkasteltiin siitä näkökulmasta, mitä organisaation tehtävissä on millenniaalien sitoutumisen vahvistamiseksi. Vastauksen saaminen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen tuki tämän lopullisen päämäärän saavuttamista, eli sen selvittämistä, millä viestinnällisillä keinoilla organisaatio voi vahvistaa työntekijöidensä sitoutumista. Tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

- 1: *Millainen rooli organisaation ja työyhteisön viestinnällä on millenniaalien sitoutumisessa?*
- 2: *Millainen rooli organisaation ja työyhteisön viestinnällä on millenniaalien sitouttamisessa?*

Tutkimuksen kiinnostuksenkohteena oli siis toisaalta henkilöstön *sitoutuminen* ja se, miten millenniaalit työntekijöinä kokevat sitoutumista työnantajaorganisaatioonsa, toisaalta henkilöstön *sitouttaminen*, eli se, millaisia organisaation viestinnän mahdollisuuksia ja keinoja työntekijöiden sitouttamiseen on löydettävissä ja hyödynnettävissä millenniaalien kohderyhmässä.

#### **4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä ja tämän tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat**

Tutkimuksen tieteenfilosofinen kehys rakentui fenomenologis-hermeneuttiseen ja tulkinnalliseen tutkimusperinteeseen, joiden keskiössä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Fenomenologinen tutkimus keskittyy ihmisen ja hänen kokemansa todellisuuden väliseen suhteeseen. Ihmistä ymmärretään tutkimmalla hänen suhdettaan maailmaan. Tutkimuksenkohteena on tällöin kokemukset, jotka muotoutuvat merkitysten mukaan. Puolestaan hermeneutiikalle ominaista on sääntöjen etsiminen tulkinnalle ja ilmiöiden merkityksen oivaltaminen. Hermeneuttisessa tutkimusperinteessä ymmärtäminen perustuu tulkintaan ja aiemmin ymmärrettyyn esiyymmärrykseen. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 34 - 35.)

Fenomenologinen ja hermeneuttinen tutkimus muodostuu kaksijakoisesti: tutkittavan koettu elämä, mukaan lukien esiyymmärrys, muodostavat perustason, johon toinen taso, itse tutkimus, kohdistuu. Tässä tutkimuksessa perustason muodosti siis tutkittavien millenniaalien kokemukset. Toinen taso, eli itse



tutkimus, kohdistui näihin millenniaalien kokemuksiin, jotta ne voitiin käsitteellistää. Toisin sanoen tutkimuksella tuotiin jo tiedetty näkyväksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34 - 35.)

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena oli saada syvempää ymmärrystä tutkimusaiheesta, mikä puolsi menetelmävalintaa: Koska henkilöstön sitoutuminen voidaan käsittää kokemusperäisenä asiana, siitä oli perusteltua kerätä tietoa yksittäisten ihmisten kokemusmaailmasta käsin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28, 31 150). Vastausta tutkimuskysymyksiin etsittiin siis sitä kautta, mitä tutkittavat kertovat sitoutumisesta itse, omasta näkökulmastaan ja omalla kokemuksellaan. Laadullisella menetelmällä oli myös näin mahdollista saada tutkittavien ääni paremmin kuuluviin, sekä monipuolisempaa ymmärrystä tutkimusaiheesta ja siihen liittyvistä eri näkökulmista (Alasuutari, 2011). Tutkimusmenetelmän valinnassa kiinnitettiin huomiota myös siihen, että se oli sopusoinnussa tutkimuksen viitekehyksen kanssa.

Tutkimusta ei toteutettu kuitenkaan ainoastaan perustuen tutkittavien kokemuksiin, vaan toteutuksen tueksi hyödynnettiin aikaisempaa tutkimustietoa. Aiempi tutkimustieto toimi tutkimuksen lähtökohtana, ja tutkimuksen tuloksia peilattiin aiempaan teoriaan. Teoria oli siis osittain läsnä tutkimuksessa, kuten laadullisessa tutkimuksessa teoriaa tarvitaankin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18.)

Kuten laadullisessa tutkimuksessa usein, myös tässä tutkimuksessa tutkimustehtävät saivat lopullisen muotonsa prosessin edetessä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 150). Esimerkiksi tutkimuksen alkuvaiheessa tutkimuskysymykset ja tutkimuksenasettelu muuttuivat ja vaihtelivat, ja ennen haastattelujen toteuttamista tehtiin pilottihaastattelu, jonka perusteella haastattelukysymyksiä muotoiltiin vielä uudelleen.

## **4.2 Aineiston keruu teemahaastattelun menetelmin**

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöteemahaastatteluilla maaliskuuhuhtikuussa 2019. Kaikki haastattelut toteutettiin kasvokkain. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin. Lyhyin haastattelu oli kestoaltaan 36 minuuttia ja pisin 90 minuuttia. Tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin kysymyksiä koskien heidän kokemuksiaan ja käsityksiään kohdeorganisaatiossa työskentelemisestä sekä työpaikoista ja työnantajista yleisesti. Haastatteluissa kartoitettiin myös työntekijöiden kokemuksia nykyisestä esimiessuhteestaan, työstään, viestinnän

toimivuudesta kohdeorganisaatiossa yleisesti ja tiimeissä, sekä heidän käsityksiään omasta sitoutumisestaan. Tässä alaluvussa perustellaan tarkemmin tehdyt aineistonkeruuvaihtoimet ja kerrotaan haastattelurungon muodostamisesta, sekä kerrotaan tutkimushaastattelujen toteuttamisesta käytännön tasolla.

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, tarkemmin yksilöteemahaastattelu. Laadullista tutkimusperinnettä noudatellen, oli tärkeää kerätä tieto ihmisiltä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Oli siis perusteltua kysyä ilmiöstä suoraan millenniaaleilta itseltään. Yksilöhaastattelut sopivatkin hyvin sen tutkimiseen, miten ihmiset jäsentävät ja hahmottavat asioita. Haastattelulla tietoa saatiin todennäköisesti kerättyä sellaisilta henkilöiltä, jotka olivat avoimia jakamaan kokemuksiaan, eli tutkimusaiheesta saatiin mahdollisesti runsaammin tietoa, kuin mitä olisi saatu, jos aineisto olisi kerätty esimerkiksi kyselylomakkeella. Haastattelu tarjoaa lisäksi hyvät lähtökohdat sellaiseen tutkimukseen, jossa tutkimusaiheesta halutaan saada monitahoisia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35).

Haastattelun etuna oli myös se, että kysymyksiä voitiin esittää luontevassa järjestyksessä, sekä toistaa, tarkentaa ja syventää, jos vastauksista nousi jotakin tutkimusaiheen kannalta kiinnostavaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72 - 74). Haastattelun etuna oli lisäksi se, että haastatteluun lupautuneet henkilöt harvemmin kieltävät enää jälkeinpäin käyttämästä antamaansa haastattelua tutkimusaineistona (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76).

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sekä puoliavoimia että avoimia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä hyödynnettiin esimerkiksi siten, että tutkittavia pyydettiin kertomaan, ovatko he huomanneet suhtautumisessaan työnantajaansa kohtaan muutoksia, sen sijaan että heiltä olisi kysytty: "Oletko huomannut muutoksia sitoutumisessasi työnantajaasi". Puoliavoimien kysymysten lisäksi myös avoimia kysymyksiä haluttiin hyödyntää, sillä jälkimmäisessä kysymyksenasetteluesimerkissä nähtiin olevan riskinä se, että haastateltavat käsittävät sitoutumisen ja pilkkovat sen eri tavalla kuin mikä lähtökohta tutkimuksessa ja tutkijalla oli. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 79 - 80.)

Koska toteutuksena oli teemahaastattelu, siinä edettiin tiettyjen etukäteen määritettyjen, tutkimuksen viitekehuksesta muodostettujen teema-alueiden - 1) jäsenyysneuvottelu 2) organisatorinen itsejärjestäytyminen 3) toiminnan yhteensovittaminen ja 4) institutionaalinen asemoituminen - varassa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Jäsenyysneuvottelu-teema sisälsi kysymyksiä liittyen muun muassa omakohtaisiin kokemuksiin työnantajaorganisaatioon sitoutumisesta,

kun taas esimerkiksi toiminnan yhteensovittaminen -teemaa edustavilla kysymyksillä pyrittiin syventämään ymmärrystä siitä, miten tutkittavat kokivat tiedonkulun toimivan omassa tiimissään. Se, miten teemoja sovellettiin tähän tutkimukseen, on avattu tarkemmin edellisessä luvussa 3. Lisäksi haastattelussa hyödynnettiin teemoja tarkentavia kysymyksiä.

Teemojen kautta ajateltiin saatavan selvitettyä mahdollisimman monipuolisesti niitä tasoja, joilla viestintä ja sitoutuminen kohtaavat. Ennakkoon rajatuissa kysymysteemoissa pitäytymällä voitiin myös varmistua siitä, että tutkimushaastattelussa pysyttäisiin tutkimusaiheen kannalta relevanteissa asioissa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Teemahaastattelua hyödyntämällä voitiin siis hieman rajoittaa sitä, mitä tutkittavat ilmiöstä tai aiheesta kertovat.

Vaikka tutkija oli päättänyt teemat etukäteen, itse haastattelurunkoon (Liite 2) kysymykset sijoiteltiin niin, että välttämättä saman teeman alle kategorisoituja kysymyksiä ei esitetty peräkkäin haastateltaville. Tavoitteena oli, että kysymykset voitaisi esittää luontevassa järjestyksessä tutkittaville ja kysymysrunko muodostettiinkin niin, että se noudattelisi mahdollisimman paljon normaalia keskustelutilannetta. Kysymykset aloitettiin melko yleistason kysymyksillä esimerkiksi tutkittavan tämänhetkisestä työtilanteesta ja viihtymisestä, joista edettiin lähemmäs suoraan sitoutumista ja viestintää koskeviin kysymyksiin. Ei valittu esimerkiksi toimia niin, että tutkittavilta olisi heti alkuun kysytty monta kysymystä omasta esimiessuhteestaan. Tämän ratkaisun ajateltiin luovan haastatteluun luonteva ilmapiiri, joka rohkaisisi tutkittavia avoimuuteen ja kokemusten jakamiseen. Vaikka suurin osa haastatteluista eteni saman mallin mukaan, jonkin verran tapahtui myös vaihtelua siinä, missä järjestyksessä kysymykset esitettiin kullekin haastateltavalle. Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin siis melko mutta ei täysin yhdenvertaisina, mikä onkin teemahaastattelulla toteutetussa tutkimuksessa mahdollista. Kyseessä oli näin ollen siis puolistrukturoitu toteutus. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.)

Ennen varsinaisten tutkimushaastatteluiden aloittamista, tutkija oli testannut haastattelurunkoa koehenkilöön, minkä jälkeen haastattelurungon keventäminen ja apukysymysten vähentäminen osoittautui tarpeelliseksi. Pilottihaastattelun kautta haastattelurunkoa muokattiin myös haastateltavaa vähemmän ohjailevaksi, ja tutkimustilanteisiin saatiin rakennettua keskustelelevampi ote.

Aina jokaisen haastattelutilanteen alussa, ennen varsinaisten haastattelukysymysten esittämistä, tutkija kertasi tutkittaville jo tutkimustiedotteessakin esitellyn tutkimusaiheen, kertoi tutkimuksen tavoitteista tarkemmin ja toimitti tutkittaville kirjallisen kuvauksen, jossa oli kerrottu tutkimuksen tavoitteet ja aineiston käsittelyyn ja säilytykseen liittyvät käytännöt kirjallisesti. Tutkittaville kerrottiin myös suullisesti aineiston pseudonymisoinnista ja aineiston käsittelyn luottamuksellisuudesta, sekä siitä, että tutkimushaastattelut äänitettäisiin tallenteiksi, joita säilytettäisiin aineiston käsittelyn ja tutkimuksen teon ajan. Tutkittaville annettiin myös allekirjoitettavaksi suostumus tieteelliseen tutkimukseen.

Aineiston keräämisen jälkeen aineisto litteroitiin. Aineistoa litteroidessa ei keskitytty tutkittavan puheessa esimerkiksi taukojen kestoon tai sävelkorkeuden muutoksiin, sillä nämä olisivat olleet oleellisempia esimerkiksi keskusteluntutkimuksessa (Alasuutari, 2011). Äänitettyjen haastatteluiden sisällöt kirjattiin kuitenkin sanatarkasti ylös, tutkijan esittämät kysymykset mukaan lukien. Litteroinnin yhteydessä aineisto pseudonymisoitiin tietoturvasyistä. Lopullisena aineistona toimi siis litteroidut äänitteet, eli teksti, jossa tutkittavat puhuvat tutkimusaiheesta omin sanoin.

### **4.3 Teoriasidonnainen sisällönanalyysi**

Aineiston keräämisen ja litteroinnin jälkeen aloitettiin aineiston analysoiminen sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, joka soveltuu kaikkiin laadullisen tutkimuksen perinteisiin ja monenlaisiin tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93). Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voidaan ajatella pilkottavan ensin osiin, käsitteellistettävän ja lopuksi koottavan uudeksi kokonaisuudeksi, mistä sisällönanalyysissä onkin kyse (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110). Sisällönanalyysin avulla aineiston sisältöä voitiin kuvata sanallisesti, ja se voitiin järjestää tiiviiseen, selkään muotoon, samalla kuitenkin säilyttäen sen sisältämä informaatio (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108).

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti, tai näiden kahden väliin sijoittuvalla teoriasidonnaisella menetelmällä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97 - 99), kuten tässä tutkimuksessa tehtiin. Analyysiyksiköt valittiin aineistosta, mutta tutkimuksen teoreettinen viitekehys ohjasi analyysin tekoa. Teoriasidonnainen menetelmä mahdollisti aineiston avoimen tutkailun, mutta kuitenkin teorian tukemana: teoria helpotti aineiston luokittelua ja ohjasi analyysin tekoa ja lopputulokseen pääsemistä. Analyysin sisältö muodostui siis

aineistolähtöisesti, mutta se pohjautui tutkimuksen teoriaosassa esitettyyn ajatukseen sitoutumisen nelitasoisesta muodostumisesta. Aineistosta nousevat teemat vertautuivat ennalta määritettyihin, teoriasta lähtöisin oleviin teema-alueisiin, tässä tutkimuksessa siis Four Flows -mallin viestintävirtoihin. Teoria ohjasi paitsi aineiston lopullista ryhmittelyä, analyysin tekoa myös siltä osin, että aineiston käsittelyssä huomio kiinnitettiin vain ennalta rajatun tutkimuksen teoreettis-metodologisen näkökulman kannalta merkittäviin asioihin (Alasuutari, 2011). Näin ollen, esimerkiksi työn sisältöön ei kiinnitetty enempää huomiota, vaikka se aineistossa nousikin esille. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98 - 99).

Koska analyysiyksiköt nostettiin aineistosta, analyysissa edettiin alkuun aineistolähtöiselle menetelmälle tyypilliseen, kolmivaiheiseen tapaan aineiston pelkistämisestä eli redusoinnista, sen luokitteluun eli klusterointiin ja lopuksi yleiskäsitteiden muodostamiseen eli abstrahointiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99, 110 - 115). Ensimmäisessä analyysivaiheessa, redusoinnissa, oli kyse aineiston tiivistämisestä ja pilkkomisesta osiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111). Tämä vaihe lähti liikkeelle siitä, että tutkija silmäili ja luki litteroitua aineistokokonaisuutta läpi useaan kertaan. Usean lukukerran ja aineiston silmäilemisen jälkeen, aineistosta (auki kirjoitetusta haastateltavien puheesta) ryhdyttiin poimimaan kohtia, joiden tutkija arvioi olevan oleellisia tutkimusaiheen ja -kysymysten kannalta. Kaikki relevantteina pidetyt asiat merkittiin aineistoon siten, että ne tekstinkäsittelyohjelmassa väritettiin punaisella kirjaisintyyllillä. Tässä ei huomioitu ainoastaan keskenään samanlaisia havaintoja tai havaintoja yhdistäviä asioita, vaan myös poikkeavat havainnot otettiin huomioon tarkastelussa, sillä aineistoa haluttiin tarkastella avoimesti. Samanlaiset havainnot ja poikkeukset yhdessä muodostivat siis tarkastellun havaintojen kokonaisuuden (Alasuutari, 2011). Analyysiyksikköinä toimivat lauseet, sanaparit ja lausekokonaisuudet. Jo haastattelutilanteessa tutkija oli huomionnut tutkittavien vastauksista viestinnän ja sitoutumisen välisiä asioita, ja analyysivaiheessa näiden välisten yhteyksien etsimistä jatkettiin tekemällä merkintöjä aineistoon. Tässä vaiheessa lopulliseksi jäävästä tutkimusaineistosta myös karsittiin ylimääräiset asiat pois. Esimerkiksi jos haastateltava mainitsi työssä viihtymistään parantavan henkilöstölle tarjottavat virvokkeet, ei tätä huomioitu tutkimusaiheen kannalta relevantiksi asiaksi, koska tällaisen asian ei nähty kertovan viestinnän ja sitoutumisen välisestä yhteydestä. Vastaavat, epäolennaisena pidetyt asiat jätettiin kuitenkin alkuperäisaineistoon siltä varalta, että tutkija haluaisi palata niihin myöhemmin.

Seuraavaksi analyysiyksikköjen sisältöä alettiin tarkastelemaan lähemmin. Tutkija ryhtyi pohtimaan, mistä haastateltavien puheessa ilmi tulleet asiat

kertovat, minkä perusteella tutkija teki tekstitiedostoissa oleviin, punaisella merkittyihin lauseisiin ja sanoihin muistiinpanoja kommentti-merkinnöin. Muistiinpanoja tehtiin kirjoittamalla havainnot auki tiivistettyyn muotoon. Alkuperäisilmauksista siis muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia. Nämä pelkistetyt ilmaukset, eli kaikki alkuperäisaineistoon tekemänsä, tutkimusaiheen kannalta oleellisena pitämänsä muistiinpanot tutkija siirsi erilliseen tekstinkäsittelytiedostoon kopio + liitä -toiminnon avulla.

