

**VIESTINNÄN JA VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS
MILLENNIAALITYÖNTEKIJÖIDEN ORGANISAATIOON
KIINNITTÄMISESSÄ**

Saara Vilokkinen

Puheviestinnän maisterintutkielma

Kevät 2020

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Saara Vilokkinen	
Työn nimi – Title Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymisessä	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Toukokuu 2020	Sivumäärä – Number of pages 111
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tämän maisterintutkielman tutkimustehtävänä oli ymmärtää ja kuvata tietotyötä tekevien milleniaalityöntekijöiden eli vuosina 1982-1995 syntyneiden käsityksiä ja kokemuksia siitä, miten työyhteisössä tapahtuva viestintä ja vuorovaikutus kytkeytyy heidän organisaatioon kiinnittymiseensä. Tutkimuksen tutkimusote oli laadullinen, ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Aineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta (6) tietotyötä tekevää korkeakoulutettua milleniaalia eri organisaatioista. Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytettiin teoriasidonnaista teemoittelua. Tulosten mukaan milleniaalityöntekijät kokevat sekä organisaatioiden virallisen ulkoisen ja sisäisen viestinnän että myös työyhteisössä tapahtuvan epämuodollisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kytkeytyvän vahvasti heidän organisaatioon kiinnittymiseensä.</p> <p>Jo ennen varsinaista organisaatioon liittymistä tapahtuvalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella vaikuttaa olevan merkitystä milleniaalien organisaatioon kiinnittymisessä. Ensinnäkin organisaation oman ulkoisen viestinnän lisäksi perheen, kavereiden, oppilaitosten ja median kautta saadun tiedon pohjalta muodostunut työnantajamielikuva vaikuttaa siihen, miten vahvasti milleniaali identifioituu organisaatioon ja kuinka houkuttelevana työpaikkana sen näkee. Myös rekrytointiprosessissa tapahtuvalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella on vaikutusta kiinnittymiseen; milleniaalit vaikuttavat suosivan avointa, välitöntä ja rehellistä vuorovaikutusta haastattelutilanteissa. Myös kohtaamisvaiheen eli ensimmäisten päivien, viikkojen ja kuukausien aikana tapahtuvalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella on tulosten mukaan merkittävä vaikutus kiinnittymiseen. Milleniaalit arvostavat kattavaa ja hyvin suunniteltua muodollista perehdytystä, mutta sitä tulee täydentää ja sen puutetta voi korvata avoimella ja välittömällä epämuodollisella vuorovaikutuksella lähijohtajan ja vertaiskollegojen kanssa. Tärkeintä on saada sekä työtehtävien suorittamisen kannalta olennaista tehtävätason tietoa, että myös työyhteisön sosiaalisen hyväksynnän saamisen kannalta olennaista suhdetason tietoa työyhteisöstä.</p> <p>Milleniaalit kokevat myös työyhteisön vuorovaikutussuhteilla, sekä vertais- että lähijohtajasuhteilla, olevan paljon merkitystä heidän organisaatioon kiinnittymisessään. Ystävyys- ja kaverisuhteet työyhteisössä edistävät kiinnittymistä, kun taas vihamielisten tai alistavien vuorovaikutussuhteiden koettiin haittaavan sitä. Pelkät neutraalit vuorovaikutussuhteet eivät tuntuneet riittävän edistämään kiinnittymistä. Myös työyhteisössä tapahtuvan viestinnän varsinaisella sisällöllä ja luonteella, esimerkiksi työhön tai organisaatiokulttuuriin liittyvillä tarinoilla ja viesteillä, koettiin voivan olla kiinnittymistä edistävä tai haittaava vaikutus. Erityisesti merkityksellisyyttä ja yhteisöllisyyttä korostavat tarinat ja viestit edistivät tulosten mukaan milleniaalien organisaatioon kiinnittymistä.</p> <p>Tämä tutkielma tuotti ajankohtaisesta aiheesta uutta tietoa sovellettavaksi myös työelämään. Organisaatiot voivat hyödyntää näitä tuloksia sisäisen ja ulkoisen viestintänsä kehittämisessä houkutellessaan milleniaalityöntekijöitä sekä edistääkseen heidän organisaatioon kiinnittymistään ja sitoutumistaan.</p>	
Asiasanat – Keywords milleniaalit, organisaatio, organisaation kiinnittyminen, työelämä, viestintä, vuorovaikutus	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän Yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ORGANISAATIOON KIINNITTYMINEN VIESTINTÄ- JA VUOROVAIKUTUSILMIÖNÄ.....	9
2.1	Organisaatioon kiinnittymisen määrittely.....	9
2.1.1	Organisaatioon kiinnittymisen käsite ja sen lähikäsitteet.....	9
2.1.2	Sosiaalistuminen ja assimiloituminen.....	12
2.1.3	Identifioituminen.....	16
2.2	Organisaatioon kiinnittymiseen kytkeytyvät viestintä- ja vuorovaikutustekijät.....	20
2.2.1	Ennakoiva organisaatioon kiinnittyminen.....	21
2.2.2	Viestintä ja vuorovaikutus kohtaamisvaiheessa.....	23
2.2.3	Muu työyhteisössä tapahtuva viestintä ja vuorovaikutus.....	24
2.2.3.1	Työyhteisön vuorovaikutussuhteet.....	24
2.2.3.2	Viestinnän sisältö ja luonne.....	29
2.2.3.3	Vuorovaikutusteknologian käyttö työyhteisössä.....	30
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	32
3.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	32
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	32
3.3	Haastateltavat ja haastattelujen toteutus.....	37
3.3.1	Haastateltavat.....	37
3.3.2	Haastattelujen toteutus.....	38
3.4	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi.....	40
4	TULOKSET.....	45
4.1	Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys organisaatioon kiinnittymisessä.....	45
4.2	Kiinnittymistä edistävä ja haittaava viestintä ja vuorovaikutus.....	49
4.2.1	Työnantajamielikuvan ja rekrytointiprosessin merkitys.....	50
4.2.2	Perehdytys ja muu tiedonsaanti kohtaamisvaiheessa.....	54