Seuraavaksi analyysiprosessissa siirryttiin aineiston ryhmittelyyn eli klusterointiin. Muistiinpanojen ja kommenttimerkintöjen sisällöstä ryhdyttiin etsittämään yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Ensin tutkija jaotteli kommenttimerkintöjen sisällöt karkeasti kahteen ryhmään: sitoutumista heikentäviin ja sitoutumista vahvistaviin tekijöihin. Tämän jälkeen nämä havainnot otettiin syvempään tarkasteluun, ja niitä ryhdyttiin yhdistävien ja erottavien tekijöiden perusteella ryhmittelemään omiin pienempiin luokkiinsa. Samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset muodostivat yhdessä ensin alaluokan. Alaluokat nimettiin sisältöä kuvaavin otsikoin.

Kun alaluokkia tarkasteltiin hieman etäämmältä, havaittiin, että niistä löytyi edelleen suurempia, yhdistäviä aihepiirikohtaisia tekijöitä. Alaluokat yhdisteltiin yläluokiksi, joista tutkija löysi analyysin loppuvaiheilla kytköksiä teoriaan. Esimerkiksi yläluokan "Kokonaiskuvan saaminen organisaatiosta" huomattiin liittyvän vahvasti organisaatio-identiteettiin ja sisäiseen imagoon, mitkä nähtiin olevan ilmentymiä institutionaalisen asemoitumisen kategoriasta, jota oli sovellettu tutkimuksessa käsittämään organisaation viestinnän ja sitoutumisen välistä suhdetta. Alaluokat oli siis nostettu puhtaasti aineistosta, kun taas lopulliset kategoriat olivat lähtöisin teoriasta. Tutkija lähestyi siis aineistoa alkuun hyvin avoimesti ja teki havainnoja puhtaasti aineistosta, kun taas analyysiprosessin loppupuolella hän alkoi havainnoimaan kytköksiä teoriaan. Teoriaohjaavan analyysin mukaisesti, aikaisempaa tietoa ei kuitenkaan ollut tarkoitus tutkimuksessa testata vaan, tavoitteena oli, että tutkimuksen tulokset tuottavat jotain uutta ajateltavaa ennalta tiedetyn lisäksi (Tuomi & Sarajarvi 2009, 96 - 97; 115). Taulukkoon 2 on kuvattuna analyysiprosessin etenemistä.

Taulukko 2. Esimerkki sisällönanalyysin prosessista.

Alkuperäinen ilmaus	Tiivistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Kategoria
”musta ois kiva tietää enemmän mitä muilla osastoil tehdään ja tapahtuu et sais ehkä vähän laajemman kuvan niiku talon toiminnoista”	Halu tietää enemmän organisaation asioista Halu saada laajempi käsitys organisaatiosta	Runsaamman tiedon saaminen organisaatiosta	Kokonaiskuvan saaminen organisaatiosta (sisäinen imago)	Institutiionaalinen asemoituminen (yrityksen viestintä)

#### 4.4 Tutkimuskohteena Berner Oy ja sen työntekijät

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa oli Berner Oy. Berner on vuonna 1883 perustettu suomalainen, vakavarainen perheyrittäjä. Berner on monialayritys, jolla on viisi eri liiketoimintayksikköä: kuluttajakauppaan keskittyvä Kuluttajatuotteet, muun muassa terveydenhuoltoon, eläinten hyvinvointiin, ammattisiivoukseen ja keittiöhygieniaan keskittyvä Pro, raaka-ainekauppaan keskittyvä Agentuuri, maatalouskauppaan keskittyvä Viljelijän Avena Berner ja trukki- ja kiinteistöhoitokoneisiin keskittyvä Koneet. Bernerin pääkonttori, tuotekehitys ja tuotantolaitokset sijaitsevat Suomessa: omien tuotteiden tuotekehitys tapahtuu Helsingin pääkonttorin laboratoriossa ja tuotteet valmistetaan Heinävedellä. Bernerin logistiikkakeskus sijaitsee Vantaalla. Bernerillä on lisäksi tytäryhtiöitä Ruotsissa ja Baltiassa. ([www.berner.fi](http://www.berner.fi)).

Bernerillä on Suomessa noin 360 työntekijää. Bernerin työntekijät ovat tyypillisesti olleet yrityksen palveluksessa verrattain pitkiä aikoja: esimerkiksi vuonna 2017 yli 16-vuotisen uran yrityksessä tehneitä oli 31,5 % henkilöstöstä (Berner, 2018). Lyhyessä ajassa henkilöstön vaihtuvuus on kuitenkin kasvanut: henkilöstön lähtövaihtuvuus vuonna 2018 oli 12 % (Berner 2019), kun se edeltävinä vuosina 2017 (Berner 2018) ja 2016 oli 6 % (Berner 2017).

Tutkimuskohteena Berner on mielenkiintoinen, sillä monialayrityksenä se työllistää työntekijöitä monelle eri liiketoiminta-alueelle. Tästä johtuen, yrityksen

palveluksessa on henkilöitä erilaisilla työntekijäprofiileilla ja variaatiota esimerkiksi työntekijöiden koulutustaustoissa on paljon.

Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukoksi valikoitui Berner Oy:n 10 työntekijää, joiden syntymävuosi lukeutui tutkimuksen käyttämän ja tutkimuskirjallisuuteen perustuvan millenniaalien määritelmän mukaisen syntymävuosiluokituksen sisälle. Aineiston koon perusteena toimi tämän tason pro gradu -tutkielmissa yleisesti hyväksyttävä pieni tai vähäinen tutkittavien määrä (Sarajärvi & Tuomi 2004, 87) sekä laadullisen tutkimuksen perinne, jossa tutkimusyksiköiden suuri määrä ei ole tavoiteltavaa (Alasuutari, 2011).

Työsuhteen laatua tai työtehtävää ei pidetty ratkaisevana tekijänä tutkimushaastateltavien valinnassa, eli tutkittujen joukossa oli edustettuna keskenään erilaisissa työtehtävissä ja -suhteissa olleita työntekijöitä. Erilaisissa työtilanteissa, erilaisissa työsuhteissa ja eri liiketoiminta-alueilla työskenteleviä henkilöitä haastatteleamalla uskottiin saatavan kerättyä laadulliselle tutkimukselle ihanteellinen, heterogeeninen ja ilmaisullisesti rikas aineisto, jossa tulisi esiin erot tutkittavien taustoissa, näkökulmissa ja kokemuksissa (Alasuutari, 2011). Tämän vuoksi tutkimukseen ilmoittautumista ei haluttu rajoittaa työsuhteen tai -tehtävän perusteella.

Koska aihetta haluttiin tutkia tietyssä kontekstissa, oli järkevää valita haastateltavat kohdeorganisaation sisältä: heillä luonnollisesti olisi tietoa kohdeorganisaatiossa työskentelemisestä ja tutkimusaiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76). Haastateltavaksi ilmoittautuminen perustui tutkittavien omaan, vapaaehtoisen valintaan. Tutkija julkaisi kohdeorganisaation viestintäkanavissa tutkimustiedotteen (Liite 1), jossa kerrottiin vapaaehtoisesta mahdollisuudesta ilmoittautua tutkimukseen. Tutkimustiedotteessa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusaihe yleisellä tasolla, sillä tutkija halusi toimia eettisesti ja antaa tutkittaville mahdollisuuden tutustua tutkimusaiheeseen etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Näin voitiin varmistua myös siitä, että tutkimusaiheesta saataisiin tavoitteen mukaisesti mahdollisimman paljon tietoa, kun tutkittavilla oli mahdollisuus etukäteen tutustua tutkimuksen aiheisiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75). Tutkimustiedote julkaistiin kohdeyrityksen Yammer-viestintäpalvelussa, sekä yrityksen tiloissa sijaitsevilla info-tv-näytöillä. Ennen tutkimustiedotteen lähettämistä tutkija oli tarkastanut kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon tietorekistereistä, että vuosina 1981-2000 syntyneitä kohdeorganisaation työntekijöitä olisi yrityksen palveluksessa sen kannalta riittävästi, että tutkittavien anonyymiteetti voitaisi taata pienemmälläkin haastateltavien joukolla. Tutkija pystyi näin myös tarkistamaan,



että tutkimukseen vapaaehtoisesti ilmoittautuneet henkilöt todella edustivat tutkimustiedotteessa mainittua ikäluokkaa.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia ja keskeisempiä löydöksiä. Pääosin tutkittavat kertoivat olevansa työnantajaansa sitoutuneita ja kertoivat viihtyvänsä työssään hyvin.

Tulosten jäsentämisen apuna katsottiin mielekkäänä hyödyntää tutkimuksen viitekehyksenä olleen Four flows -mallin viestintäprosesseja, jotka toimivat myös analyysivaiheessa teemoittelun apuna. Viestintäprosessit olivat 1) jäsenyysneuvottelu, 2) organisatorinen itsejärjestäytyminen, 3) toiminnan yhteensovittaminen ja 4) institutionaalinen asemoituminen. Jäsenyysneuvottelua sovellettiin tutkimuksessa tarkoittamaan työntekijän omakohtaista kokemusta työstään sekä organisaation osaksi kuulumisesta tai siihen sopeutumisesta. Organisatorista itsejärjestäytymistä tarkasteltiin tässä tutkimuksessa esimiessuhteen ja johtamisen kautta. Toiminnan yhteensovittamista sovellettiin tarkoittamaan kollegoiden välistä, yhteisön sisäistä vuorovaikutusta. Institutionaalista asemoitumista tarkasteltiin tässä tutkimuksessa työnantajayrityksen sisäisen imagon ja työntekijämaineen kautta. Tulos-luvun alaotsikoinnissa on hyödynnetty sovellettuja käsitteitä Four Flows -mallin viestintäprosesseista, eli tulokset on jäsenetty seuraavien käsitteiden alle: esimies-alais-viestintä (organisatorinen itsejärjestäytyminen), yhteisön viestintä (toiminnan yhteen sovittaminen) yrityksen viestintä (institutionaalinen asemoituminen) ja työntekijän viestintä (jäsenyysneuvottelu).

Tulosten esittämisen tukena käytetään suoria sitaatteja aineistosta. Sitaateilla on pyritty lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Sitaatit esitetään tutkittavien anonymiteetin suojelemiseksi muodossa H1, H2, ja niin edelleen, jossa H-kirjain viittaa sanaan haastateltava ja numero siihen, monentenako kyseistä tutkittavaa

haastateltiin. Lisäksi osaa sitaateista on muokattu kirjakielisempään ilmaisumuotoon tai sitaatista on jätetty osioita pois, jotta tutkittavat eivät ole tunnistettavissa esimerkiksi puhetyylistään tai muista seikoista. Pois jätetyt osiot on merkitty sitaatteihin (...) -merkinnällä. Jokaisen tulos-luvun jälkeen esitetään myös taulukot, joihin on kuvattuna kyseiseen osioon liittyvät alaluokat ja aineistosta nousseet ilmaukset tiivistetyssä muodossa. Tämä auttaa lukijaa hahmottamaan sitä, miten aineiston koodaaminen on tapahtunut ja näkemään, miten ilmauksia on ryhmitelty.

Tuloksia tarkastellessa on huomioitava, että empiirisen tieteellisen tutkimuksen havainnot eivät ole yhtä kuin tulokset: asiat eivät ole suoraan sitä, miltä ne näyttävät vaikka näitä voikin olla vaikea erottaa toisistaan (Alasuutari 2011). Tässä tutkimuksessa havaintojen ja johtolankojen välille haluttiinkin tehdä analyyttinen ero, siksi myös tutkimuksen johtopäätökset käsitellään tutkimustuloksista erillisessä osiossa, luvussa 6.

Tuloksissa on myös huomioitava, että laadullisen tutkimuksen aineisto toimii näytteenä tutkimuskohteesta, eli tämän tutkimuksen aineistosta ei siis voida tehdä yleistyksiä laajempiin kokonaisuuksiin (Alasuutari, 2011; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Yleistykseen kykenemättömyydestään huolimatta, tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin ajatella siirrettävän muihin vastaaviin konteksteihin, sillä tutkimuksen kohdeorganisaationa ollut yritys ei ole niin erityislaatuinen, etteikö sen kontekstissa tutkittua ilmiötä voisi ajatella ilmenevän myös muissa yhteyksissä. Tällöin on kyse tutkimuksen siirrettävyydestä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138).

## **5.1 Esimies-alais-viestintä**

Esimies-alaisviestinnällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa esimiehen ja alaisen keskinäistä vuorovaikutusta. Tässä luvussa käsitellään esimies-alaisuuden viestinnästä tehtyjä aineistolähtöisiä havaintoja. Kaikki haastateltavat kuvailivat suhdettaan nykyiseen esimieheensä melko hyväksi, hyväksi tai erinomaiseksi. Tutkimuksen mukaan esimiessuhteessa arvostettiin erityisesti avoimuutta, tavoitettavuutta ja reagoivuutta. Näitä aineistolähtöisistä alaluokkia käsitellään seuraavaksi erillisissä alaluvuissaan.

### **5.1.1 Avoimuus**

Tutkittavat kertoivat arvostavansa esimiessuhteessaan sitä, että esimiehelle voi puhua monipuolisesti erilaisista asioista luottamuksellisesti ja huoletta.

Haastateltavat toivat vastauksissaan esille, että esimiehelle on heidän mielestään tärkeää pystyä kertomaan esimerkiksi ongelmakohtista työpaikalla tai tuomaan esille vaikeita puheenaiheita. Esimiehen kanssa toivottiin pystyttävän keskustelemaan rohkeasti myös esimerkiksi siitä, missä itse voisi työntekijänä kehittyä. Lisäksi esimiehen avoimuuden nähtiin rohkaisevan myös omaa avoimuutta ja vuorovaikutusta esimerkiksi palautteen antamisen kannalta alaiselta esimiehelle. Myös läpinäkyvyyttä esimerkiksi työtehtäviä koskien, pidettiin hyvänä esimies-alaisuuden piirteinä.

H3: *"et oon kyllä tyytyväinen, ja sit kuitenkin semmonen rehellinen ote et, jos joku vaivaa nii voi mennä rohkeesti sanomaan."*

H9: *"Et se on semmost keskustelua (..) varmaan se kun tietää että henkilö on semmonen tosi avoin ja helposti lähestyttävä et on helppo keskustella myös semmosista vaikeimmista asioista"*

H4: *"on myös ollu semmosii esimiessuhteit mis on niiku ihan, no sanotaanko vaik näin, et varmasti esimies ei tiedä ees mitä mä teen ja sit mä en tiedä mitä se tekee. (...) Nii tos mä nyt nään et tekee ihan samaa juttuu ku mä, tehään samaa projektii, tänääki me ollaan tehty monta tuntii samaa juttuu yhdessä nii onhan se nyt sillee aika mageet"*

Vastauksissa näkyy tutkittavien arvostus keskustelunkäyntiä kohtaan esimiehen kanssa. Vastauksissa ihanne-esimies näyttäytyy helposti lähestyttävänä henkilönä, jolle jaetaan asioita sekä työstä että sen ulkopuolelta, ja jolle asioista kertomista tai omista huolista uskoutumista ei tarvitse pelätä tai jännittää. Puolestaan aiempien kokemustensa perusteella huonoksi esimiestyöksi tai johtamiseksi tutkittavat kuvailivat esimerkiksi sitä, että työntekijälle asetettuja odotuksia ei viestitä selkeästi tai sitä, että esimiehen ja alaisen välillä tietoa ei vaihdeta ollenkaan tai riittävästi, mikä tulee esille tutkittava H4:n lainauksessa.

### 5.1.2 Tavoitettavuus

Tutkittavien vastauksissa ilmeni toistuvasti mainintoja myös esimiehen tavoitettavuuden haasteesta. Monella haastateltavalla oli vaikutelma siitä, että oma esimies on kiireinen. Vaikka tutkittavat pääosin olivat tyytyväisiä esimiessuhteeseensa, moni mainitsi, että nimenomaan esimiehen tavoitettavuus olisi asia, jota voisi kehittää. Tutkittavat arvioivat, että esimiehen paremman tavoitettavuuden kautta mahdollistuisi arkipäiväinen kohtaaminen ja avautuisi väyliä keskustelemiselle, sekä kysymysten ja palautteen vaihtamiselle. Esimiehen fyysinen tavoitettavuus tutkittavien mukaan myös edisti avun ja tuen pyytämistä työtehtäviin. Tuen pyytäminen koettiin miellyttävämpänä kasvotusten, kuin esimerkiksi Skype-viestintäsovelluksen välityksellä.

Tutkittavat kertoivat myös arvostavansa esimiehessään sitä, että hän esimerkiksi vastasi nopeasti työntekijän yhteydenottoihin normaaliksi katsotun työajan ulkopuolella.

*H10: "Mä arvostan nii paljon esimiestä, jolle voi laittaa illalla (...) et heitämmönen asia nii sielt tulee vastaus heti"*

Tutkittavien kertomien asioiden voidaan tulkita kertovan tavoitettavuuden arvostamisesta. Esimiehelle esitetään vastauksissa toive välittömään, nopeaan ja tehokkaaseen vuorovaikutukseen ja tiedonsaantiin. Toisaalta näiden vastausten voidaan ajatella kertovan millenniaalien arvostuksesta ylipäätään tiedon nopeaa saatavuutta kohtaan, mikä on tunnistettu tutkimuksissa aiemminkin olevan heille tärkeää (Sledge 2016, 57-58). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat toisaalta myös sen, että tavoitettavuutta odotetaan ja vaaditaan myös omalta esimieheltä.

### 5.1.3 Reagoivuus

Tutkittavat kertoivat arvostavansa esimiehessään myös sitä, että hän esimerkiksi piti alaistensa puolia. Myös välittäminen ja kiinnostus alaisen asioita kohtaan, jota kerrottiin osoitettavan esimerkiksi kuulumisia kyselemällä, tai esimerkiksi alaisen esittämien ehdotusten eteenpäin vieminen tulkittiin haastateltavien mukaan hyvän esimiehen piirteinä. Tutkittavat kertoivat arvostavansa esimiestä, joka reagoi aktiivisesti ja rakentavasti esimerkiksi alaisen hänelle antamaan palautteeseen. Vastauksissa tuodaan ilmi arvostus reagoivaa ja proaktiivista esimiestä kohtaan, kun taas passiivista tai etäämmällä pysyttelevää esimiestä kohtaan suhtautuminen oli negatiivisempaa. Alaisilla oli toive, että heidän esittämiä asioita ei jätetä huomioimatta, vaan niihin reagoidaan rakentavasti.

*H9: "tietää et sielt ei tuu mitään semmosta tiuskimista takasin tai vähättelyä tai semmosta tai et ei oo semmosia et niille antaa palautetta ja sit ne ei reagoi niinku mitenkään (...)"*

Taulukko 3. *Esimies-alaisviestintä.*

Yläluokka: Dialogisuus	
Alaluokat	Tiivistetty ilmaus aineistosta
Avoimuus	Uskoutuminen Ongelmista kertominen Huolien jakaminen Kuulumisten vaihtaminen Molemmin suuntainen tiedonkulku Rehellisen palautteen vaihtaminen Luottamuksellisuus Juttelu
Tavoitettavuus	Tuen antaminen Avun pyynnön helpottuminen Esimiehen kohtaaminen Kannustuksen saaminen Keskustelun lisääminen Tutustumisen mahdollistaminen Kahden keskeiset tilannekatsaukset Yhteiset kahvihetket Viesteihin ja puheluihin vastaaminen
Reagoivuus	Kuulumisten kysely Toimiin ryhtyminen palautteen perusteella Alaisen puolustaminen

Vastausten mukaan, hyväksi esimiessuhteeksi koetaan sellainen, jossa asioita jaetaan ja niistä voidaan keskustella rakentavasti ja esimiehen luottaen. Lisäksi esimieheltä toivotaan osallisuutta alaisen arjessa ja tuen osoittamista alaiselle esimerkiksi sitä kautta, että hän on tavoitettavissa ja läsnä esimerkiksi yhteistä tilannekatsausta, alaisen kysymyksiin vastaamista tai yhteistä kahvihetkeä varten, joiden aikana suhdetta voidaan entisestään vahvistaa. Esimieheissä arvostetaan myös proaktiivista otetta ja sitä, että esimies osoittaa tukea alaiselleen myös esimerkiksi reagoimalla alaisen esittämiin kehitysehdotuksiin tai vaikkapa konfliktitilanteisiin pitäen alaisensa puolia.

Etäämmältä tarkasteltuna, haastateltavien vastausten voidaan tulkita kertovan millenniaalien arvostuksesta esimies-alais-suhteiden dialogisuutta kohtaan. Hyvänä esimies-alais-suhteena näyttäytyy tasa-arvoinen suhde, jossa molemmat osapuolet osallistuvat keskusteluun ja tiedon jakamiseen. Dialogisuuden arvo on toisaalta todettu myös aiemmissa millenniaaleja koskevissa tutkimustuloksissa: esimieheltä odotetaan käskyttämisen sijaan pikemminkin toimimista työntekijän tukena ja mahdollistajana (Kong & Wang 2015, 149). Vastauksissa näkyy myös jo aiemminkin todettu millenniaalien arvostus kaksisuuntaista tiedonjakoa kohtaan (Joensuu 2006, 62):

H4: *"siis todellaki voi antaa mun mielest palautet esimiehelle et palaute menee vuorovaikutteisesti"*

## 5.2 Yhteisön viestintä

Yhteisön viestinnällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tiimien välistä ja kollegoiden keskinäistä vuorovaikutusta. Aineistosta tehtyjen havaintojen mukaan, yhteisön viestinnällä on vaikutusta yksittäisen työntekijän työn tekemiseen, ilmapiiriin ja yhteisöllisyyden kokemukseen, sekä hänen käsitykseensä työnantajasta, johon tässä tutkimuksessa viitataan sisäisenä imagona, ja hänen käsitykseensä itsestään, johon tässä tutkimuksessa viitataan työntekijäkuvan käsitteellä. Tulosten mukaan yhteisön vuorovaikutuksella, eli kollegojen keskinäisellä ja tiimien välisellä viestinnällä on edellä lueteltuihin asioihin sekä parantavia että heikentäviä vaikutuksia.

### 5.2.1 Yhteisön viestinnän vaikutus työhön

Kysyttäessä tutkittavilta heidän kokemuksistaan viestinnästä ja tiedonkulusta tiimeissä, niiden arvioitiin toimivan organisaatiossa melko hyvin tai kohtuullisesti. Vastauksissa tuli ilmi, että tiedon puute esimerkiksi toiselta osastolta vaikuttaa omaan työn tekemiseen sitä hankaloittaen. Moni koki, että jos tietoa jaettaisiin avoimemmin eri tiimien välillä, sillä voitaisiin sujuvoittaa työtä ja parantaa työn tuloksia. Osa koki myös, että muiden tunteminen parantaa työn tekemistä, kun tietää muiden kollegoiden vahvuuksia ja pystyy kysymään niiden mukaan apua tietyiltä henkilöiltä. Näin kollegasuhteiden kerrottiin voivan tehostaa omankin työn tuloksia esimerkiksi ajan säästämisen näkökulmasta.

H8: *"välillä semmosii mitä tehään tuol osastoilla et tulee meille ihan yllätyksenä et ai tälle on tehty et se vaikuttaa meidänki työhön mut sit kukaan ei oo meille kertonu siit mitää.(...) et jos me oltais aiemmin saatu se tieto nii se ois menny sujuvammin se koko asia"*

Toisaalta liiallisella, kollegoilta saadulla tiedolla nähtiin olevan myös mahdollisesti huonoja vaikutuksia oman työn tekemiseen. Tutkittavat kertoivat esimerkiksi, että he eivät halua saada tietoa asioista, jotka eivät kuulu itselle. Esimerkkinä käytettiin tilanteita, joissa sähköpostilaatikkoon tullut turhaksi koettu viestitulva on häirinnyt oman työn tekemistä tai muiden yksityisasiasta tietäminen vaikuttanut siihen, miten suhtautuu omaan työhönsä.

H6: *"Jos on vaikka jostain työntekijästä kyse, (..) niin ei ne asiat sitten musta kuuluu muille (...) vaikka mua kuinka kiinnostais tietää nii mä en halua kuitenkaan niinku tietää koska se voi sit ehkä vaikuttaa mun oman työn tekemiseen."*

Vastauksista ilmenee tutkittavien kokemus yhteisön vuorovaikutuksen vaikutuksesta työntekoon joko sitä parantaen tai heikentäen. Tutkittavien mukaan tiimien välisen viestinnän tehostamisella voi olla työn tekemistä parantavia vaikutuksia. Vastauksissa näkyy toisaalta myös se, että tiimien välisen tiedon puutteen, tiedon jakamattomuuden tai toisaalta liiallisen tiedon jakamisen uskotaan vaikuttavan työn tekemiseen heikentävästi.

Taulukko 4. *Yhteisön viestinnän vaikutus työhön.*

Yläluokka: Työn tekeminen	
Alaluokat	
Työn parantaminen	Kollegoiden vahvuuksien ja toimintatapojen tunteminen Omaan työhön liittyvistä asioista tietäminen ajoissa Riittävän informaation saaminen kollegoilta
Työn vaikeuttaminen	Tiedon panttaaminen Liiallinen tieto yksityisasioista Liiallinen tieto itseä kiinnostamattomista asioista

## 5.2.2 Yhteisön viestinnän vaikutus ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen

Tutkittavat kokivat muiden työyhteisön jäsenien vuorovaikutuksella olevan vaikutusta koettuun ilmapiiriin. Esimerkiksi kollegoiden välisillä tervehtimisillä, lähestyttävyydellä, ystävällisyydellä ja positiivisuudella nähtiin olevan positiivinen vaikutus ilmapiiriin, kun taas esimerkiksi selän takana puhumista, tai liian kärkkäästi ilmaistuja negatiivisia kommentteja tai mielipiteitä ei toivottu esitettävän niiden ilmapiiriä myrkyttävän vaikutuksen takia. Vastauksissa tuodaan esille, että tutkittavat uskovat yhteisössä käydyllä vuorovaikutuksella olevan vaikutusta yksittäisen työntekijän kokemukseen organisaatiossa vallitsevasta ilmapiiristä. Esimerkiksi negatiivisen kommentoinnin uskotaan välittyvän muille työyhteisössä eteenpäin.

H9: *"Mun mielest ainaki semmonen, et jos työpaikalla on semmonen kulttuuri et puhutaan pahaa selän takana (...) nii kyllähän siit tulee semmonen"*



*negatiivinen ilmapiiri (...) jos on vaikka pomon kanssa joku erimielisyys, nii keskustelee siitä sitten pomon tai HR:n tai pomon pomon kanssa, ettei mee sit niille kollegoille puhuu et vitsi toi on ihan idiootti tyyppi.”*

Tutkittavat kertoivat, että kollegoiden keskustelut vaikuttavat myös heidän yhteisöllisyyden kokemukseensa työpaikalla. Esimerkiksi kiittämistä ja kehumista pidettiin tärkeänä yhteisöllisyyttä rakentavana asiana. Lisäksi mainittiin esimerkiksi, että liiketoiminnan onnistumisissa koko taustalla olevan tiimin huomioiminen lisää yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Myös ylipäättään toisten tuntemista ja heidän tehtäväkuvista ja vastuualueista tietämistä pidettiin merkittävänä yhteisöllisyyden kokemuksen syntymisessä, ja tällä nähtiin olevan myös suora yhteys sitoutumiseen. Myös yhdessä vietetty aika, kuten yhteiset projektit, lounashetket tai kahvitauot ja yhteiset tapahtumat nähtiin merkittävänä yhteisöllisyyden rakentajina, ja tässä pidettiin tärkeänä koko työyhteisön osallistamista.

*H1: ”Mitä enemmän tutustuu, sitä sitoutuneempi sitä mun mielestä on. Jos oot täysin irrallinen siitä yhteisöstä ja joku headhunteri soittaa et tuuksä nii sit vaan et no miksei, mut sit jos miettii et vitsi ku siel on nii kivaa. Harvoin se työ itsessään antaa niin paljon, kun se yhteisö. (...) Ainaki mulle se on tosi tärkeää”*

*H8: ”semmosii yhteisii taukohetkii et irrottaudutaan siit päätteest ja puhutaan jostain leffoista tai jostain”*

Taulukko 5. Yhteisön viestinnän vaikutus ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen.

Yläluokka: Kulttuuri	
Alaluokat	Tiivistetty ilmaus aineistosta
Ilmapiirin huonontaminen	Negatiivisten mielipiteiden esittäminen Selän takana puhuminen Kärkkäiden, negatiivisten mielipiteiden esittäminen
Ilmapiirin parantaminen	Tervehtiminen Positiivisuus Ystävällisyys Muiden auttaminen
Yhteisöllisyyden luominen	Kollegoiden tunteminen muista tiimeistä Kollegoiden toimenkuvista ja vastuista tietäminen Kehuminen Kiittäminen Palkitseminen Onnistumisten huomioiminen Yhteinen aika Yhteiset tapahtumat Yhteiset työprojektit

### 5.2.3 Yhteisön viestinnän vaikutus sisäiseen imagoon

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa organisaation sisällä vallitsevaa käsitystä organisaatiosta on käytetty termiä sisäinen imago (Vos & Schoemaker 2011, 108), jota lainataan myös tähän tutkimukseen. Tässä alaluvussa tarkastellaan lähemmin sitä, miten tämän tutkimuksen tulosten perusteella työyhteisön vuorovaikutus vaikuttaa organisaation sisäiseen imagoon.

Lähes jokainen tutkittava toi ilmi vastauksissaan organisaation eri osastojen keskinäisiä eroja. Aineistossa ilmeni tutkittavilla olevan osaltaan polarisoituneita käsityksiä organisaatiosta ja sen toiminnasta. Tutkittavat antoivat organisaatiosta keskenään hyvin erilaisia kuvauksia: Siinä missä toinen kuvasi organisaatiota yhteisönä hierarkkiseksi, toinen kuvasi siellä olevan matala hierarkia, kun toinen kuvasi organisaatiota avoimeksi ja keskustelevalaksi, toinen kuvasi sitä päin vastaisin termein. Vastauksista on nähtävissä organisaation sisäisen imagon hajanaisuus: kohdeorganisaation sisällä organisaatiosta elää erilaisia näkemyksiä ja organisaatio käsitetään eri tavalla eri puolilla sitä.

Vastauksista myös ilmeni, että sekä tutkittavilla itsellään että heidän kertomansa mukaan myös yhteisön muilla jäsenillä on organisaatiosta lokeroitunut ja siilomainen kuva, jossa organisaation toiminnassa ja käytännöissä nähdään suuria osasto- ja yksikkökohtaisia eroja. Vastauksista havainnoitiin myös, että näitä osastojen välisiä eroja ja siilomaista kuvaa organisaatiosta myös tuotiin esille kollegoiden välisissä keskusteluissa ja tämä ilmeni myös tutkittavien omassa puheessa esimerkiksi korostamalla oman yksikön erilaisuutta suhteessa muihin, vertailemalla osastoja keskenään tai kritisoimalla osastojen keskenään erilaista toimintatapaa tai osastojen sulkeutuneisuutta suhteessa muihin.

*H5: "sitä kuulee tosi paljon, että no ne siellä toisella osastolla, no semmosta tietynlaista vastakkainasettelua et meillä, meillä on asiat paremmin tai et me osataan hoitaa asiat paremmin"*

*H6: "koska mä oon ymmärtänyt myös ihan noitten oman osastojen kollegojen toimesta, että ei ihan hirveesti tiedetä mitä toiset tekee, muut osastot tekee, koska me ollaan niin erillinen"*

Vastauksista näkyy, miten muilta yhteisön jäseniltä kuullut tarinat jatkavat elämistään tutkittavien omissa kertomuksissa. Aineistoa voidaankin tulkita niin, että käsityksiä, asenteita ja mielikuvia organisaatiosta tartutetaan yhteisön keskinäisessä viestinnässä organisaation jäseniltä toisille. Osa tutkittavista kertoi

myös suoraan tunnustavansa, että esimerkiksi tiimeissä esiintyvällä kyseenalaistamisella työnantajan tekemiä päätöksiä kohtaan voi pitkällä aikavälillä olla vaikutusta omaan ajatteluun työnantajasta. Myös tällainen kyseenalaistaminen organisaation linjauksista tai päätöksistä voidaan nähdä liittyvän organisaation sisäisen imagon rakentamiseen kollegojen välisessä viestinnässä.

H8: *"No kylhän se kaikki mitä puhutaan siit työnantajasta nii vaikuttaa siihen omaanki suhtautumiseen. Vaik mä myös sit yritän et tavallaa et kuitenkin sit muodostais sen oman mielipiteen (...) Tuol meidän tiimis on aika paljon sellast negatiivista puhetta (...) Tottakai se pitkäl aikavälil vaikuttaa siihen mitä iteki ajattelee."*

Eräs tutkittava kertoi myös kollegoiden puheista syntyneen hänelle käsitys, että organisaatiossa ei suhtauduta tasa-arvoisesti kaikilla paikkakunnilla työskenteleviin organisaation työntekijöihin tai asiakkaisiin. Tämä sai hänet pohtimaan sitä, haluaako hänen työnantajansa edustaa suomalaista vai helsinkiläistä yritystä. Myös tässä vastauksessa näkyy, miten kollegoiden puheilla on vaikutus yksittäisen työntekijän käsitykseen ja mielikuviin organisaatiosta. Muiden vähättelevänä tai epätasa-arvoistavina tulkitut sanomiset, joita tutkittava alla olevassa vastauksessaan imitoi, saavat tutkittavan kyseenalaistamaan sitä, mitä työnantaja haluaa olla ja edustaa:

H10: *"Must tuntuu (...) siltä et tää Berner on helsinkiläinen yritys, eikä suomalainen yritys (...) Mä laitoin sitten (...) laskut ja nämä ja sitte jotenkin mä en, mua vaa jäi se jotenkin, ku sitte että <mikä tää tällainen on kun joku jostain Oulusta [kaupungin vaihdettu anonymiteetin säilyttämiseksi] viedään New Yorkiin [kaupungin nimi vaihdettu anonymiteetin säilyttämiseksi]>, jostain Oulusta [kaupungin nimi vaihdettu anonymiteetin säilyttämiseksi]"*

Vastausten voidaan nähdä kertovan siitä että kuva ja käsitys työnantajasta, tai siitä mitä työnantaja edustaa, ei muodostu ainoastaan organisaation suhteessa työntekijään, vaan myös työntekijät luovat keskenään kuvaa organisaatiosta puheissaan ja välittävät mielikuviaan organisaatiosta sen sisällä kollegojen keskinäisissä keskusteluissa.

Taulukko 6. Yhteisön viestinnän vaikutus sisäiseen imagoon.

Yläluokka: Sisäinen imago	
Alaluokka	
Käsitysten luominen työnantajasta	Vähättelevä suhtautuminen ulkopaikkakuntalaisia kohtaan Työnantajan tekemien päätösten kyseenalaistaminen Osastoerojen vahvistaminen keskusteluissa Osastojen keskinäinen vertailu
Käsitys toiminnasta	Osastojen erilaiset toimintatavat Osastojen sulkeutuneisuus Lokeroituneisuus Vahvat osastorajat

### 5.2.4 Yhteisön viestinnän vaikutus työntekijäkuvaan

Tutkittavien puheissa korostui toistuvasti työntekijöiden arvostaminen. Yksi haastateltava kertoi esimerkiksi, että hän koki organisaatiossa arvostettavan työntekijöitä, mikä ilmeni hänen mukaansa kollegoiden toisilleen esittämällä kannustavalla palautteella ja aidon kiinnostuksen osoittamisella kollegoita kohtaan esimerkiksi huolten jakamiseen kannustamalla. Toinen haastateltava puolestaan mainitsi, että kollegoiden keskinäinen toistensa huomioiminen esimerkiksi tervehtimällä, lisää työpaikalla tunnetta siitä, että jokainen työyhteisössä on tärkeä.

*H2: "mä ainaki koen et tääl on paljon parempi toi työntekijöiden arvoistus (..) verraten muihin edellisiin työnantajiin (...) just se että annetaan sitä palautetta ja ei anneta sitä vaan tyyliin kerran vuodessa vaan ihan oikeesti ja kysytään että joo et onks kaikki ok tai onko jotain ongelmii tai huolia, murheita ja eikä vaan että tee työtäsi ja ole hiljaa mentaliteetilla (..) mä oon saanut sitä palautetta (...) ihan yllättävän monelta taholta et se just että ei se oo vaan se et oma lähiesimies tulee sillee hieno homma onks kaikki ok vaan oikeesti muutkin on sitä antanut"*

Toisaalta aineistosta tehtiin myös tulkintoja arvostamattomuuden tunteista. Aineistossa esiintyi viitteitä siihen, että tutkittavat kyseenalaistivat omaa rooliaan ja sen arvoa yhteisössä. Pohdinnat oman tiiminsä tai työntekijäryhmänsä arvostuksesta olivat osittain lähtöisin muiden kollegoiden puheista.