4.2.3	Työyhteisön vuorovaikutussuhteet sekä viestinnän sisältö ja luonne	61
4.2.3.1	Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden merkitys.....	61
4.2.3.2	Merkityksellisten viestintäkokemusten merkitys.....	80
5	POHDINTA	86
5.1	Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys kiinnittymisessä.....	86
5.2	Työnantajamielikuva ja rekrytointiprosessi	88
5.3	Perehdytys ja muu kohtaamisvaiheen tiedonhankinta	91
5.4	Vertaissuhteet ja lähijohtajasuhde.....	92
5.5	Merkitykselliset viestintäkokemukset ja mieleenpainuvat viestit.....	96
6	PÄÄTÄNTÖ	98
6.1	Arviointi	98
6.2	Jatkotutkimushaasteet ja sovellusehdotukset	102
	KIRJALLISUUS.....	104
7	LIITTEET.....	109

1 JOHDANTO

Tämän tutkielman tutkimustehtävänä on ymmärtää ja kuvata tietotyötä tekevien milleniaalityöntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia siitä, miten työyhteisössä tapahtuva viestintä ja vuorovaikutus kytkeytyy heidän organisaatioon kiinnittymiseensä.

Organisaatioon kiinnittymisen eli ”ulkopuolisesta sisäpiiriläiseksi” muuttumisen merkitys sekä yksilöille että organisaatioille on kasvanut, sillä yksilöt vaihtavat nykyään yhä useammin työpaikkaa uransa aikana ja näin ollen myös organisaatiot vastaanottavat yhä useammin uusia työntekijöitä yhä joustavampien henkilöstötarpeiden myötä (Bauer ym. 2007, 707). Syitä yksilöiden liikkuvuuteen on monia, ja niistä merkittävin on globaali teknologinen murros, joka muuttaa kiihtyvällä tahdilla työelämää.

Teknologisen murroksen eli teknologian käytön lisääntymisen vaikutukset näkyvät ihmisille konkreettisimmin juuri työelämässä esimerkiksi ammattien katoamisena, osaamisen syvänä muuttumisena ja erikoistumisena, uudenlaisten liiketoimintamallien syntymisenä sekä yritysten pienentyneenä työllistämiskapasiteettina (Kiiski-Kataja 2016, 14).

Organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden organisaatioon kiinnittymisen prosessin onnistumiseen heti alusta alkaen, sillä useiden tutkijoiden mukaan uusien tulokkaiden alkuvaiheen asenteet muokkaavat voimakkaasti myös myöhempiä asenteita ja käytöstä (esim. Mowday, Porter & Steers 1982; Wanous 1992). Lukuisat työmarkkinoiden tutkimukset ovat osoittaneet myös, että hiljattain palkatut työntekijät vaihtavat todennäköisemmin työpaikkaa (esim. Farber 1994; Jovanovic 1979).

Palkattujen työntekijöiden aikainen lähtö on kallista organisaatioille, sillä he ovat juuri panostaneet resursseja rekrytointiin, valintaan ja perehdytykseen, mutta eivät välttämättä ole vielä saaneet tuottoa panostuksilleen täyden työsuorituksen muodossa (Griffeth & Hom 2001). Onnistuneen ja voimakkaan organisaatioon kiinnittymisen myötä organisaatiot saavat työssään viihtyviä, työtehtävänsä tehokkaasti suorittavia ja organisaatioon sitoutuneita jäseniä.

Viestinnällä ja vuorovaikutuksella on aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa havaittu olevan merkittävä rooli yksilön organisaatioon kiinnittymisen prosessissa (ks. esim. Miller 2015, 119-138; Kramer & Miller 2014). Organisaatioviestinnän kentällä on

aluperin keskitytty enemmän uusiin tulokkaisiin vaikuttamiseen organisaation taholta, mutta myöhemmin kiinnostuttu myös prosessin interaktiivisuudesta eli vuorovaikutteisuudesta organisaation ja sen vakiintuneiden jäsenten ja uusien tulokkaiden välillä (Kramer & Miller 2014, 527). Aiempien tutkimusten mukaan tarvittaisiin kuitenkin lisää sellaista tutkimusta, joka pyrkisi selvittämään esimerkiksi organisaatioissa pidempään olleiden yksilöiden sosiaalistamispyrkimysten viestinnän sisältöä, kiinnittymisprosessin vuorovaikutteisuutta sekä sitä, millainen viestintä ja vuorovaikutus lisää yksilöiden organisaatioon kuulumisen tunnetta (esim. Rajamäki & Mikkola 2017). Tämä tutkielma tuottaa uutta tietoa näistä aiheista milleniaalityöntekijöiden näkökulmasta.

Nykypäivänä tietoa viestinnän ja vuorovaikutuksen yhteyksistä organisaatioon kiinnittymiseen tarvitaan erityisesti milleniaalityöntekijöiden näkökulmasta, sillä vajaan kymmenen vuoden kuluttua 75 prosenttia työvoimasta tulee olemaan y-sukupolvea eli milleniaaleja (Kiiski-Kataja 2016, 18). Milleniaalisukupolvea on määritelty aiemmissa eri tutkimuksissa hieman eri tavoin. Sukupolven alkamisvuosi vaihtelee tutkimuksissa muutaman vuoden 1980 molemmin puolin ja päättymisvuosi taas 1990-luvun alkuvuosista aina vuoteen 2000 saakka: esimerkiksi Smola & Sutton (2002) määrittelevät milleniaalisukupolven vuosina 1979-1994 syntyneiksi, kun taas Howe & Strauss (2000) 1982-2000 syntyneiksi.

Tässä tutkimuksessa haastateltavien ikähaarukaksi valittiin vuosina 1982-1995 syntyneet. Ikäryhmän rajaus tehtiin sen perusteella, että siihen kuuluvien haastateltavien ajateltiin tuottavan todennäköisimmin tutkimustehtävän kannalta olennaista tietoa. Haastateltaviksi näet haettiin alun perin sellaisia milleniaaleja, jotka työskentelivät ensimmäisessä kokoaikaisessa työpaikassaan korkeakoulusta valmistumisensa jälkeen, sillä tällöin milleniaalin arkipäiväinen sosiaalinen ympäristö muuttuu tutusta opiskelijayhteisöstä uudeksi työyhteisöksi, jossa vallitsevat erilaiset roolit, säännöt ja normit ja jossa vertaiskollegojen iän, koulutustaustan ja muiden ominaisuuksien kirjo voi olla suurempi kuin opiskelijayhteisössä. Näin ollen vasta tällöin milleniaali irtautuu ensimmäistä kertaa täysin tutusta opiskelijayhteisöstään, minkä vuoksi uuteen työorganisaatioon kiinnittyminen on tietyllä tavalla ainutlaatuinen prosessi.

Ainestonkeruuvaiheessa kuitenkin todettiin, ettei tutkimustehtävän kannalta olennaisten tulosten saamiseksi ollut välttämätöntä pitää kiinni juuri ensimmäisen valmistumisen

jälkeisen työpaikan kriteeristä, kunhan milleniaalin valmistumisesta ei ollut kovin montaa vuotta aikaa, ja hän oli kuitenkin kohtuullisen uusi tulokas työyhteisössään (n. 0,5-2 vuotta organisaatiossa valmistumisensa jälkeen). Aineistonkeruun aikaan keväällä 2019 vuoden 1995 jälkeen syntyneiden ei vielä ajateltu olevan kovin todennäköisesti jo korkeakoulusta valmistuneita ja kokoaikaisessa työelämässä mukana olevia, kun taas esimerkiksi Smolan ja Suttonin (2002) milleniaalien määritelmään kuuluneiden, tuolloin yli 40-vuotiaiden, ei puolestaan todennäköisesti ajateltu enää olevan juuri hiljattain valmistuneita ja ensimmäisissä kokoaikaisissa työpaikoissaan olevia. Näistä syistä tässä tutkielmassa haastateltavien ikähaarukaksi siis valittiin juuri vuosina 1982-1995 syntyneet milleniaalit.