*H2: "mä huomaan sen omas yksikössäni vaan et siel on turhautumista siitä. He kokee osaa et heitä ei arvosteta kun he ei saa tätä tietoo muutaku sillä et ne juoksee ihmisten perässä että onko sulla tätä tietoo"*

H8: *"nii ehkä se on se oma mielikuva et ku ajattelee et no me ollaan vaa niit [työntekijäryhmä jätetty mainitsematta anonymiteetin säilyttämiseksi] nii sitte että ei sil oo mitää välii että mitä me ajatellaan (...) Kyl mä luulen et se on meidän tiimis aika semmonen yleinen ajatus mut en, vaikee sanoo et onks se totta vai joku meidän vaa tämmönen harhakuva (...) Nii no ehkä se on niist mun tiimiläisten puheista myös"*

H10: *"Mä en oo ihan varma, miten tääl konttoril nähdään meidät [työntekijäryhmä jätetty mainitsematta anonymiteetin säilyttämiseksi]"*

Vastauksista on nähtävissä, miten kollegojen välisen negatiivissävytteisen keskustelun tai tiedon puutteen tiimien välillä on tutkittavien kokemusten mukaan vaikuttanut oman roolinsa käsittämiseen vähempi arvoisena suhteessa muihin yhteisön jäseniin, tai saanut kyseenalaistamaan sitä, miten muu yhteisö näkee itsensä tai oman työntekijäryhmänsä. Tästä käsityksestä, joka työntekijällä on itsestään, käytetään tässä tutkimuksessa käsitettä työntekijäkuva.

Taulukko 7. Yhteisön viestinnän vaikutus työntekijäkuvaan.

Yläluokka: Työntekijäkuva	
Alaluokat	Tiivistetty ilmaus
Arvostetuksi tulemisen tunteen vahvistaminen	Kollegoilta saatu positiivinen palaute Kollegoiden huomioiminen
Arvostamattomuuden tunteen luominen	Asioista ei kerrota Joutuu juoksemaan tiedon perässä Vähättelevät kommentit

Havainnot voidaan tulkita niin, että organisaation jäsenten puheet vaikuttavat toisaalta työntekijöiden arvostetuksi tulemisen tunteeseen, toisaalta voivat johtaa arvostamattomuuden tunteisiin. Näitä tunteita herättämällä yhteisön viestintä vastausten mukaan voi vaikuttaa myös työntekijän käsitykseen itsestään työntekijänä.

### 5.3 Yrityksen viestintä

Tutkittavat kokivat organisaation jakaman tiedon vaikuttavan heidän käsitykseensä organisaatiosta. Tutkittavat näkivät organisaation itsestään jakamalla tiedolla olevan vaikutusta omien mielikuviensa syntymiseen organisaatiosta sekä työsuhteessa ollessaan, että ennen kuin he olivat tulleet yritykseen töihin. Tässä luvussa käsitellään tuloksia liittyen tutkittavien mielikuviin organisaatiosta edellisessä luvussa esitellyn sisäisen imagon käsitteen sekä työnantajamaineen kautta. Yrityksen viestinnällä tarkoitetaan

tässä tutkimuksessa organisaation suunniteltua, tavoitteellista, henkilöstölle suunnattua viestintää organisaation asioista.

### 5.3.1 Yrityksen viestinnän vaikutus sisäiseen imagoon

Aineistosta tehtiin toistuvasti havaintoja siitä, että haastateltavat kokivat heillä olevan puutteellinen kyky hahmottaa kohdeorganisaatiota ja sen rakennetta kokonaisuutena. Tutkittavat myös usein kokivat kykenevänsä arvioimaan haastattelussa esitettyjä kysymyksiä ainoastaan oman tulosityksikkönsä, osastonsa tai lähityöyhteisönsä valossa. Omia vastauksia haluttiin usein myös tarkentaa lisäämällä ja painottamalla, että omat kuvaukset ja arviot organisaatiosta perustuvat vain omaan tiimiin tai osastoon.

Organisaation kokonaisvaltaisen hahmottamisen esteenä oli tutkittavien mukaan liian vähäinen organisaatiolta saatu tieto muista organisaation toiminnoista ja henkilöistä, minkä koettiin aiheuttavan sekavuutta ja vaikeutta hahmottaa organisaatiota kokonaisuutena. Tietoa kaivattiin lisää esimerkiksi siitä, mitä tavoitteita osastoilla on ja mihin liiketoiminnassa panostetaan. Selkeämmän käsityksen saamiseksi organisaatiosta, tutkittavat ehdottivat selkeää, visuaalista ja konkreettista organisaatiokaaviota, johon olisi kuvattuna eri tiimit vastuualueineen. Moni haastateltava koki myös esimerkiksi yrityksen toimitilojen käytävien näytöillä esillä olleet henkilöstöesittelyt tarpeellisina. Runsaamman tiedon saamisen näistä asioista, nähtiin lisäävän mielenkiintoa ja ymmärrystä yritystä kohtaan ja auttavan saamaan työnantajasta laajemman käsityksen ja kokonaiskuvan.

*H3: "se vois ehkä lisätä vähän sellasta mielenkiintoa ja ymmärrystä ylipäätään koko taloon jos ois semmonen parempi kokonaiskuva"*

*H5: "No siis musta ois tosi mielenkiintosta tietää kaikista osastoista enemmän (...) mua kiinnostais ihan tommoset prosessit että mistä prosesseista niiku kukin osasto vastaa tai että mitkä niillä on semmoset pääprosessit ja ketkä on vähä niiku kohdeasiakkaat ja vähän semmosta."*

Vastausten voidaan nähdä kertovan paitsi tutkittavien halusta saada enemmän ja monipuolisemmin tietoa erilaisista organisaation asioista, myös kielivän tiedonpuutteesta organisaation taholta.

Tutkittavat kertoivat myös kohdanneen tilanteita, joissa tiedonpuute oli suoraan vaikuttanut heidän käsitykseensä organisaatiosta. Esimerkiksi se, että rekrytointivaiheessa haastateltavalle oli jätetty yrityksen tarjoamista

henkilöstöeduista mainitsematta asioita, jotka haastateltava piti oleellisena tietona, oli saanut haastateltavan mielikuvan muuttumaan yrityksestä hetkellisesti huonompaan suuntaan, sillä asioista liian epäselvästi viestimällä, työntekijä oli kokenut yrityksen johtavan häntä väärään. Osa mainitsi myös, että esimerkiksi palkkakäytäntöjä koskeva viestintä oli koettu sekavaksi ja epämääräiseksi ja tämän aiheuttaneen hetkellisesti epäluottamusta työnantajaan kohtaan:

H5: *"Se oli se viestinnän puute, se oli nii semmosta, kaikki kuulosti nii monimutkaselt (..) ja piti laittaa nimensä paperiin missä ei selitetty sitä asiaa. (..)Mut mä en sit tiedä et oliko se sit vähän semmonen viestinnän puute että minkä takia se tuntu sit niin hämärältä. (...) semmost epäluottamusta, et ei oikein tienny et mihin sitä tuli oikee lupauduttua"*

Vastauksissa ilmenee, miten yrityksen viestinnän puutteella ja epäselvyydellä on nähty olevan luottamusta heikentäviä vaikutuksia työnantajaan kohtaan, esimerkiksi sitä kautta että asiat oli saatu kuulostamaan monimutkaisilta ja epäilyttäviltä. Vastauksissa tulee esille suoraan viestinnän merkitys suhteessa organisaation työntekijöilleen itsestään välittämään kuvaan.

Taulukko 8. Yrityksen viestinnän vaikutus sisäiseen imagoon

Yläluokka: Sisäinen imago	
Alaluokat	Tiivistetty ilmaus
Tieto organisaatiosta	Kokonaiskuvan hahmottaminen Mielenkiinnon herättäminen organisaatiota kohtaan Organisaation toiminnoista tietäminen
Tiedon puute	Kokonaisuuden hahmottamattomuus Luottamuksen pettäminen Odotusten pettäminen Epäilysten herääminen

### 5.3.2 Työnantajamaine

Pääosin tutkittavilla oli ollut ennen työpaikan hakemista kohdeorganisaatiosta positiiviset mielikuvat tai ei juuri mielikuvia yrityksestä. Ennen työntekijäksi

organisaatioon tulemista, tutkittavat olivat etsineet tietoa organisaatiosta esimerkiksi sen verkkosivujen kautta. Tutkittavat kertoivat lisäksi muodostaneensa mielikuvaa organisaatiosta sen perusteella, mitä he olivat esimerkiksi entisiltä asiakkailtaan tai tuttaviltaan yrityksestä kuulleet.

Osalle oli muodostunut mielikuva vastuullisesta työnantajasta yrityksen kotisivuilla kerrottujen arvojen sekä yrityksen järkeväksi katsotun viestinnän perusteella. Myös työhaastattelussa tietyt asiat, kuten korkeassa asemassa olevan henkilön läsnäolo oli tulkittu viestiksi siitä, että organisaatio arvostaa työntekijöitään heidän toimenkuvistaan tai asemastaan riippumatta. Myös työhaastattelutilanteessa tehdyt havainnot yrityksen työntekijöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta, kuten iloisista tervehdyksistä, oli rakentanut positiivista mielikuvaa yrityksestä.

H2: *"No ainakin sen perusteella mitä oli luku netistä nii oli aika korkeetki odotukset että just et tääl viihdytään pitkään ja panostetaan henkilöstöön (...) ja ylipäättään siin rekryprosessin aikana tuli semmoinen kuva että tääl panostetaan työntekijöihin (..) No siis siitä, se oli yllättävää et se [henkilön nimi jätetty pois] oli mukana siin haastattelussa tai vaik musta tuntuu et ei se mun tehtävää se ei oo mitenkään sillee päällikkötason tehtävää eikä mitään, et sit se oli must tosi mageet et se oli siel et se osottaa et jokainen tehtävä on tärkeä"*

Vastauksista näkyy, että tutkittavat perustavat kuvaa organisaatiosta paitsi organisaation itsestään hallinnoimalla kuvalla esimerkiksi mediassa ja verkossa, myös organisaation oman hallinnan ulkopuolelle jäävien tekijöiden, kuten tuttaviansa kertoman, perusteella.

Taulukko 9. Viestinnän vaikutus työnantajamaineeseen.

Yläluokka: Työnantajamaine	
Alaluokat	Tiivistetty ilmaus
Muiden välittämä kuva	Tuttavien jakamat kokemukset Työntekijöiden käytöksen ja keskustelujen havainnointi Arvostuksen välittyminen rekrytointiprosessin aikana
Organisaation välittämä kuva	Verkkosivuihin tutustuminen Yrityksen uutisoinnin seuraaminen



## 5.4 Työntekijän viestintä

Työntekijän viestinnällä viitataan tässä tutkimuksessa yksittäisen työntekijän vuorovaikutukseen, jota tapahtuu joko suhteessa organisaation muihin jäseniin tai suhteessa organisaation ulkopuolisiin ihmisiin, kuten tuttaviiin.

Kaikki tutkimuksessa haastatellut tutkittavat kokivat olevansa sitoutuneita työnantajaansa. Jokainen tutkittava myös kertoi voivansa suositella Berneriä työnantajana esimerkiksi tuttavilleen, ja moni oli näin myös jo tehnyt. Lisäksi osa kertoi suosittelensa Bernerin tuotteita tuttavilleen. Osa tutkittavista kertoi haluavansa, että yritys menestyy, ja mainitsi, että esittää itse kehitysehdotuksia ja ideoita, ja on avoin työyhteisöä kohtaan esimerkiksi sitä kautta, että auttaa muita.

H1: *”kyselee ja tekee niiku kaikenlaista mitä täältä löytyy ja tekee kehitysehdotuksia (...) tuo ideoita ja auttaa”*

H9: *”On niinku tosi mukava työyhteisö ja kivoja hommia ja siis oon useemmalle 10 ihmiselle suositellut jo että heti ku tulee paikka nii hakekaa tänne ja hakekaa harjotteluun”*

Vastauksissa näkyy, että tutkittavat kertovat ilmentävänsä sitoutumistaan erilaisilla viestintäteoillaan, joita he kohdistavat niin organisaation sisällä kollegoihin, kuin organisaation ulkopuolella tuttaviiinsa. Sitoutuminen tulosten mukaan saa heidät siis käyttäytymään vuorovaikutteisemmin, viestimään positiivisesti työyhteisössä ja toisaalta kertomaan yrityksen asioista työpaikan ulkopuolella.

Taulukko 10. Työntekijän viestintä.

Yläluokka: Vuorovaikutteisuus	
Alaluokat	Tiivistetty ilmaus
Kehitysehdotusten tekeminen	Ideoiden tuominen esille Asioiden edistäminen
Osallistuminen	Oman avun tarjoaminen Kysymysten esittäminen
Tuotteiden suosittelu	Tuotteista kertominen tuttaville Tuotteiden kehuminen muille
Työnantajan suosittelu	Tuttavien rohkaiseminen työtehtävien hakemiseen

## 5.5 Tulosten yhteenveto

Tutkimustulosten pohjalta oli löydettävissä useita yhtymäkohtia sitoutumisen ja viestinnän väliltä. Seuraavaksi esitetään nämä, tässä tutkimuksessa löydetty yhtymäkohdat. Yhteenvedon tekemisessä on käytetty samaa jäsenystä kuin tuloksissa, eli ensin esitellään tiivistetysti ja kootusti esimies-alaisviestinnän tulokset, seuraavaksi yhteisön viestinnän ja lopuksi yrityksen viestinnän ja työntekijän viestinnän tulokset.

### *Esimies-alaisviestintä.*

Tulosten mukaan, hyvän esimies-alais-suhteen ominaisuuksia ovat avoimuus, tavoitettavuus ja reagoivuus. Hyvää esimies-laissuhdetta kuvailtiin keskustelevalaksi suhteeksi, jossa työntekijä tuntee voivansa puhua asioista avoimesti esimiehensä kanssa ja jossa esimies on tavoitettavissa ja reagoiva. Koska työntekijän ja johtajan välisellä avoimella vuorovaikutuksella on todettu olevan työntekijän sitoutumiseen merkittävä vaikutus (Rajamäki, 3; Juholin 2009, 162-163), kuten myös esimiessuhteella ylipäättään (Krishanevi & Monica 2016, 11) löydettiin tässä tutkimuksessa näin yhtymäkohta siitä, miten viestintä vaikuttaa välillisesti esimiessuhteen kautta työntekijän sitoutumiseen.

### *Yhteisön vuorovaikutus.*

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan yhteisön vuorovaikutus vaikuttaa yksittäiseen työntekijään viidellä tavalla:

- 1) Tehokas viestintä tiimien välillä helpottaa työntekijän työn tekemistä esimerkiksi sitä sujuvoittamalla, kun taas epäonnistunut viestintä heikentää työn tekoa. Työ on vahvasti sidoksissa työtyytyväisyyteen ja osallistumiseen (Vos & Schoemaker 2011, 105-107) sekä sitoutumiseen (Kahn, 1990; Krishanevi & Monica 2016, 10). Vaikuttaessaan yksittäisen työntekijän työn tekemiseen, yhteisön viestinnällä voidaan siis tämän tutkimuksen tulosten mukaan nähdä olevan välillisesti työn kautta vaikutusta myös työntekijän sitoutumiseen.
- 2) Kollegoiden sanomiset ja keskustelut työnantajasta voivat välittyä ja tarttua yksittäiselle työntekijälle vaikuttaen tämän omiin asenteisiin ja mielikuviin organisaatiosta, eli organisaation sisäiseen imagoon. Työntekijän asennoitumisella työnantajaansa kohtaan puolestaan on aiempien tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus tämän sitoutumiseen (Bridger 2015, 6). Tämän tutkimuksen tuloksiin perustuen, voidaan

ajatella, että vaikuttaessaan yksittäisen työntekijän käsitykseen ja asenteisiin organisaatiosta, yhteisön viestinnällä on vaikutusta sisäisen imagon kautta välillisesti myös työntekijän sitoutumiseen.

- 3) Kollegoilta saatu palaute, muiden työntekijöiden puheet tai tiedon jakamatta jättäminen vaikuttavat työntekijän omaan työntekijäkuvaan, esimerkiksi siihen, miten arvokkaana työyhteisön jäsenenä tai työntekijänä hän itsensä kokee. Työntekijän arvostetuksi tuleminen tunne on merkittävä sitoutumisen elementti (Macnamara 2018, 117; Krishnanevi & Monica 2016, 10), samoin kuin identifioituminen omaan rooliinsakin (Kahn, 1990). Tämän tutkimuksen tuloksiin perustuen, voidaan havaita, että vaikuttaessaan työntekijöiden käsitykseen arvokkuudestaan, yhteisön viestintä vaikuttaa välillisesti työntekijäkuvan kautta myös heidän sitoutumiseen.
- 4) Muiden työntekijöiden tunteminen ja heidän vastuistaan tietäminen auttaa työntekijää kokemaan yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä. Yhteisöllisyyden tunne on sitoutumisen kannalta merkittävä tekijä (Rajamäki & Mikkola 2017;1 Macnamara 2018, 117), kuten myös työntekijän suhteet kollegoihin ylipäätään (Krishanevi & Monica 2016, 11). Tämän tutkimuksen tuloksiin perusteella, voidaan yhteisön viestinnällä katsoa olevan välillistä vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen: viestintä mahdollistaa kollegoihin tutustumisen, mikä puolestaan luo yhteisöllisyyttä - sitoutumista merkittävästi vahvistavaa tekijää.
- 5) Kollegoiden puheet vaikuttavat työntekijän kokemukseen organisaation ilmapiiristä. Koska organisaatiossa vallitsevalla tunnelmalla on merkittävä vaikutus työssä viihtymiseen (Juholin 2009, 145), ja tietynlainen työilmapiiri lisää työntekijöiden pysyvyyttä työyhteisössä (Rajamäki & Mikkola 2017 1-2), voidaan yhteisön viestinnällä, tämän tutkimuksen tulosten mukaan, katsoa olevan vaikutusta yksittäisen työntekijän sitoutumiseen yhteisön ilmapiiriin vaikuttamisen kautta.