Milleniaalityöntekijöiden näkemysten työnteon tavoista ja työhön sitoutumisesta on havaittu eroavan aiemmista sukupolvista (Kiiski-Kataja 2016, 18), ja heidän odotuksissaan ja tavoissaan työyhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen suhteen on havaittu olevan eroa aiempiin sukupolviin verrattuna (Myers & Sadaghiani 2010, 225 & 235). Stereotyyppien mukaan milleniaalit nähdään itsekeskeisinä, epämotivoituneina, epäkunnioittavina ja epälojaaleina. Tämä aiheuttaa huolta siitä, miten milleniaalien kanssa viestiminen ja vuorovaikutus vaikuttaa organisaatioihin ja kuinka milleniaalit onnistuvat luomaan vuorovaikutussuhteita muihin organisaation jäseniin. Kuitenkin milleniaaleilla voidaan nähdä olevan myös positiivisia piirteitä: he työskentelevät hyvin ryhmissä, ovat motivoituneita vaikuttamaan organisaatioissa, suosivat avointa ja usein tapahtuvaa viestintää esimiestensä kanssa ja ovat kotonaan viestintäteknologioiden parissa. (Myers & Sadaghiani 2010, 225.) Milleniaalit ovat myös aiempiin sukupolviin verrattuna optimistisempia, tiimiorientoituneita ja kiinnittävät aiempia sukupolvia enemmän huomiota työ- ja yksityiselämän välisen tasapainon ylläpitoon (Myers & Sadaghiani 2010, 235). Milleniaalien käsitysten ja kokemusten selvittäminen siitä, miten viestintä ja vuorovaikutus kytkeytyy heidän organisaatioon kiinnittymisensä on kiinnostavaa myös juuri näiden oletettujen sukupolvierojen takia, sillä ne voivat vaikuttaa olennaisesti sekä milleniaalien organisaatioon kiinnittymiseen että koko organisaation toimintaan.

Viestinnän roolin ymmärtäminen organisaatioon kiinnittymisprosessissa on siis arvokasta sekä intellektuellista että käytännön näkökulmasta (Kramer & Miller 2014, 525), nykypäivänä erityisesti milleniaalityöntekijöiden suhteen. Organisaatioon sosiaalistumisen konteksti vaikuttaa yksilöiden muodostamiin ja jakamiin viesteihin, ja

samanaikaisesti viestintä muokkaa yksilöiden tulkintaa kontekstista ja organisaation prosesseista (Poole 2011, Kramerin ja Millerin 2014, 525 mukaan). Tämä opinnäytetyö tuottaa siis sekä aiemmissa tutkimuksissa peräänkuulutettua että myös käytännön työelämän kannalta merkittävää ja hyödyllistä uutta tietoa viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymisessä.

2 ORGANISAATIOON KIINNITTYMINEN VIESTINTÄ- JA VUOROVAIKUTUSILMIÖNÄ

2.1 Organisaatioon kiinnittymisen määrittely

2.1.1 Organisaatioon kiinnittymisen käsite ja sen lähikäsitteet

Ihmiset viettävät läpi elämänsä aikaa erilaisissa organisaatioissa. Lapset ja nuoret käyvät koulua ja ovat mukana urheilujoukkueissa ja muissa harrastusryhmissä, nuoret myös osa-aikatöissä, ja aikuiset taas yleensä työskentelevät tai toimivat vapaaehtoisina lukuisissa erilaisissa organisaatioissa sekä yksityisellä, julkisella että kolmannella sektorilla aina eläkeikänsä saakka ja myös eläkkeellä. Nämä organisaatioissa toimimisen kokemukset tapahtuvat pitkälti interpersonaalisen viestinnän kautta. Interpersonaalinen viestintä eli ihmisten välinen vuorovaikutus vaikuttaa päätöksiimme liittyä organisaatioihin, muokkaa kokemuksiamme niissä sekä helpottaa niistä poistumista. (Kramer & Sias 2014, 467.)

Uuteen sosiaaliseen ympäristöön, ryhmään tai yhteisöön liittymistä ja kiinnittymistä on tutkittu erilaisissa konteksteissa monien eri käsitteiden, teorioiden ja teoreettisten viitekehysten kautta. Ilmiötä on tutkittu melko paljon esimerkiksi maahanmuuttajatutkimuksessa (esim. Evans & Liu 2018; Kokkonen 2010; Pei Hua Lu 2015), ja sitä on tutkittu myös esimerkiksi koulu- tai opiskeluyhteisöön kiinnittymisen kontekstissa (ks. esim. Pörhölä 2009; Ulmanen 2017). Ilmiö on ymmärrettävästi herättänyt kiinnostusta myös työelämän kontekstissa, sillä työpaikathan ovat organisaatioita ja yhteisöjä, joiden jäsenenä ihminen usein viettää huomattavan suuren osan elämästään. Näin ollen myös työhön, työyhteisöön ja organisaatioon kiinnittymistä on kuvattu ja tutkittu eri tieteenaloilla monin eri käsittein ja monien eri teorioiden sekä teoreettisten viitekehysten kautta (esim. Kramer & Miller 2014, 526-527; Rajamäki & Mikkola 2017, 251). Yhteistä eri määritelmille on se, että niiden avulla on pyritty määrittelemään yksilön ja yhteisön/organisaation välistä sidosta ja suhdetta (Rajamäki & Mikkola 2017, 251).