### ***Yrityksen viestintä.***

Runsas, riittävä tieto muista työyhteisön jäsenistä ja toiminnoista auttaa tämän tutkimuksen tulosten mukaan työntekijöitä muodostamaan kokonaisvaltaisen kuvan organisaatiosta. Tieto organisaatiosta kokonaisuutena voi parantaa henkilöstön osallisuutta ja motivaatiota (Vos & Shcoemaker 2011, 89).

Voidaankin ajatella, että viestintä vaikuttaa välillisesti työntekijän sitoutumiseen: viestinnän kautta työntekijälle muodostetaan kokonaiskäsitys organisaatiosta, millä puolestaan on vaikutusta tämän osallisuuteen ja motivaatioon, jotka ovat sitoutumisen ilmentymiä. Siis, muodostaessaan eheää, yhtenäistä kuvaa itsestään henkilöstölleen, organisaatio voi vaikuttaa välillisesti myös henkilöstön sitoutumiseen. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan, tietoa itsestään jakamalla organisaatio voi lisäksi vaikuttaa sekä potentiaalisten työntekijöiden mielikuviin että jo työllistettyjen työntekijöiden käsitykseen organisaatiosta, ja näin vaikuttaa työntekijöidensä sitoutumiseen sisäisen imagon rakentamisen ja työnantajamaineen rakentamisen kautta.

### *Työntekijän viestintä.*

Tässä tutkimuksessa kaikki tutkittavat kertoivat olevansa sitoutuneita. He myös kokivat voivansa suositella kohdeorganisaatiota esimerkiksi tuttavilleen tai osa koki sitoutumisensa ilmenevän myös esimerkiksi kehitysehdotusten tekemisellä, joiden taustalla oli halu parantaa yrityksen toimintaa ja toive siitä, että yritys menestyy. Organisaation suosittelu (Bridger 2015, 6; Luoma-aho 2015, 8-9) ja työntekijän kehitysehdotusten esittäminen (Juholin 2009, 45) on todettu sitoutumiseen sidonnaisiksi asioiksi. Suosittelu voidaan nähdä osaltaan myös maineen rakentamisena (Luoma-aho 2015), ja kehitysehdotukset voidaan nähdä haluna kehittää organisaation toimintaa. Tässä tutkimuksessa todettiin siis, että viestintä ja sitoutuminen liittyvät toisiinsa myös sitä kautta, että sitoutuminen lisää työntekijän vuorovaikutteisuutta: sitoutunut työntekijä ilmentää sitoutumistaan viestintäkäyttäytymisellään suositteluidensa kautta, rakentaen organisaationsa työnantajamainetta, sekä kehitysehdotusten tekemisen kautta.

Tulosten pohjalta tässä tutkimuksessa löydettiin kahdeksan yhtymäkohtaa viestinnän ja sitoutumisen väliltä. Yhtymäkohdat olivat: työ, esimies, työntekijäkuva, ilmapiiri, yhteisöllisyys, sisäinen imago, työnantajamaine, ja toiminnan kehittäminen. Tulosten pohjalta, viestinnän suhdetta sitoutumiseen on kuvattu taulukossa 11. Vasemmassa sarakkeessa on vuorovaikutussuhteen tyyppi, jossa kuvataan vuorovaikutukseen osallistujia: kuka viestii kenelle. Keskimmäiseen sarakkeeseen on kuvattu viestintätekoja, joiden kautta vuorovaikutus toteutuu. Oikeaan sarakkeeseen on koostettuna vaikutus sitoutumiseen, jolla tarkoitetaan sitä tasoa, jolla viestintä ja sitoutuminen tämän tutkimuksen tulosten mukaan kohtaavat, ja jotka ovat aiempien tutkimusten mukaan merkittäviä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Taulukko 11. *Viestinnän vaikutus sitoutumiseen.*

<b>Viestintä/Vuorovaikutus-suhde</b>	<b>Viestintäteot</b>	<b>Vaikutus sitoutumiseen</b>
Esimies-alais-viestintä/ Esimies-työntekijä	Keskustelu, palaute	Esimiessuhde
Yhteisön viestintä (Tiimien välinen vuorovaikutus, yhteisön sisäinen vuorovaikutus) / Kollega-työntekijä	Keskustelut, palaute, tiedon jakaminen	Työn tekeminen Työntekijäkuva Ilmapiiri Yhteisöllisyys Sisäinen imago
Yrityksen viestintä/ Organisaatio-työntekijä	Tiedon tarjoaminen	Sisäinen imago Työnantajamaine
Työntekijän viestintä/ Työntekijä-sidosryhmä	Suosittelu, hyvän puhuminen	Työnantajamaine
Työntekijän viestintä/ Työntekijä-organisaatio	Kehitysideoiden esittäminen	Toiminnan kehittäminen

Tulosten kautta on mahdollista käsittää paremmin sitä, millainen rooli viestinnällä on millenniaalien sitouttamisessa. Tulosten valossa näyttää siltä, että viestinnän avulla on mahdollista sitouttaa henkilöstöä tehokkaammin jakamalla ja tarjoamalla runsasta, avointa ja kohdennettua tietoa organisaatiosta ja sen asioista, sekä organisaation jäsenistä ja heidän toimenkuvistaan. Näillä keinoilla organisaatio voi luoda eheää ja yhtenäistä sisäistä imagoa sekä lisätä mielenkiintoa ja luottamusta organisaatiota kohtaan. Tulosten perusteella näyttää myös siltä, että organisaatio voi sisäisiä viestinnän prosessejaan, kuten tiimien välistä tiedonkulkua tehostamalla vaikuttaa henkilöstönsä työn tekemiseen, työntekijöiden työntekijäkuvaan ja arvokkuuden tunteeseen, sekä yhteisöllisyyden kokemukseen organisaatiossa. Esimiestyötä ja johtamisviestintää kehittämällä reagoivaan ja dialogiseen suuntaan on mahdollista myös vahvistaa työntekijän suhdetta organisaatioon esimiessuhteen välityksellä, sillä tulosten mukaan esimiessuhteen vuorovaikutteisuus lisää myös työntekijän avoimuutta organisaatioon päin, ja lisäksi parantaa yksittäisen työntekijän kokemusta esimiessuhteensa laadusta. Näiden toimenpiteiden kautta organisaatio saa irti myös sitoutumisesta seuraavat viestintähyödyt, eli työntekijän toimesta tapahtuvan organisaation suosittelu ja kehitysehdotusten esittäminen organisaation toiminnan kehittämiseksi.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa esitetään tutkimustuloksista johdetut johtopäätökset, tehdään tulosten pohjalta päätelmät käytännön kehitysehdotusten tekemiseksi kohdeorganisaatiolle ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi pohditaan aihe-ehdotuksia jatkotutkimuksille.

Johtopäätösten vetämisessä on hyödynnetty teoriaohjaavaa päättelyn logiikkaa, jossa tutkija yhdisteli aineistolähtöisyyttä ja valmista tietoa toisiinsa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 4). Aiemmasta tutkimustiedosta haettiin siis tukea tässä tutkimuksessa esitettyjen väittämien perustelemiselle. Päättelylogiikan valintaa perusteltiin sillä, että tässä tutkimuksessa ei ollut kysymys puhtaasta fenomenologisesta päättelystä. Tieteellisessä, laadullisessa tutkimuksessa johtolankoja tarkastellaan aina jostakin ennalta määritetystä näkökulmasta, joka toimii tutkimuksen viitekehystenä (Alasuutari 2011). Niin myös tässä tutkimuksessa johtolankojen vetämistä ohjasi tutkimuksen viitekehys, joka on tarkemmin esiteltyä luvussa 3.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada ymmärrystä siitä, millainen rooli organisaation ja työyhteisön viestinnällä on organisaatioon sitoutumisessa ja sitouttamisessa millenniaalien kohderyhmässä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää vastaukset seuraaviin kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Millainen rooli organisaation ja työyhteisön viestinnällä on millenniaalien sitoutumisessa?
2. Millainen rooli organisaation ja työyhteisön viestinnällä on millenniaalien sitouttamisessa?

Tutkimuksella saatiin ymmärrys siitä, että viestinnällä voidaan joko parantaa tai heikentää henkilöstön sitoutumista ja sitouttamista. Viestinnän rooli henkilöstön sitoutumisessa ja sitouttamisessa todettiin siis keskeiseksi niihin vaikuttavaksi tekijäksi. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaukseksi saatiin se, että organisaation ja työyhteisön viestinnällä on sitoutumisessa erilaisia rooleja. Näitä rooleja tarkastellaan tarkemmin alaluvussa 6.1. Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli saada selville niitä vaikutusmahdollisuuksia, joita viestinnällä on henkilöstön sitouttamisen vahvistamisessa. Tähän kysymykseen saatiin vastauksena se, että organisaatio voi sitouttaa henkilöstöään avoimella ja runsaalla tiedon jakamisella organisaatiosta kokonaisuutena: tiedon jakamisen täytyy ulottua organisaation toimintoihin, tapahtumiin ja jäseniin asti. Tutkimuksen avulla löydettiin siis viestinnällisiä keinoja, joita organisaatiolla on käytettävissään henkilöstönsä sitoutumisen kehittämiseksi millenniaalien kohderyhmässä. Näitä organisaatioviestinnän mahdollisuuksia ja keinoja tarkastellaan lähemmin alaluvussa 6.2. Lisäksi konkreettisia, käytännön ehdotuksia organisaatioiden viestinnän kehittämiseksi tehdään alaluvussa 6.3.

## 6.1 Sitoutuminen muodostuu viestinnässä

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan henkilöstön sitoutuminen näyttää muodostuvan viestinnässä. Tutkimuksen tulosten pohjalta viestinnälle voidaan määrittää neljä eri roolia, joissa se muodostaa sitoutumista. Nämä roolit ovat mahdollistaja, vahvistaja, muokkaaja ja viestintätoimijuus, jotka esitellään tarkemmin seuraavaksi.

### *Mahdollistaja.*

Tutkimuksen tulosten mukaan yrityksen viestinnän kautta organisaatio rakentaa sisäistä ja ulkoista imagoaan: itsestään, olemassa olostaan ja asioistaan viestimällä, organisaatio tekee sidosryhmilleen mahdolliseksi ylipäättään olla tietoisia organisaatiosta ja kiinnostua siitä, ja täten sitoutua siihen. Lisäksi tietoa tarjoamalla toiminnoistaan ja asioistaan, organisaatio mahdollistaa sen, että organisaation jäsenet kykenevät muodostamaan kokonaisvaltaisen kuvan ja käsityksen organisaatiosta, minkä on nähty olevan edellytys sitoutumisen

syntymiselle (Vos & Schoemaker 2011, 89). Voidaan siis ajatella, että yrityksen viestintä *mahdollistaa* sitoutumisen.

#### *Vahvistaja.*

Tulosten mukaan avoin ja dialoginen viestintä työntekijän ja esimiehen välillä vahvistaa työntekijän kokemusta esimiessuhteestaan, ja tehokas viestintä kollegoiden välillä lisää työntekijän yhteisöllisyyden kokemusta organisaatiossa, sekä helpottaa työn tekemistä. Niin esimies- kuin kollegasuhteidenkin tiedetään olevan merkittäviä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä (Krishnaveni & Monica 2016, 11). Näitä suhteita vahvistaessaan, viestintä siis välillisesti *vahvistaa* myös sitoutumista.

#### *Muokkaaja.*

Lisäksi tämän tutkimuksen tulosten mukaan yhteisön vuorovaikutus vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen ja käsitykseen itsestään työntekijänä, sekä heidän mielikuviinsa organisaatiosta ja asenteisiinsa sitä kohtaan. Näillä tiedetään olevan merkittävä vaikutus sitoutumiseen, kuten luvussa 5 on argumentoitu. Koska yhteisön vuorovaikutuksella on tämän tutkimuksen mukaan myös negatiivista vaikutusta työntekijäkuvaan ja sisäiseen imagoon, nimitetään tätä osa-aluetta tässä tutkimuksessa sitoutumista *muokkaavaksi* viestinnäksi, eikä sen katsota kuuluvan edellä mainittuun sitoutumista vahvistavan viestinnän kategoriaan.

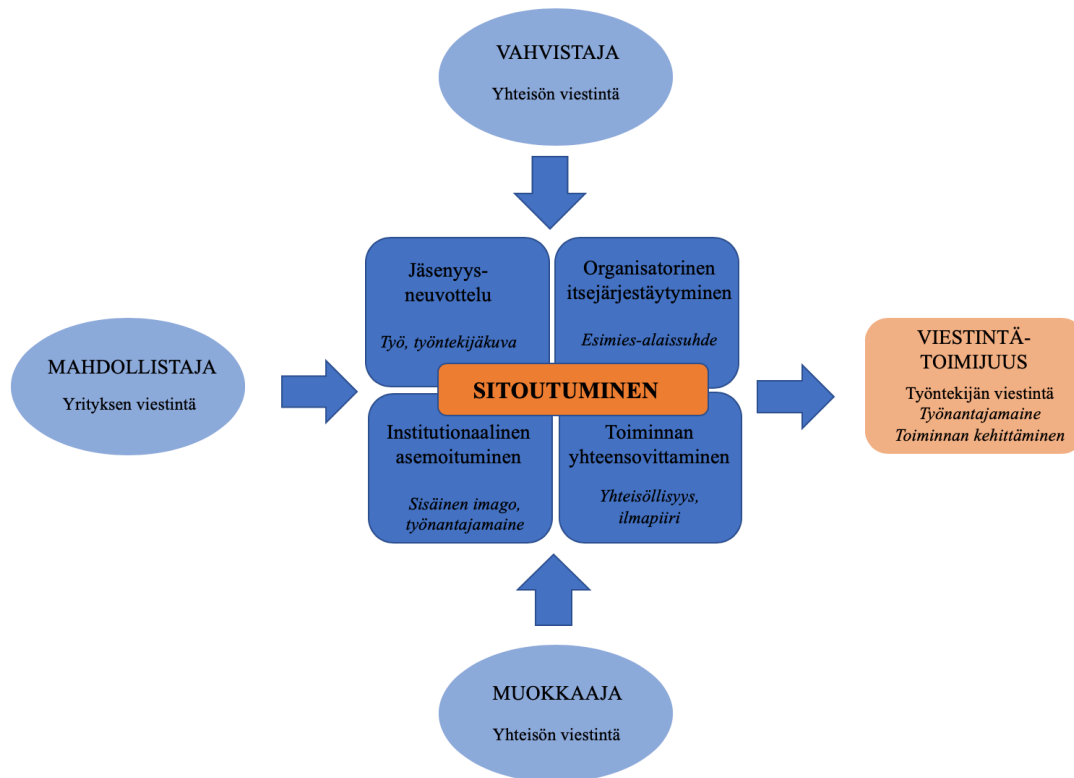
#### *Viestintätoimijuus.*

Tämän ja aiempien tutkimuksen tulosten mukaan sitoutumisesta seuraa työntekijän käytöksessä näkyviä erilaisia viestintätekoja, kuten hyvän puhumista ja organisaation suosittelemia organisaation ulkopuolisissa suhteissa, sekä kehitysehdotusten tekemistä organisaation toiminnan parantamiseksi organisaation sisällä. Tällainen aktivoituminen voidaan nähdä liittyvän myös viestintätoimijuuteen (Kemppainen, 2016), jolla yksinkertaistettuna viitataan yksilöiden viestintäosaamiseen ja rooliin organisaationsa tai yhteisönsä viestinnässä (Kemppainen, 2016, 24). Viestintätoimijuudesta on puhuttu yksilöllisenä ominaisuutena, vaikkakin sen voidaan nähdä muodostuvan myös kollektiivisesti, tai organisaation taholta. Organisaatioilla on siis nähty olevan mahdollisuus vaikuttaa viestintätoimijuuden rakentamiseen tukea työntekijöilleen tarjoamalla esimerkiksi korostamalla jokaisen työntekijän osallisuuden tärkeyttä organisaation tietopääoman kasvattamisessa, ja oman roolinsa tärkeyden ja oleellisuuden havainnoimisessa aktiivisena organisaation



elämään osallistujana ja vaikuttajana (Kemppainen 2016, 24; 29, 87). Tässä tutkimuksessa havaittiin, että sitoutuminen voi vaikuttaa yksittäisen työntekijän halukkuuteen osallistua organisaation sisäisiin keskusteluihin esimerkiksi kehitysehdotuksia tekemällä. Sitoutuminen voi myös saada työntekijän suosittelemaan organisaatiota organisaation ulkopuolisessa elämässä. Näin sitoutumisesta voidaan ajatella seuraavan eräänlaista viestinnällistä toimijuutta: sitoutumisen myötä yksittäinen työntekijä ryhtyy aktiivisemmin ottamaan kantaa, osallistumaan ja työstämään työnsä viestinnällisiin aspekteihin liittyviä pyrkimyksiään. Viestintätoimijuuteen liittyy kyky vaikuttaa omaan työhönsä ja sen toteuttamiseen erityisesti viestinnällisiä аспекteja tarkastellen (Kemppainen & Laajalahti 2016, 10 - 11). Tässä tutkimuksessa sitoutumisesta seuraavan viestintätoimijuuden ilmentymänä voidaan ajatella olevan esimerkiksi juurikin kehitysehdotusten tekeminen: sitoutunut työntekijä tunnistaa roolinsa organisaatiossa ja viestijänä, joiden myötä hän hyödyntää vaikutusmahdollisuutensa organisaatiossa ja sen ulkopuolella tehokkaammin.

Näin ollen, tuloksista on pääteltävissä viestinnälle kolme erilaista roolia, joiden kautta sitoutuminen syntyy, muodostuu ja kehittyy: mahdollistaja, vahvistaja muokkaaja. Viestinnän voidaan havaita näiden roolien kautta muodostavan sitoutumista neljällä tasolla: jäsenyysneuvottelussa, sekä organisatorisen itsejärjestäytymisen, toiminnan yhteensovittamisen ja institutionaalisen asemoitumisen tasoilla. Lisäksi sitoutumisesta seuraa työntekijän osallistuvampaa viestintää ja syntyy vahvistunutta viestintätoimijuutta. Näistä tulosten pohjalta tehdyistä johtopäätöksistä on koostettu kaaviokuva (Kuvio 2), joka havainnollistaa sitoutumisen muodostumista viestinnässä. Seuraavaksi avataan kuviossa näkyvät, tutkimuksen viitekehystä johdetut tasot – jäsenyysneuvottelu, organisatorinen itsejärjestäytyminen, toiminnan yhteensovittaminen ja institutionaalinen asemoituminen – joilla tässä tutkimuksessa viestinnän nähdään muodostavan sitoutumista.



Kuvio 2. *Sitoutumisen muodostuminen viestinnässä.*

### *Jäsenyysneuvottelu.*

Tämän tutkimuksen mukaan, yhteisön sisäisellä, tiimien ja kollegoiden välisellä tiedon jakamisella ja vuorovaikutuksella on vaikutus työntekijän kokemukseen työn tekemisen sujuvuudesta ja mielekkyydestä. Koska työntekijän kokemus omasta työstään ja esimerkiksi sen merkityksellisyydestä on sitoutumiseen merkittävästi vaikuttava tekijä (Krishnaveni & Monica 2016, 10) voidaan ajatella, että viestintä mahdollistaa sitoutumisen tällä jäsenyysneuvottelun tasolla, jolla tarkoitettiin tässä tutkimuksessa työntekijän kokemusta tekemästään työstä ja omasta suhteestaan organisaatioon.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan, yhteisön vuorovaikutuksella on vaikutusta myös yksittäisen työntekijän hahmottamaan kuvaan itsestään. Yhteisön viestinnän kautta yksittäiselle työntekijälle välitetään mielikuvia ja asenteita, joiden perusteella hän muodostaa käsitystä itsestään osana työyhteisöään, johon on tässä tutkimuksessa viitattu työntekijäkuvan käsitteellä. Koska itsensä arvokkaaksi tunteminen on merkittävässä roolissa sitoutumisessa (Macnamara 2018 117; Krishnanevi & Monica 2016, 10), samoin kuin on

identifioituminen omaan työntekijärooliinsaakin (Kahn, 1990), voidaan väittää, että sitoutuminen muodostuu viestinnässä tällä jäsenyysneuvottelun tasolla.

#### *Organisatorinen itsejärjestäytyminen.*

Tämän tutkimuksen mukaan, avoin viestintä esimiessuhteessa parantaa työntekijän kokemusta esimies-alaisuudesta. Koska esimiessuhde on merkittävässä roolissa työntekijän sitoutumisen muodostumisessa (Krishnaveni & Monica 2016, 11), nähdään, että vahvistaessaan työntekijän suhdetta esimieheensä, viestintä vahvistaa samalla työntekijän sitoutumista organisaatioon. Sitoutuminen muodostuu viestinnässä tällä organisatorisen itsejärjestäytymisen tasolla, jota sovellettiin tässä tutkimuksessa tarkoittamaan esimies- ja johtamisviestintää.

#### *Toiminnan yhteensovittaminen.*

Tämän tutkimuksen mukaan viestintä vahvistaa myös kollegoiden välisiä suhteita yhteisöllisyyden tunnetta lisäämällä, ja koska yhteisöön kuulumisen tunne tukee työntekijän halua pysyä organisaatiossa (Rajamäki & Mikkola 2017, 1), voidaan todeta, että viestintä vahvistaa sitoutumista toiminnan yhteensovittamisen prosessissa, joka määriteltiin tässä tutkimuksessa kollegoiden ja tiimien väliseksi viestinnäksi. Tulosten mukaan yhteisön viestintä myös muokkaa organisaation ilmapiiriä. Koska ilmapiiri on sitoutumisen kannalta ratkaiseva tekijä (Juholin 2009, 145; Rajamäki & Mikkola 2017 1 - 2), nähdään että sitoutuminen muodostuu välillisesti ilmapiirin kautta viestinnässä nimenomaan tällä toiminnan yhteensovittamisen tasolla.

#### *Institutionaalinen asemoituminen.*

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan yhteisön vuorovaikutuksen kautta työntekijälle välitetään organisaation kannalta joko edullisia tai epäedullisia asenteita organisaatiota kohtaan, siis rakennetaan mielikuvaa organisaatiosta. Erilaiset asenteet ja tunteet, kuten ylpeys työskennellä organisaatiossa on liitetty sitoutumiseen (Iyer & Israel 2012, 7; Bridger 2015, 6; Vos & Schoemaker 2011, 108 - 109; Martins & Nienaber 2018, 1688). Sitoutuminen muodostuu siis osittain asenteista ja mielikuvista, joita työntekijä liittyy organisaatioon, ja joita hän tämän tutkimuksen mukaan saa työyhteisön vuorovaikutuksen välityksellä. Näin voidaan ajatella sitoutumista muodostuvan viestinnässä institutionaalisen asemoitumisen tasolla, jolla tarkoitettiin tässä tutkimuksessa sitä, miten yksilö suhtautuu ja asennoituu organisaatioon, ja miten hän sen näkee.

Tulosten mukaan, viestimällä itsestään, jäsenistään ja asioistaan organisaatio auttaa työntekijöitään käsittämään organisaatiota kokonaisuutena. Tämän tutkimuksen mukaan konkreettinen tieto organisaation asioista, toiminnoista ja jäsenistä auttaa työntekijöitä käsittämään organisaatiota kokonaisvaltaisemmin, ja koska organisaation kokonaisvaltaisella käsittämällä on todettu olevan henkilöstön osallisuutta ja motivaatiota parantavia mahdollisuuksia (Vos & Shomemaker 2011, 89), voidaan näin nähdä, että sitoutuminen mahdollistuu viestinnän kautta. Lisäksi viestinnän kautta organisaatio tekee itsensä tunnetuksi ja kiinnostavaksi myös organisaation ulkopuolisissa suhteissa, esimerkiksi työnhakijoiden kohderyhmässä. Näin nähdään, että sitoutuminen mahdollistuu viestinnässä institutionaalisen asemoitumisen tasolla.

### *Työntekijän viestintä.*

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan sitoutumisesta seuraa viestintää, jota työntekijä toteuttaa vuorovaikutussuhteissaan niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Sitoutunut työntekijä suosittelee organisaatiota (esim. tuotteita tai työpaikkoja) ja puhuu siitä hyvää organisaation ulkopuolisissa suhteissa esimerkiksi tuttavilleen. Esimerkiksi yksittäisestä kuluttajasta voi tulla organisaation imagon rakentaja, ja työntekijästä työnantajamaineen rakentaja, ja sitoutumisesta seuraa viestintää. Sitoutumisen yhteys työntekijän viestintään ja maineenrakentamiseen on tunnistettu aiemminkin (Luoma-aho 2015, 8 - 9).

Lisäksi tämän tutkimuksen mukaan sitoutunut työntekijä on myös avoin työyhteisöön ja tätä kautta työnantajaorganisaatiotaan kohtaan; hän esittää työyhteisössään kehitysideoita ja mielipiteitä, antaa palautetta, sekä tuo ajatuksiaan esille organisaatiossa. Tämäkin havainto saa tukea aiemmasta tutkimuksista, joissa on todettu muun muassa, että työntekijät, jotka ovat työnantajaansa – eivät ainoastaan työhönsä – sitoutuneita, ovat valmiimpia tunnistamaan yrityksen tarkoituksen ja esimerkiksi viestimään yrityksen kilpailueduista (Martins & Nienaber 2018, 1684-1685). Näin sitoutumisesta seuraa viestintää ja yksittäisen työntekijän viestintätoimijuuden vahvistumista.

## **6.2. Sitouttaminen viestinnällä**

Tässä alaluvussa pohditaan toiseen tutkimuskysymykseen saatua vastausta tarkemmin. Luvussa käsitellään niitä viestinnällisiä keinoja, joilla tämän tutkimuksen tulosten mukaan on tehtävä tai rooli millenniaalien sitouttamisessa.

Tässä tutkimuksessa haastatellut millenniaalit halusivat saada tietoa työyhteisöstään kokonaisuutena: tutkittavat kaipaivat tietoa niin organisaation asioista, kuin muista työntekijöistä, heidän toimenkuvistaan ja vastuualueistaankin, sekä organisaation eri toiminnoista, tiimeistä ja liiketoiminta-alueista. Tutkittavat kokivat riittävän ja konkreettisen tiedon auttavan heitä sekä hahmottamaan työnantajaorganisaatiota kokonaisuutena että helpottavan heidän työntekoaan ja luomaan yhteisöllisyyttä. Tutkimuksen perusteella avoimella viestinnällä organisaatio voi myös lisätä työntekijöidensä keskuudessa mielenkiintoa sitä kohtaan, mikä on ratkaiseva mahdollisuus organisaatioille, jotka toivovat voittavansa taistelun parhaista tekijöistä kiinni pitämisessä (Juholin 2009, 45). Tätä millenniaalien voimakasta tiedon tarvetta saattaa osaltaan selittää aiemmissa tutkimuksissa todettu tälle sukupolvelle tyypillinen tiedonjano (Luoma-aho & Rissanen 2016, 501).

Tutkittavat olivat kuitenkin myös kriittisiä tiedon ja viestinnän suhteen: he edellyttivät esimerkiksi esimieheltään nopeaa reagoitua ja helposti tavoitettavuutta, ja saavansa palautetta avoimesti ja rehellisesti, mitkä ovat toiveita, jotka on todettu myös aiemmissa millenniaaleja koskevissa tutkimuksissa (Sledge 2016, 13). Tutkittavat halusivat myös saada kohdennettua sisältöä työnantajaltaan, toisin sanottuna oikeaa tietoa oikeista asioista – ei liikaa, ei liian vähän, eikä heihin liittymättömistä asioista. Tulokset voivatkin kertoa siitä, että millenniaalit ovat kriittisempiä sisältöjen kuluttajia.

Voi olla, että tuloksissa millenniaalien tiedon tarve korostui siitä syystä, että tässä tutkimuksessa haastatellut työntekijät olivat haastattelujen toteuttamishetkellä olleet kohdeyrityksen palveluksessa melko lyhyitä aikoja, kuten muutamia kuukausia tai vuosia. Kohtuullisen lyhyessä työsuhteessa olevat työntekijät pystyvät arvioimaan organisaatiota vain tältä aikajaksolta, joten näkemykset organisaatioista kokonaisuutena ovat tämä huomioden saattaneet ollakin vielä vasta muotoutumassa, ja sen vuoksi puutteelliseksi koetut. Voidaan myös pohtia, oliko runsaamman tiedon tarpeen taustalla esimerkiksi se, että kohdeorganisaatio oli muuttanut uusiin toimitiloihin vasta vajaa pari vuotta ennen tutkimushaastatteluiden toteuttamista. Yksi tutkittava mainitsikin, että organisaatio oli hahmottunut hänelle paremmin vasta muuton jälkeen. Myös tämä on saattanut vaikuttaa siihen, että kokonaiskuva organisaatiosta ei ole aiemmin päässyt syntymään, ja se on vasta nyt hahmottumassa. Vaikka työsuhteen pituus tai toimitilojen aikaisempi erillään sijainti olisikin vaikuttanut tuloksiin, yhtä lailla on perusteltua väittää, että organisaatioiden on syytä harkita viestinnän mahdollisuuksia monipuolisemmin, sillä tiedontarve on lisääntynyt myös yleisesti

yhteiskunnallisten muutosten myötä (Juholin 2009, 140), ei siis ainoastaan millenniaalien kohderyhmässä.

Jos organisaation viestintää ymmärretään millenniaaleja kuunnellen monipuolisena työtyytyväisyyttä parantavana tekijänä, voi se tuoda merkittäviä mahdollisuuksia organisaatioille. Organisaatioviestinnän potentiaali on toki tunnustettu myös aiemmissa tutkimuksissa, joissa sen kautta on todettu olevan mahdollista viestiä henkilöstölle esimerkiksi organisaation strategiasta ja visiosta, ja herättää luottamusta organisaatiota kohtaan (Vos & Schoemaker 2011, 89; 207). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan näyttäisi kuitenkin siltä, että halutessaan vastata millenniaalien tarpeisiin, ei riitä, että organisaatio viestii ja jakaa tietoa ainoastaan omista asioistaan, vaan sen tulisi huomioida viestinnässään vahvemmin myös esimerkiksi tiimejä ja yksittäisiä työntekijöitä.

Tämän tutkimuksen mukaan, sitoutumisesta seuraa organisaatiolle hyödyllistä viestintää: organisaation ulkopuolisissa suhteissa työpaikkojen ja tuotteiden suosittelua. Sosiaalisessa mediassa suositteluun on entistäkin paremmat mahdollisuudet, ja suosittelujen määrä itsessään onkin kasvanut (Luoma-aho 2015, 3). Viestiessään organisaatiosta organisaation ulkopuolisissa vuorovaikutussuhteissaan työntekijästä tulee samalla yrityksen imagon rakentaja, johon on aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa viitattu brändilähtöisyydellä termillä (Heide & Simmonsson 2018, 212). Erityisesti työnantajien kannalta tämä on merkittävää, sillä työyhteisön jäseniä ja heidän läheisiään pidetään erittäin uskottavina viestijöinä (Juholin 2009, 150) ja näin ollen heidän kokemuksiinsa ja puheisiinsa myös luotetaan. Myös tässä tutkimuksessa osa tutkittavista oli muodostanut ennakkokäsityksiä ja mielikuvia esimerkiksi kohdeorganisaatiossa aiemmin työskennelleiden tuttaviansa kautta. Tässä on toisaalta huomioitava myös riskit: myös työntekijöiden huonoja kokemuksia työnantajasta kuunnellaan. Tästä johtuen työnantajien onkin entistä tärkeämpää miettiä, miten ne huolehtivat työntekijöidensä työtyytyväisyydestä, kun se voi heijastua - hyvässä tai huonossa - pitkälle organisaation ulkopuolisiinkin suhteisiin ja organisaatioon maineeseen.

Suosittelujen lisäksi, sitoutumisesta seuraavina hyötyinä voidaan tämän tutkimuksen perusteella nähdä se, että sitoutuneet työntekijät esittävät organisaation sisällä enemmän kehitysehdotuksia, joilla he pyrkivät toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen. Tämä on todettu myös aiemmin: sitoutuneet työntekijät ovat avoimempia työyhteisöä kohtaan esimerkiksi kysymysten, ajatusten ja ideoiden esittämisen kautta (Juholin 2009, 45). Tämän tutkimuksen

tuloksista on pääteltävissä myös, että organisaatio, joka onnistuu johtamaan tavalla, joka edistää hyvien vuorovaikutussuhteiden muodostumista työyhteisön jäsenten välille, tekee palveluksen itselleen: avoimeksi ja vuorovaikutteiseksi koettu esimiessuhde rohkaisee työntekijää tekemään kehitysehdotuksia, ja lisäksi dialoginen suhde esimieheen parantaa työntekijän työssä viihtyvyyttä niin tämän kuin aiempienkin tutkimustulosten mukaan. Lisäksi luomalla yhteisöllistä ilmapiiriä ja toimimalla liimana työntekijöiden välillä, organisaatio voi parantaa sitoutumista: hyvissä kollegasuhteissa ollessaan työntekijät sitoutuvat paremmin organisaatioon.

Työntekijän avoimuus organisaatiota kohtaan ei kuitenkaan näyttäydy hyödyllisenä ainoastaan organisaation näkökulmasta. Olemalla avoin yhteisöään ja työnantajaorganisaatiotaan kohtaan esimerkiksi kehitysehdotustensa kautta, työntekijä pääsee todennäköisemmin myös lisäämään omia vaikutusmahdollisuuksiaan organisaatiossa. Kokiessaan vaikutusmahdollisuutensa hyväksi, työntekijän työtyytyväisyyden kokemus voi parantua, ja tätä kautta myös mahdollisesti työnantajaan sitoutuminen lisääntyy. Sitoutumisella onkin todettu olevan positiivista vaikutusta siihen, miten työntekijät kokevat kykynsä vaikuttaa yrityksen toimintakykyyn (Pitt ym. 2018, 637). Näin vuorovaikutus luo ikään kuin kehän sitoutumisen ympärille, jossa vuorovaikutteiset suhteet työyhteisön sisällä saavat työntekijät sitoutumaan ja käyttäytymään vuorovaikutteisemmin. Vuorovaikutus ruokkii siis vuorovaikutusta entisestään.

Tämän tutkimuksen mukaan sitoutuminen ei kuitenkaan ilmene vain työntekijältä organisaatioon päin, vaan sitoutumista muodostetaan myös organisaation sisällä, siis yhteisöltä työntekijälle. Myös aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että esimerkiksi ilmapiiri ja yhteisöllisyys ovat merkittäviä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä (Juholin 2009, 45). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan yhteisö vaikuttaa kuitenkin näiden lisäksi myös työntekijän käsitykseen itsestään ja organisaatiosta, jolloin riskinä on toisaalta se, että organisaation sisällä, työyhteisössä, muodostuu erilainen käsitys siitä mitä organisaatio on ja edustaa, kuin miten organisaatio on tarkoittanut.

Tutkimuksen tulosten mukaan riskinä näyttäytyy myös viestinnän puutteellisuus tai epäselvyys, mikä voi johtaa siihen, että organisaation sisällä elää monta keskenään erilaista näkemystä, mielikuvaa ja käsitystä organisaatiosta. Vaikka usein organisaation sisällä näin onkin (Vos & Schoemaker, 2011, 123), voidaan pohtia, onko tällainen organisaation imagon ja työnantajamielikuvan pirstaloituneisuus organisaatiolle haitallista. Jos

viestinnän yhtenä keskeisimpänä tehtävänä pidetään organisaation vision viestimistä henkilöstölle (Vos & Schoemaker 2011, 66), onko henkilöstön vaikeampaa sisäistää organisaation suunta, jos työntekijöillä on erilaisia käsityksiä ja näkemyksiä organisaation olemuksesta ja luonteesta?

Tämän tutkimuksen mukaan, huonosti hoidettu tai puutteellinen viestintä työnantajalta voi myös heijastua työntekijälle odotusten pettämisenä. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa onkin väitetty, että organisaation maine on riippuvainen siitä, miten sidosryhmät kokevat organisaation vastaavan heidän odotuksiinsa (Olkkonen 2015, 24). Odotustenhallinta (*expectations management*) olisikin huomioitava entistä tärkeämpänä asiana, kun organisaatio luo suhteita työntekijöihinsä esimerkiksi rekrytointiprosessin aikana, sillä huonot kokemukset organisaatiosta voivat herättää sidosryhmissä suuriakin negatiivisia tunteita (Luoma-aho 2015, 11 - 12).