Rajamäen ja Mikkolan (2017, 251) mukaan organisaatioon kiinnittymisestä puhutaan useilla eri käsitteillä, joissa on vivahte-eroja ja jotka tarkastelevat hieman eri asioita kiinnittymisen ilmiössä. Jotkut käsitteet esimerkiksi tarkastelevat työntekijöiden *käsityksiä ja kokemuksia* kiinnittymisestä ja jotkut taas esimerkiksi sitä, miten työntekijä *sopeutuu* uuteen työyhteisöön/organisaatioon. Eroja siis löytyy sen suhteen, kuka nähdään kiinnittymisessä aktiivisena toimijana, yksilö vai yhteisö/organisaatio, sekä mikä on vuorovaikutuksen merkitys ja rooli kiinnittymisessä. Kiinnittymistä kuvaaville käsitteille on ollut yhteistä jonkinlainen yhteys organisaation/työyhteisön vuorovaikutukseen, mutta sen merkitys ja rooli vaihtelevat eri käsitteiden välillä. Eroja on myös siinä, että eri käsitteet kuvaavat kiinnittymisen eri vaiheita ja että ilmiön ajallinen ulottuvuus vaihtelee käsitteiden välillä. Jotkut käsitteet kuvaavat esimerkiksi sitä vaihetta, kun yksilö tulee eli liittyy uuteen yhteisöön ja toiset taas kuvaavat kiinnittymistä pidemmän ajanjakson kestäväksi ilmiönä. (Rajamäki & Mikkola 2017, 251.)

Rajamäki ja Mikkola (2017, 251-255) ovat vertailleet eri tutkimuserinteissä käytettyjen yksilön työyhteisöön/organisaatioon kiinnittymistä kuvaavien käsitteiden eroja käsiteanalyysin avulla toimijuuden, vuorovaikutuksen merkityksen ja roolin sekä ajallisen ulottuvuuden suhteen. Heidän vertailemiaan aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esiintyneitä kiinnittymistä kuvaavia käsitteitä ovat organisaatioon sosiaalistuminen (organizational socialization), assimiloituminen (assimilation), identifioituminen (organizational identification), sitoutuminen (commitment), sosiaalinen integraatio (social integration), työn imu (engagement), työhön uppoutuneisuus (job embeddedness), yhteisöllisyys (sense of community) ja kuuluminen (belongingness) (Rajamäki & Mikkola 2017, 251-255). Tässä työssä on katsottu, etteivät työn imun, työhön uppoutuneisuuden ja sitoutumisen käsitteet ole tämän tutkimuksen kannalta olennaisia käsitteitä organisaatioon kiinnittymisen määrittelyyn, sillä viestintä ja vuorovaikutus eivät ole niissä keskiössä. Yhteisöllisyyden ja sosiaalisen integraation käsitteissä puolestaan sosiaaliset suhteet ovat kyllä molemmissa keskiössä, mutta painotus vaikuttaisi silti olevan yksilön psykologisessa käsityksessä. (Rajamäki & Mikkola 2017, 251-252.) Siksi nekin eivät ole tämän työn kannalta olennaisimpia käsitteitä organisaatioon kiinnittymisen ilmiön tarkasteluun.

Sen sijaan Rajamäen ja Mikkolan (2017, 251-255) käsiteanalyysissään myös tarkastelemat sosiaalistumisen ja assimiloitumisen käsitteet vaikuttavat sopivan

paremmin viestinnän ja vuorovaikutuksen roolin tarkasteluun kiinnittymisen ilmiössä. Rajamäen ja Mikkolan (2017, 251-252) mukaan sosiaalistuminen ja assimiloituminen kuvaavat molemmat ajallisesti sitä, kun yksilö sopeutuu yhteisöönsä työsuhteen alkuvaiheessa, perehdytyksen aikana (Rajamäki & Mikkola 2017, 251-253).