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että sitoutuminen ei ole aina täysin organisaation omassa hallinnassa. Aiemmassa sitoutumista ja viestintää käsittelevässä akateemisessa kirjallisuudessa viestinnällä on nähty voitavan kontrolloida sitoutumista esimerkiksi johdolta henkilöstölle. Tämä ajatus näkee kuitenkin viestinnän yksisuuntaisena, jossa sitoutuminen olisi riippuvainen organisaation viestintäkäytännöistä ja viestinnän suunnittelusta (Macnamara 2018, 116) ja jättää huomioimatta yhteisön vuorovaikutuksen merkityksen sitoutumiseen, jonka tässä tutkimuksessa todettiin olevan merkittävässä roolissa. Sitoutumistutkimukseen onkin nähty tarvittavan enemmän huomioita siihen, missä sitoutuminen muodostuu; työntekijän suhteessa esimieheen vai suhteessa kollegoihin ja yhteisöön. Onkin ehdotettu, että työympäristön sosiaalisia suhteita tulisi tarkastella tässä määrin enemmän, jotta saataisiin syvempi ymmärrys sitoutumisen muodostumispaikasta. (Heide & Simmonsson 2018, 216 - 218). Tässä tutkimuksessa saatiin syvennettyä ymmärrystä siitä, että sitoutuminen todella muodostuu työntekijän suhteessa muihin työyhteisön jäseniin, työntekijän vuorovaikuttaessa heidän kanssaan. Johtamiskeskeinen näkökulma sitoutumiseen ei myöskään huomioi sitä, että myös organisaation ulkopuoliset henkilöt luovat kuvaa ja jakavat käsityksiä organisaatiosta, minkä kautta sitoutuminenkin välillisesti tämän tutkimuksen mukaan muodostuu: osa tämän tutkimuksen tutkittavista oli esimerkiksi edellisen työpaikkansa asiakassuhteiden tai tuttaviansa kautta muodostanut mielikuvan organisaatiosta. Voidaan siis päätellä, että organisaation työnantajamaineen hallinta ei siis ole ainoastaan organisaation käsissä.



Nykypäivän organisaatioiden tulisikin huomioida viestintäänsä monisuuntaisena, kompleksisena ja moniulotteisena prosessina, jossa jokainen työntekijä on myös viestijä, ja voi vaikuttaa organisaation sisäiseen imagoon, sen työnantajamaaineeseen, sen ilmapiiriin, sekä sen työntekijöiden käsityksiin itsestään, siis yksittäisen työntekijöiden ammatti-identiteettiin asti, joko näitä heikentäen tai niitä vahvistaen, ja tätä kautta vaikuttaa sitoutumiseen. Nykyisessä informaatio- ja palveluyhteiskunnassa työntekijöiden merkitys esimerkiksi yrityskuvan luomisessa tulisikin huomioida ja työntekijät nähdä aktiivisina viestijöinä, ja vahvemmin organisaatioiden dialogisina kumppaneina, jotka ovat oleellisessa asemassa johtoon, työyhteisöihin ja moniin muihin sidosryhmiin vaikuttamisessa (Heide & Simmonsson, 212, 2018).

Tämän tutkimuksen kautta saatiin syvempi ymmärrys siitä, millaisia rooleja viestinnällä on millenniaalien sitoutumisessa ja sitouttamisessa. Tutkimuksen avulla ymmärrettiin, että niin sitoutumisessa kuin sitouttamisessakin, viestinnällä on keskeinen rooli, joka organisaatioiden tulisi huomioida sitouttamistyössään. Viestinnän huomioimista sitouttamistyössä voidaan perustella myös sillä, että viestinnän puutteen tai huonosti kommunikoidun tiedon on todettu mahdollisesti johtavan tyytymättömyyteen, epäselvyyteen ja kyseenalaistamiseen, sekä henkilöstön sitoutumattomuuteen ja kasvaneeseen vaihtuvuuteen (Iyer & Israel 2012, 2 - 3; Welch 2011, 338). Toisaalta viestintä tarjoaa organisaatioille henkilöstön sitouttamiseen myös monia mahdollisuuksia. Henkilöstöä voidaan sitouttaa kertomalla avoimesti organisaatiosta, sen asioista, toiminnoista ja ihmisistä ja tätä kautta rakentaa yhtenäistä, eheää organisaation sisäistä imagoa. Henkilöstöä voidaan sitouttaa myös vahvistamalla organisaation jäsenten keskinäisiä suhteita. Yhteistyötä lisäämällä eri tiimien välillä organisaatiossa voidaan vaikuttaa yhteisön asenteisiin ja mielikuviin: kun organisaatio tarjoaa henkilöstölleen läpinäkyvästi mahdollisuuden hahmottaa organisaation eri yksiköt ja alueet, henkilöstön on mahdollista ymmärtää osastoja ja yksiköjä enemmän samankaltaisina, ja näin sisäinen imago kehittyy yhtenäisempään suuntaan ja asenteet ja mielikuvat organisaatiosta muotoutuvat mahdollisesti tasa-arvoisempaan suuntaan, vastakkainasettelun vähentyessä. Seuraavassa alaluvussa otetaan nämä viestinnän keinot lähempään tarkasteluun käytännön tasolla.

### **6.3 Käytännön kehitysehdotukset**

Tämän tutkimuksen tuloksista on pääteltävissä joitakin kehitysehdotuksia, joita voidaan ajatella hyödynnettävän kohdeorganisaation lisäksi myös muissa

organisaatioissa. Merkittävimpinä kehitettävänä asioina tulosten pohjalta näyttäytyvät esimies-alais-suhteiden ja yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistaminen, sekä viestinnän kehittäminen muun muassa avoimuutta lisäämällä mahdollistaen eheän ja yhtenäisen organisaatiokuvan muodostamisen.

#### *Johtaminen ja esimiestyö.*

Tässä tutkimuksessa tutkitut millenniaalit arvostivat esimiehuhteessaan sen avoimuutta ja vuorovaikutteisuutta. Tulosten valossa näyttää siltä, että mitä tavoitettavampana alainen kokee esimiehensä, sitä helpompaa alaisen on esimerkiksi kysyä häneltä apua ja esittää kehitysideoita, mikä on organisaation edun mukaista. Jos suhde on tiiviimpi yhteisöön tai esimies on vaikea tavoittaa, palaute, avunpyynnöt ja ehdotukset esitetään todennäköisemmin kollegoille, kuin esimiehelle, mikä voi olla organisaation kannalta haitallista: jos palaute tavoittaa ainoastaan esimerkiksi saman tason tehtävässä olevan kollegan, se ei mahdollisesti mene eteenpäin johdolle, koska kehitysehdotuksen vastaanottaja ei välttämättä ole yhtä läheisesti tekemisissä johdon kanssa, tai yhtä vaikutusvaltainen asemansa puolesta viemään kehitysehdotusta organisaatiossa eteenpäin, kuin esimies-asemassa oleva henkilö. Näin ollen, johtamista ja esimiestyötä kehittämällä, organisaatio voi pyrkiä varmistamaan esimiesten paremman tavoitettavuuden, ja varmistamaan siitä että hierarkiassa matalammallakin tasolla työskentelevän henkilöstön potentiaali hyödynnetään mahdollisimman hyvin organisaation eduksi.

#### *Yhteisöllisyyden lisääminen ja toiminnan yhdenmukaistaminen.*

Moni tutkittavista kertoi yhteisten tapahtumien ja arkisten kohtaamisten, kuten lounas- ja kahvihetkien lisäävän yhteisöllisyyden kokemuksiaan. Epävirallisempia ja -muodollisempia tilaisuuksia järjestämällä organisaatio voi mahdollistaa jokapäiväisten kohtaamisten ja vuorovaikutustilanteiden syntymistä yhteisön jäsenten välille, ja näin lisätä yhteisöllisyyden kokemusta organisaatiossa sekä kehittää kollegasuhteita yhteisössä. Yhteisöllisyyden vahvistamiseksi voidaan myös järjestää tapahtumia ja projekteja osasto- ja liiketoiminta-alue-erajojen yli sekä yhdenmukaistaa yrityksen eri toimintojen ja osastojen käytäntöjä ja toimintatapoja. Toimintaa yhtenäistämällä voidaan myös mahdollisesti vähentää negatiivisävytteistä keskustelua, kuten spekulointia, kyseenalaistamista ja vertailua työyhteisössä, jolla voidaan nähdä olevan haitallisia vaikutuksia organisaatiolle sisäisen imagon haitalliseen suuntaan kehittymisen kannalta. Tutkittavat myös itse uskoivat, että yhteisiä, tasavertaisia käytäntöjä eri yksiköiden ja osastojen välille lisäämällä olisi yhteisöllisyyttä vahvistavia vaikutuksia.

*Viestintä.*

Tulosten mukaan suhteiden luominen yhteisön muihin jäseniin ja tiedon saaminen muista toiminnoista on merkittävässä asemassa yrityksen käsittämisessä. Organisaation kuvaaminen selkäesti eri osastot, tiimit ja henkilöt toimenkuvineen huomioiden voi auttaa työntekijöiden kykyä hahmottaa työnantajaa kokonaisuutena. Kokonaisvaltaisen käsityksen saamisen varmistamiseksi voidaan käyttää esimerkiksi visuaalista organisaatiokaaviota tai -karttaa, joka tarjotaan työntekijöille esimerkiksi heti työsuhteen alussa. Myös henkilötietojen löytäminen helpottava työkalu esimerkiksi intranetissä voi helpottaa ja nopeuttaa tiedon saamista muista yhteisön jäsenistä. Lisäksi esimerkiksi tutorin hyödyntäminen perehdytysvaiheessa voi tarjota apuja uusille työntekijöille organisaation kokonaiskuvan hahmottamiseen. Tutor-toimintaa voisi hyödyntää esimerkiksi tutustumiskierrosten järjestämisessä, joiden aikana uusia työntekijöitä kierrätettäisiin perehtymässä organisaation eri yksiköihin ja tiimeihin. Tarjoamalla avoimesti tietoa yrityksen toiminnoista ja jäsenistä, organisaatio voi mahdollistaa yhtenäisen ja eheän sisäisen imagon muodostumisen. Avoimuuden lisääminen myös esimerkiksi tulosityksiköiden tavoitteista voi lisätä käsitystä yrityksestä kokonaisuutena ja lisätä mielenkiintoa sitä kohtaan.

Tiimien välisen tiedonkulun haasteena nähtiin työyhteisössä osaamisen puute siitä, mikä tieto koskee muita kuin itseä tai on muille hyödyllistä. Henkilö- ja tehtäväkohtaista perehdytystä viestinnän prosesseista voidaankin harkita viestinnän kehittämiseksi työyhteisössä. Organisaatio voikin tarjota koulutusta siitä, mikä tieto organisaatiossa on sellaista, joka tulee jakaa esimerkiksi kahden tiimin välillä.

Tulosten mukaan myös viestintäkäytäntöjen selkeämpi tiedotus voi auttaa organisaation viestinnän onnistumisessa. Erityisesti viestintäkanavien roolien selkeyttäminen, eli se minkä tiedon jakamiseen mikäkin kanava on tarkoitettu, voi auttaa organisaation sisäisen viestinnän tavoitettavuuden lisäämisessä ja viestinnän kohdentamisessa. Myös henkilöstökyselyitä voidaan toteuttaa sen selvittämiseksi, mitä tietoa mistäkin kanavasta työntekijät haluaisivat ensisijaisesti saada. Koska tässä tutkimuksessa asiasta kysyttiin vain millenniaaleilta, tulisi näissä kyselyissä huomioida koko organisaation henkilöstö.

## 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään sillä, että lukijalle on avattu tutkimuksen kohde ja tarkoitus sekä perusteltu tutkimuksen tarpeellisuus. Lisäksi tutkimuksen toteutus on kuvattu lukijalle. Lukijalle on kerrottu käytetystä aineistonkeruumenetelmästä, sekä siihen liittyneistä erityispiirteistä, kuten siitä, että tutkittavat haastateltiin yksittäin. Myös tutkimuksen tiedonantajien valinta on kuvattu. Lisäksi aineiston analyysiprosessi on kuvattu seikkaperäisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135, 138.)

Lukijalle on myös kerrottu, miten aineistosta kehiteltiin tulokset ja miten ne järjestettiin, sekä perusteltu valinnat, joiden mukaan johtopäätöksiä tehtiin. Tulosten uskottavuuden tueksi aineistosta otettiin myös suoria lainauksia. Luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksen käsitteiden määrittely, viitekehys ja johtopäätösten perustelu nojaavat akateemiseen tutkimuskirjallisuuteen, ja näiden käsittelyssä on hyödynnetty sekä uudempia että vanhempia lähteitä. Lähteinä on käytetty suurimmilta osin tunnetuissa julkaisuissa julkaistuja vertaisarvioituja artikkeleita.

Tutkimuksen luotettavuutta on syytä arvioida lisäksi siltä osin, miten tutkimuksen menetelmät ja välineet ovat vaikuttaneet tutkimukseen. Tutkija valitsi itse menetelmät tutkimuksensa toteuttamiseen, joten valittujen menetelmien sopivuus tähän tutkimukseen oli tutkijan oman harkinnan varassa. On mahdollista, että erilaisilla menetelmillä tutkimuksesta olisi saatu erilaisia tuloksia. Myös aineistosta tehdyt havainnot ovat olleet osittain tutkijasta riippuvaisia: tutkija on tulkinut aineistoa omasta subjektiivisesta kokemuksestaan käsin ja tehnyt havainnot siitä sen mukaan, mitä hän piti tutkimusaiheessa itse merkittävänä. On siis olemassa mahdollisuus, että eri tutkija olisi tehnyt aineistosta erilaisia havaintoja.

Tutkimuksessa hyödynnettyä aineistokeruumenetelmää, haastattelua on kritisoitu mahdollisesta aineiston niukkuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76). Tässä tutkimuksessa vastaamattomuus tai aineiston vähyys ei kuitenkaan näyttäytynyt ongelmana, sillä jokaisesta haastattelusta saatiin runsaasti tietoa kerättyä, ja lopputuloksena jokaisesta haastattelusta oli useita sivuja litteroitua tekstiaineistoa. Tätäkin voidaan osaltaan pitää tutkimuksen luotettavuutta parantavana seikkana.

Myös aineistonkeruun tekniikkaa voidaan arvioida luotettavuuden kannalta. Vaikka tässä tutkimuksessa haastatteluiden tallentamiseen käytettyä nauhuria

on pidetty tarkkana välineenä, sen ongelmana voidaan nähdä se, että kehon kieli ja nonverbaalinen viestintä jää dokumentoinnista pois (Alasuutari 2011). Kuitenkaan tällainen nonverbaalinen vuorovaikutus ei tässä tutkimuksessa ollut niin merkittävässä asemassa, että sen puuttuminen dokumentaatiosta olisi välttämättä vaikuttanut suuresti tuloksiin.

Luotettavuuden kannalta on huomioitava ja arvioitava myös tutkimushaastattelussa saatujen vastausten rehellisyyttä, sekä haastattelujoukon valikoituvuutta. Koska tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, on todennäköistä, että hyvin työssään viihtyvät ja sitoutuneet henkilöt ilmoittautuivat huonosti viihtyviä ja huonosti sitoutuneita henkilöitä helpommin tutkittaviksi, koska useimmiten positiivisia kokemuksia on helpompi jakaa muille kuin negatiivisia. Yksi haastateltava mainitsi myös itse, että jos hän ei olisi sitoutunut organisaation työntekijä, hän tuskin olisi halunnut tutkimushaastatteluun osallistua. Näin ollen on mahdollista, että tutkittavaksi valikoitui tietty, hyvin työssään viihtyvä, sitoutunut työntekijöiden joukko. Tulokset olisivat voineet olla hyvinkin erilaisia, jos tutkittavat olisi esimerkiksi valittu sattumanvaraisesti, tai jos tutkimus olisi teetetty esimerkiksi kyselyllä, jossa edes tutkija ei voi tunnistaa tutkittavan persoonallisuutta. Nimittäin myös sillä, että tutkija oli kohdeorganisaation työntekijä, saattoi olla vaikutusta tutkittavien vastauksiin. On mahdollista, että täysin rehellisiä vastauksia ja ongelmakohtia ei uskallettu tuoda esille esimerkiksi siitä pelosta, että tutkija välittäisi tietoja eteenpäin, minkä seurauksena oma kuva yrityksessä saattaisi kärsiä, jos asioita ilmaisisi hyvin suoraan ja rehellisesti. Lisäksi on huomioitava, että sitoutuminen on usein määritelty mielentilaksi (Bridger 2015, 4 - 5), siis tunneperäiseksi kokemusluontoiseksi asiaksi, joten on suhtauduttava kriittisesti siihen, miten haastateltavat ylipäättään tulkitsevat sitoutumista mittaavat kysymykset, ja millä perustein he itse määrittivät itseään sitoutuneiksi.

## 6.5 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa tutkittavat kertoivat olevansa pääosin sitoutuneita. Aiempi tutkimus on kuitenkin todennut, että millenniaalit ovat huonosti sitoutuvia. Kuten aiemmassa tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen keskittyvässä luvussa kuvattiin, riskinä tässä tutkimuksessa on, että haastatteluihin valikoitui hyvin sitoutunut ja työssään viihtyvä joukko. Voisikin olla mielekäästä tutkia huonosti sitoutuneita työntekijöitä, jotta saataisiin laajemmin käsitystä sitoutumista heikentävistä tekijöistä millenniaalien joukossa. Tutkitut haastateltavat olivat olleet työsuhteessa kohdeorganisaatioon myös melko lyhyitä aikoja. Siksi olisi mielenkiintoista selvittää, miten pidemmissä

työsuhteissa olevat millenniaalit käsittävät sitoutumistaan, ja mitä se heille ylipäättään tarkoittaa ajallisesti. Tällaisessa tutkimuksessa saatettaisiin saada paremmin käsitystä siitä, mitkä tekijät saavat millenniaalinen pysymään saman organisaation palveluksessa pitkään.

Tämän tutkimuksen avulla saatiin selvyttä siihen, mitkä sellaiset asiat joihin viestintä on osallisena, vaikuttavat sitoutumiseen, mutta tutkimus ei selvittänyt näiden tekijöiden eroja tai vaikutuksia vertaillen niitä keskenään. Olisi siis mielenkiintoista selvittää, mitkä tässä tutkimuksessa todetut sitoutumiseen vaikuttavat viestintätekijät vaikuttavat eniten millenniaalisen sitoutumiseen. Tämä tieto voisi auttaa organisaatioita keskittämään viestinnän resursseja millenniaalisen sitouttamisen kannalta keskeisimpiin asioihin.