Assimiloitumisen he määrittelevät Jablinin (2001, 769-770) mukaan yksilölähtöiseksi prosessiksi, ”jossa yksilö integroituu osaksi yhteisöä, minkä aikana korostuu oma-aloitteinen *tiedon haku ja etsiminen*”, eli yksilö siis hakee ja saa muilta työntekijöiltä kysymällä tietoa, jonka kautta integroituu uuteen yhteisöön (Rajamäki & Mikkola 2017, 252). Organisaatioon sosiaalistumisen he puolestaan määrittelevät Van Maanenin ja Scheinin (1979) mukaan ryhmä-/organisaatiokeskeiseksi prosessiksi, jossa yksilö sosiaalistetaan niin, että hän ”oppi organisaation käyttäytymismallit, asenteet ja tiedon, joiden avulla hän pystyy toimimaan uudessa yhteisössään” (Rajamäki & Mikkola 2017, 252). Rajamäen ja Mikkolan (2017, 252-253) mukaan molemmissa prosesseissa vuorovaikutuksella on siis jonkin verran merkitystä, sillä niissä molemmissa korostuu uuden tulokkaan informaation saanti, mutta juuri siksi he näkevät vuorovaikutuksen määrittävän käsitteissä pääasiassa yksisuuntaisena ja implisiittisenä.

Tarkempi ja laajempi tutustuminen sosiaalistumisen ja assimiloitumisen käsitteisiin ja niiden määritelmiin sekä käyttöön aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa kuitenkin osoittaa, että ne ovat edelleen käyttökelpoisia tarkasteltaessa viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä yksilön organisaatioon kiinnittymisessä (ks. esim. Kramer & Miller 2014; Kramer & Miller 1999; Miller 2015, 119-136). On totta, että organisaatioon sosiaalistumisen ilmiön tutkimuksessa on alunperin keskitytty enemmän uusiin tulokkaihin vaikuttamiseen organisaation ja sen vakiintuneiden jäsenten taholta, mutta myöhemmin on kiinnostuttu myös prosessin vuorovaikutteisuudesta eli siitä, että myös uudet tulokkaat vaikuttavat organisaatioon ja muuttavat sitä (Kramer & Miller 2014, 527). Molemmat prosessithan kuitenkin tapahtuvat ihmisten välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Seuraavaksi avataankin enemmän sosiaalistumisen ja assimiloitumisen käsitteitä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen pohjautuen, viestinnän ja vuorovaikutuksen roolia niissä sekä niiden soveltuvuutta organisaatioon kiinnittymisen tarkasteluun. Tämän jälkeen avataan lisää myös sosiaalisen identiteetin teoriaan pohjautuvaa identifioitumisen käsitettä, sekä esitetään näiden käsitteiden pohjalta laadittu tässä työssä käytetty organisaatioon kiinnittymisen määritelmä.

2.1.2 Sosiaalistuminen ja assimiloituminen

Sosiaalistuminen (*socialization*) on yksi tutkimuskirjallisuudessa jo vuosikymmeniä käytetty organisaatioon tai yhteisöön kiinnittymistä kuvaava käsite. Tarkemmin organisaatioon kiinnittymistä kuvaavana terminä on käytetty *organisaatioon sosiaalistumista (organizational socialization)*. Organisaatioon sosiaalistuminen voidaan määritellä prosessiksi, jonka kautta uudet tulokkaat (newcomers) siirtyvät organisaation ulkopuolisista (outsiders) sisäpiiriläisiksi (insiders) (Bauer ym. 2007, 707). Sosiaalistumisen ilmiön tutkimuksen juuret ovat kauempana muun muassa sosiologiassa, mutta 1960- ja 1970-luvuilla se alkoi saada jalansijaa myös johtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimuskentillä (Kramer & Miller 2014, 526). Alun perin esimerkiksi Schein (1968) ja Feldman (1981) kehittivät varhaisia käsitteitä ja malleja tutkiakseen sosiaalistumisen prosessia, jossa organisaation ulkopuolelta tulevista tulokkaista tulee osallistuvia ja tehokkaita organisaation jäseniä eli niin sanottuja sisäpiiriläisiä. Van Maanen ja Schein (1979) puolestaan kirjoittivat urauurtavan artikkelin, jossa käsiteltiin ja selitettiin useita tänäkin päivänä tutkittavia asioita sosiaalistumiseen liittyen, kuten uusien tulokkaiden sosiaalistamistrategioita, (sosiaalisten) rajojen ylittämistä sekä sitä, pitäisikö sosiaalistumisen prosessin tutkimuksessa keskittyä enemmän yleisiin trendeihin vai yksilön kokemuksiin.