Millenniaalisen sitoutumista olisi hyödyllistä tutkia myös muissa organisaatioissa. Koska tutkimuksen kohdeorganisaationa oli monialayritys, jossa osastot eroavat liiketoiminta-alueellisesti toisistaan merkittävästi, on mahdollista, että aineistossa ilmennyt tutkittavien tarve tiedolle muista osastoista ja yhteisön jäsenistä korostui. Voidaan pohtia siis, onko tiedontarve suurempaa juuri monialaorganisaatioissa, jossa liiketoiminta-alueelliset erot voivat tuoda haasteita myös esimerkiksi johtamiseen ja esimiestyöhön, mikä taas entisestään saattaa vahvistaa työyhteisön keskuudessa koettuja yksikkö- ja osastokohtaisia eroja, sekä tarvetta vahvistaa niitä yhteisön jäsenten keskinäisissä keskusteluissa. Olisikin kiinnostavaa selvittää tarkemmin, vaikuttaako monialaisuus työntekijöiden keskuudessa organisaation hahmottamiseen ja käsittämiseen, ja tuoko monialaisuus organisaatioille erityisiä haasteita sisäisen imagon ja tätä kautta myös työnantajamaineen hallintaan.

Sitoutumista on perinteisesti tarkasteltu yksilön tasolla, ja siitä laajennettu käsittämään yhteisöä, mutta tutkimusta ja ymmärrystä sitoutumisesta sosiaalisen tason ilmiönä on vähemmän. Lisätutkimuksen tarve on todettu erityisesti viestinnän ja yhteisön tason sitoutumisen välisen suhteen ymmärtämiseksi (Johnston 2018, 22 - 24). Vaikka tässä tutkimuksessa saatiin selvyys siitä, että yhteisön vuorovaikutus muokkaa ainakin yksittäisen työntekijän sitoutumista, siis osittain myös muodostaa sitä, tutkimuksessa ei kuitenkaan selvinnyt, syntyykö sitoutuminen myös yhteisöön, eli vallitseeko yhteisössä oma, jaettu kokemus sitoutumisen tasosta. Jatkossa voitaisiin tutkia vielä vahvemmin sitä, miten sitoutuminen muodostuu yhteisön tasolla.

Tällä tutkimuksella saatiin syvennettyä ymmärrystä siitä, miten sitoutuminen muodostuu paitsi suhteessa organisaatioon, myös esimieheen ja vertaisiin,

kollegoihin. Tällaista vertais- tai kanssatyöntekijyyttä (*coworkership*) on tutkittu hieman aiemminkin (Heide & Simmonsson 2018, 210 - 211), mutta koska tutkimus tästä on vielä melko vähäistä, voidaan nykypäivän organisaatioissa katsoa olevan tarvetta ymmärtää työntekijöiden roolit sitoutumiseen vaikuttamisessa paremmin, ja näin tutkimuksen tähän liittyen olevan tarpeellista.

Tyypillisesti millenniaalit on nähty vaihtelunhaluisina, mutta on myös väitetty, että muutkin työntekijäryhmät haluavat sitoutumisen sijasta keskittyä omaan urakehitykseensä (Juholin 2009, 45). Voidaan siis pohtia, onko sitoutuminen ylipäätään enää tavoiteltava asia organisaatioille kuin työntekijöillekään. Koska nykypäivän organisaatiot kaipaavat työntekijöiltään osallisuutta yhä enemmän emotionaalisella tasolla (Byrne & Canato 2017, 104; Kapoor & Meachem 2012, 14), voisivatko organisaatiot pyrkiä pitkien työsuhteiden tavoittelun sijasta rakentamaan vielä vahvemmin positiivista tunnesidettä työntekijöiden ja organisaation välille? Positiiviset kokemukset todennäköisesti leviäisivät myös organisaation ulkopuolelle työntekijän suositteluin. Koska sosiaalinen media on lisännyt suosittelujen leviämismahdollisuuksia entisestään, voidaan positiivisen tunnesiteen luominen työntekijän ja organisaation välillä nähdä tehokkaana keinona parantaa organisaation mainetta ja tätä kautta sen menestystä, vaikka työntekijät jättäisivätkin organisaation melko pian työsuhteen alkamisen jälkeen. Tulevaisuuden sitoutumistutkimus voisikin siis ehkä keskittyä vielä tarkemmin sitoutumisen emotionaaliseen puoleen, ja siihen, miten se vaikuttaa työnantajamaineen ja organisatorisen maineen muodostumiseen.

## KIRJALLISUUS

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere.
- Anantatmula, V. S., & Shrivastav. 2012. Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5 (1), 9-26.
- Aten, K. & Thomas, G. F. 2016. Crowdsourcing Strategizing: Communication Technology Affordances and the Communicative Constitution of Organizational Strategy. *International Journal of Business Communication*, 53 (2), 148-180.
- Berner Oy. 2017. Vuosikatsaus 2016. Viitattu 5.10.2019. Saatavana: <https://vuosikatsaus2016.berner.fi/>
- Berner Oy. 2018. Vuosikatsaus 2017. Viitattu 5.10. 2019. Saatavana: <https://vuosikatsaus2017.berner.fi>
- Berner Oy. 2019. Vuosikatsaus 2018. Viitattu 5.10.2019. Saatavana: <https://vuosikatsaus2018.berner.fi/>
- Bridger, E. 2015. Employee Engagement. Kogan Page Limited. London, Philadelphia, New Delhi.
- Byrne, J. M. & Canato. 2017. A. It's been a hard day's night: Work family interface and employee engagement. *Organizational Dynamics*, 46 (2), 104-112.
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. *Valtioneuvoston selvitysja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017*. Viitattu 9.10.2019. Saatavana: [https://www.researchgate.net/publication/317350798\\_Kohti\\_jaettua\\_ymmarrysta\\_tyon\\_tulevaisuudesta](https://www.researchgate.net/publication/317350798_Kohti_jaettua_ymmarrysta_tyon_tulevaisuudesta)
- Gilbert, J. 2011. The Millennials: A new generation of employees, a new set of engagement policies. *Ivy Business Journal*. Viitattu 5.10.2019. Saatavana: <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-millennials-a-new-generation-of-employees-a-new-set-of-engagement-policies/>
- Heide, M. & Simonsson, C. 2018. Coworkership and Engaged Communicators: A Critical Reflection on Employee Engagement. *The Handbook of Communication Engagement*. Toim. Johnston, K. A. & Taylor, M. John Wiley & Sons, Inc. USA.



Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Ismail, M. & Lu, H. S. 2014. Cultural Values and Career Goals of the Millennial Generation: An Integrated Conceptual Framework. *The Journal of International Management Studies*, 9 (1), 38-49.

Iyer, S. & Israel, D. 2012. Structural Equation Modeling for Testing the Impact of Organization Communication Satisfaction on Employee Engagement. *South Asian Journal of Management*, 19 (1).

Joensuu, S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja post-moderni näkökulma. Jyväskylä Studies in Humanities. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Johnston, K. A. 2018. Toward a Theory of Social Engagement. *The Handbook of Communication Engagement*. Edited by Johnston, K. A. & Taylor, M. John Wiley & Sons, Inc. USA.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Kahn, W. A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.

Kapoor, S. & Meachem, A. 2012. Employee Engagement - A Bond between Employee and Organisation. *Amity Global Business Review* 7, 14-21.

Kemppainen, B. 2016. Kohti vuorovaikutteista ja osallistavaa sisäistä viestintää: viestintätoimijuuden edellytykset. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Maisterintutkielma.

Kemppainen, B., & Laajalahti, A. 2016. Viestintätoimijuuden edellytykset ja tukeminen asiantuntijatyössä. *Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2016*. 6-23.

Kong, H. & Wang, S. 2015. Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of Generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 2015, 27 (1), 147-168.

Krishnaveni, R. & Monica, R. 2016. Identifying the Drivers for Developing and Sustaining Engagement Among Employees. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 7-15.

Laurén, K., Tenhunen-Ruotsalainen, L., Väisänen, K. 2012. Nuoret ja työelämä – kaksi ei maailmaa? Taloudellinen tiedotustoimisto (TAT). Helsinki.

Luo, T., Mann, A. & Holden, R. 2010. The expanding role of temporary help services from 1990 to 2008. *Monthly Labor Review/U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics* 133 (8) 3-16.

Luoma-aho, V. 2015. Understanding Stakeholder Engagement: Faith-holders, Hateholders & Fakeholders. *Research Journal of the Insitute for Public Relations*, 2 (1).

Macey, W. H. & Schneider, B. 2008. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.

Macnamara, J. 2018. Missing Half of Communication and Engagement: Listening. *The Hanbook of Communication Engagement*. Toim. by Johnston, K. A. & Taylor, M. John Wiley & Sons, Inc. USA.

Maden, C., Hakan, O. & Karacay, G. 2016. Exploring employees' responses to unmet job expectations: The moderating role of future job expectations and efficacy beliefs. *Personnel Review; Farnborough*, 45 (1).

Martins, N. & Nienaber, H. 2018. The influence of time on employee engagement in the SA business environment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (9), 1682-1702.

McPhee, R. D. & Zaugh, P. 2009. The Communicative Constitution of Organizations. A Framework for Explanation. *Building Theories for Organization. The Constitutive Role of Communication*. Toim. Putnam, L. & Nicotera, A. M. Routledge, New York.

OECD. 2019. Labour Market Statistics: Employment by permanency of the job: incidence. *OECD Employment and Labour Market Statistics*. Viitattu 5.10.2019. Saatavana: <https://doi.org/10.1787/data-00297-en>

Olkkonen, L. 2015. Stakeholder Expectations Conceptual Foundations and Empirical Analysis. Jyväskylä Studies in Humanities. University of Jyväskylä. Väitöskirja.

Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. 2014 Public Relations as expectation management? *Journal of Communication Management*, 18 (3) 222-239.

Parment, A. 2012. Generation Y in Consumer and Labour Markets. Routledge, New York.

Pekkala, K. & Luoma-aho, V. 2019. Osallistava viestintä. Teoksessa Procomma Academic 2019. Toim. Luoma-aho, V. & Pekkala, K. Procom - Viestinnän ammattilaiset ry. Libris. Helsinki.

Pitt, C. S., Botha, E., Ferreira, J. J. & Kietzmann, J. 2018. Employee brand engagement on social media: Managing optimism and commonality. *Business Horizons* 61, (4) 497-652.

Postmes, T., Tanis M., de Wit, B. 2001. Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4 (3), 227 - 246.

Prensky, M. 2001. Digital natives, digital immigrants part I. *On the Horizon*, 9 (5), 1-6.

Putnam, L. L., McPhee, R. D. & Nicotera, A. M. 2009. Communication Constitutes Organization. *Building Theories for Organization. The Constitutive Role of Communication*. Toim. Putnam, L. & Nicotera, A. M. Routledge. New York.

Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: hoitohenkilökunnan käsityksiä. *Työelämän tutkimus*, 15 (3), 250-265.

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S., Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Työterveyslaitos. Helsinki.

Rissanen, H. & Luoma-Aho, V. 2016 (Un)willing to engage? First look at the engagement types of millennials. *Corporate Communications: An International Journal*, 21 (4), 500-515.

Räikkönen, T. 2007. Työn tulevaisuus yhteiskunnallisessa muutoksessa. Työterveyslaitos. Helsinki/Vammala.

Saks, A. M., 2006. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7) 600-619.

Schaufeli, W. A., & Bakker, A. D. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315.

Schaufeli, W., B. & Bakker, A. B. 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*. Toim. Bakker, A.B. & Leiter, M. P. Psychology Press. USA and Canada.

Sledge, J. C. 2016. Motivation and Retention of Generation Y Employees in the Workplace. Graduate Faculty of Argosy. University, Phoenix Campus College of Business. Väitöskirja.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1-3. painos. Tammi. Jyväskylä.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Universum Finland. 2018. Universumin opiskelijatutkimuksen tulokset 7.6.2018. Lehdistötiedote. Viitattu 5.10.2019. Saatavana: <https://universumglobal.com/fi/2018/06/lehdistotiedote-universumin-opiskelijatutkimuksen-tulokset-7-6-2018/>

Vahle-Hinz, T. 2016. Stress in nonregular work arrangements: A longitudinal study of task- and employment-related aspects of stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21 (4), 415-431.

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston julkaisusarja 13a/2017. Lönnberg Print & Promo. Helsinki. Viitattu 21.9.2019. Saatavana: [www.julkaisut.valtioneuvosto.fi](http://www.julkaisut.valtioneuvosto.fi).

Vesterinen, L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työelämässä. JTO-Palvelut. 1. painos.

Vos, M. & Schoemaker, H. 2011. Integrated Communication: Concern, Internal and Marketing Communication. Eleven International Publishing. 4. painos.

Welch, M. 2011. The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (4) 328-346. Emerald Group Publishing Limited.

## LIITE 1 Tutkimustiedote

*Tutkimustiedote julkaistiin 27.3.2019 kohdeorganisaation sisäisessä Yammer-viestintäkanavassa ja toimistotilojen digitaalisilla näytöillä.*

Hei sinä vuosina 1981-2000 syntynyt berneriläinen! Millaisia toiveita ja näkemyksiä sinulla on työstä ja työyhteisöistä? Haluaisitko jakaa ajatuksiasi aiheesta ja tuottaa samalla hyödyllistä ja ajankohtaista tietoa Bernerin viestinnän ja henkilöstöjohtamisen tueksi?

Etsin nyt tutkimushaastateltavia pro gradu -lopputyöhöni, jonka aiheena on organisaatioviestinnän suhde henkilöstön sitoutumiseen työelämän nuorempien sukupolvien edustajien joukossa. Tutkimus toteutetaan kanssani noin tunnin mittaisena keskustelutyypisenä haastatteluna.

Voit osallistua haastatteluun, jos syntymävuotesi on mitä tahansa vuosien 1981-2000 väliltä. Olet tervetullut haastatteluun myös työtehtävästäsi ja työsuhteesi kestosta tai tyypistä (esim. kokoaikainen/osa-aikainen, määräaikainen/toistaiseksi voimassa oleva) riippumatta.

Tutkimuksessa kerättyjä tietoja ja tutkimustuloksia käsitellään luottamuksellisesti tietosuojalainsäädännön edellyttämällä tavalla. Tietojasi ei voida tunnistaa tutkimukseen liittyvistä tutkimustuloksista, selvityksistä tai julkaisuista.

Jos kiinnostuit, ilmoittaudu mukaan mahdollisimman pian: sara.salminen@berner.fi. Suuri kiitos jo etukäteen, jos annat ajastasi tutkimukseen ja autat samalla minua opintojeni loppuun saattamisessa!



Sara Salminen – March 27 at 01:35 PM

Hei sinä vuosina 1981-2000 syntynyt berneriläinen! Millaisia toiveita ja näkemyksiä sinulla on työstä ja työyhteisöistä? Haluaisitko jakaa ajatuksiasi aiheesta ja tuottaa samalla hyödyllistä ja ajankohtaista tietoa Bernerin viestinnän ja henkilöstöjohtamisen tueksi?

Etsin nyt tutkimushaastateltavia pro gradu -lopputyöhöni, jonka aiheena on organisaatioviestinnän suhde henkilöstön sitoutumiseen työelämän nuorempien sukupolvien edustajien joukossa. Tutkimus toteutetaan kanssani noin tunnin mittai... [expand](#)



## LIITE 2 Haastattelurunko

1. Kauanko olet ollut töissä täällä? Mikä on ikäsi ja työtehtäväsi?
2. Muistele ensimmäisiä työpäiviä ja hetkiä, kun tulit Bernerille.
  - Millainen mielikuva sinulla oli Berneristä?
  - Miten sinut otettiin vastaan? Millaisia tunteita siitä heräsi?
  - Mitä odotit uudelta työpaikaltasi?
3. Miettisitkö seuraavaksi nykyhetkeä.
  - Miltä sinusta tuntuu tänään olla töissä?
  - Millaisena koet työyhteisöämme?
  - Onko mielikuvasi tai suhtautumisesi Berneriin tänä aikana jollain lailla muuttunut?
  - Olisiko voinut tapahtua enemmän jotain, joka olisi nopeuttanut sopeutumistasi tänne?
4. Kuvailisitko itseäsi sitoutuneeksi työntekijäksi? Miksi/miksi et?
5. Haluatko nähdä useita työpaikkoja? Miksi haluat pysyä samassa/nähdä useampia?
6. Mitä luulet, että muut berneriläiset voisivat tehdä vahvistaakseen suhdettasi työnantajaasi?
7. Keneltä kysyt mieluiten apua työtehtävään? Miksi?
8. Minkälaisena kuvailisit suhdetta esimieheesi? Minkälaisen suhteen haluaisit hänen kanssaan?
9. Jos huomaat jonkin epäkohdan tai ongelman työyhteisössämme, kuten käytännön tai toimintatavan, johon haluaisit puuttua tai jota haluaisit kehittää, miten toimit? Kenelle sinun olisi helppo asiasta sanoa?
10. Voiko esimiehelle antaa mielestäsi kriittistä palautetta?
11. Millaisena koet tiedonkulun kollegoiden välillä? Millaisena koet tiedonkulun ylipäätään tässä yrityksessä? Miten sitä kehittäisit?
12. Koetko että täällä keskustellaan asioista? Millaisiin aiheisiin koet, että voit osallistua? Milloin et?
13. Onko mielestäsi tärkeää, että työyhteisössä ilmaistaan erilaisia mielipiteitä? Mitä hyvää tai huonoa siihen voi liittyä? Miten koet, että asia on tässä voi työyhteisössä?
14. Miten koet erilaiset viestintävälineet, kuten Yammerin? Rohkaisevatko ne sinua keskustelemaan?
15. Mistä asioista olet ylpeä siinä, että työskentelet Bernerillä?
16. Voisitko suositella esimerkiksi kaverillesi Berneriä työnantajana? Mitä hyviä asioita kertoisit? Mitä "varoituksen sanoja" antaisit?
17. Jos vertaat Berneriä suhteessa muihin työnantajiin, niin osaatko mainita jotakin asioita, joissa työnantajasi on parempi suhteessa muihin?
18. Millaisia muutoksia toivoisit meidän työyhteisöömme?