1980-luvulla taas Fred Jablin (1984) toi sosiaalistumisen tutkimuksen organisaatioviestinnän kasvavalle kentälle keskittyen juuri viestinnän rooliin yksilön organisaatioon *assimiloitumis- eli samankaltaistumisprosessissa*. (Kramer & Miller 2014, 526.) Rinnakkaisista mutta kuitenkin usein erillisistä tutkimuslinjoista johtuen terminologia ja määritelmät sosiaalistumisen ja assimiloitumisen suhteen vaihtelevat ja ovat joskus epä johdonmukaisia (Kramer & Miller 2014, 526). Jablin (1984) käytti mieluummin koko organisaatioon kiinnittymisen prosessista termiä assimiloituminen ja jakoi sen *sosiaalistumiseen/sosiaalistamiseen (socialization)* sekä *individuaalistumiseen (individualization)*. Sosiaalistumisella/sosiaalistamisella Jablin (1984) tarkoitti organisaatioiden ja niiden jäsenten pyrkimyksiä muuttaa uusia tulokkaita vastaamaan omia tarpeitaan eli saada yksilö näin sosiaalistumaan uuteen yhteisöön ja organisaatioon. Individuaalistumisella Jablin (1984) puolestaan tarkoitti yksilöiden pyrkimyksiä neuvotella organisaatiossa sellaisia muutoksia, jotka vastaavat heidän omia henkilökohtaisia tarpeitaan.

Organisaatioon assimiloituminen on siis Jablinin (1984) mukaan duaalinen eli kaksijakoinen prosessi. Ensinnäkin, organisaatio yrittää vaikuttaa yksilöiden organisaatioon sopeutumiseen sekä formaalien että epäformaalien sosiaalistamisprosessien kautta. Sosiaalistumista tapahtuu esimerkiksi, kun yksilö oppii työn vaatimuksista tai huomaa, että muodollisesti pukeutuminen auttaa häntä sopeutumaan organisaatiokulttuuriin. Sitä vastoin työntekijä voi yrittää muuttaa jotakin organisaation osa-aluetta kohtaamaan omat tarpeensa, kykynsä ja toiveensa paremmin. Tällaista individuaalistumista on esimerkiksi se, jos uusi työntekijä kehittää paremman strategian jonkin organisaation toiminnon toteuttamiseen tai se, jos ryhmä uusia työntekijöitä aloittaa uuden perinteen mennä perjantaisin töiden jälkeen ulos drinkkeille. Nämä kaksi prosessia, sosiaalistuminen ja individuaalistuminen, kisailevat keskenään eli vaihtelevat, kun yksilö kohtaa organisaation ja tulee sen osaksi. (Miller 2015, 119-120.) Useimmat tutkijat viestinnän kentän ulkopuolella taas käyttävät sosiaalistumisen käsitettä laajana kattoterminä ilmiölle ja eri termejä kuvaamaan organisaation ja yksilön tarpeiden jännitettä (Kramer & Miller 2014, 526). Kaikista päinvastaisin lienee Morelandin ja Levinen (2001) määritelmä, jonka mukaan sosiaalistuminen (socialization) on kattotermi koko prosessille (Jablinin assimilaatio) ja assimilaatio puolestaan kuvaa yksilöiden muuttumista vastaamaan ryhmän tarpeita (Jablinin sosiaalistuminen) (Kramer & Miller 2014, 526-527). Jablinin (1984 & 1987) assimilaatiomalli vaikuttaa kuitenkin olevan aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa ja varsinkin viestinnän tutkimuskentällä yleisemmin käytetty jaottelu.

Kun työntekijä liittyy organisaatioon, siihen sopeutuminen ei tapahdu automaattisesti ja heti, vaan vaiheittain (Miller 2015, 120). Jablinin (1987) kehittämässä assimilaatiomallissa oli neljä vaihetta:

- 1) *Ennakoiva sosiaalistuminen (anticipatory socialization)*, eli yksilöiden kokemukset ennen organisaatioon liittymistä
- 2) *Kohtaaminen (encounter)*, eli uusien tulokkaiden kokemukset ensimmäisten päivien, viikkojen ja kuukausien aikana organisaatiossa
- 3) *Metamorfoosi eli muuttuminen (metamorphosis)*, jolla tarkoitetaan aikaa, jolloin yksilö ei enää koe itseään uudeksi tulokkaaksi, vaan vakiintuneeksi organisaation jäseneksi
- 4) *Organisaatiosta lähtö (organizational exit)*.

Jablin on kuitenkin myös itse luonut tähän omaan teoriaansa monimerkityksisyyttä viitaten kohtaamiseen ja metamorfoosiin välillä yhtenä vaiheena kutsuen sitä assimilaatioksi, ja välillä taas kutsuen koko prosessia assimilaatioksi (Jablin 2001). Ilmeisesti Jablin näki mallinsa vaiheet joustavina ja limittäisinä selkeästi erillisten ja erottuvien sijaan (Kramer ja Miller 2014, 526 mukaan). Kuitenkin yleisemmin Jablin vaikuttaa assimilaatiomallissaan tarkoittavan assimilaatiolla nimenomaan koko prosessia jakaen sen sosiaalistumiseen ja individualisaatioon, kuten myös monet häneen viittaavat tutkijat (ks. esim. Miller 2015, 119-120).

1980-luvulta lähtien organisaatioviestinnän ja johtamisen tieteenalat ovat seuranneet jokseenkin samoja tutkimuslinjoja sosiaalistumisen ja assimilaation ilmiön tiimoilta. Tutkijat ovat molemmilla tieteenaloilla usein keskittyneet uusien tulokkaiden kokemuksiin kenties käytännön hyödyn takia, sillä on organisaation kannalta hyödyllistä auttaa uusia tulokkaita sopeutumaan uuteen työhönsä mahdollisimman nopeasti. Uusista tulokkaista halutaan tehdä organisaation sisäpiiriläisiä myös, jotta he todennäköisemmin jäisivät organisaatioon (Kramer & Miller 2014, 530). Jotkut tutkijat molemmilla kentillä ovat kuitenkin keskittyneet myös tämän laajemman prosessin muihin osiin. (Kramer & Miller 2014, 526.) Sosiaalistumisen tutkimuksessa pääpaino on kuitenkin ollut uusien tulokkaiden kokemuksissa Jablinin esittämän kohtaamisvaiheen aikana.

Sosiaalistumisen ilmiön tutkimuksessa on siis ollut paljon yhtäläisyyksiä johtamisen ja organisaatioviestinnän tieteenalojen kesken, mutta viestintäfokus on vaikuttanut tutkimukseen siten, että vaikka tutkimus edelleen painottuu uusiin tulokkaisiin vaikuttamiseen, nykyään prosessin interaktiivisuus ainakin edes tiedostetaan entistä paremmin. Ennen Jablinin (1984) sosialisointia ja individualisaation erottamista toisistaan keskityttiin lähes kokonaan siihen, kuinka organisaatiot ja sen vakiintuneet jäsenet vaikuttavat uusiin tulokkaisiin. (Kramer & Miller 2014, 527.) Nykyään tutkitaan kuitenkin myös sitä, kuinka uudet tulokkaat ovat proaktiivisia prosessin aikana (Asford & Black 1996, Kramerin ja Millerin 2014, 527 mukaan) ja kuinka he neuvottelevat muutoksia rooleissaan (esim. Kramer 2009; Miller ym. 1996, Kramerin ja Millerin 2014, 527 mukaan). Tätä uusien tulokkaiden proaktiivista neuvottelua rooliensa sisällöstä ja ylipäätään organisaation/työyhteisön jäsenyydestään on tutkimuskirjallisuudessa kuvattu termillä *membership negotiation* eli jäsenyysneuvottelu.

Sosiaalistumisen tutkijat ovat yleensä tutkineet samankaltaisia organisaatioon sopeutumisen indikaattoreita monin eri tavoin. Fisherin kirjallisuuskatsauksen (1986) mukaan organisaatioon liittymistä seuraava uuden tulokkaan sopeutuminen eli organisaatioon kiinnittyminen koostuu sekä tehtävätason että sosiaalisen eli suhdetason siirtymien läpikäynnistä. Samoin myös Feldman (1981) huomasi, että sopeutuminen koostuu kolmesta eri osa-alueesta: 1) *Roolien selkeydestä eli roolivaatimusten selvittämisestä*, eli suoritettavien työtehtävien, tehtävien prioriteettien ja ajankäytön ymmärtämisestä 2) *Minäpystyvyydestä eli tehtävien hallinnasta*, eli uusien tehtävien oppimisesta ja itsevarmuuden saavuttamisesta roolissaan 3) *sosiaalisesta hyväksynnästä eli ryhmään sopeutumisesta*, eli vertaisten hyväksymäksi ja pitämäksi tulemisesta. (Bauer ym. 2007, 708.) Bauerin ym. (2007) mukaan roolien selkeys (role clarity), minäpystyvyys (self-efficacy) ja sosiaalinen hyväksyntä (social acceptance) ovat tärkeimpiä uuden tulokkaan sopeutumisen indikaattoreita, ja työtyytyväisyys, organisaatioon sitoutuminen, työstä suoriutuminen sekä aiheet jäädä organisaatioon ja organisaatiosta lähteminen puolestaan ovat sopeutumisen tuloksia. Myös Kammeyer-Mueller ja Wanberg (2003) määrittelivät organisaatioon sopeutumisen samansuuntaisesti sisältävän tietoa, itsevarmuutta ja motivaatioita suorittaa työrooliaan sekä sitoutumista organisaatiota ja sen tavoitteita kohtaan (Ashford & Taylor 1990; Hulin 1991; Nicholson 1984, Kammeyer-Muellerin & Wanbergin 2003, 779 mukaan).

Erilaiset paradigmaattiset lähestymistavat ovat myös laajentaneet ymmärrystä sosiaalistumisen prosessista (Krone, Kramer & Sias 2010, Kramerin & Millerin 2014, 527 mukaan). Esimerkiksi kriittisen näkökulman tutkijat ovat nostaneet esiin, kuinka joitain ammatteja tai töitä, kuten esimerkiksi itsensäyöllistäjiä, osa-aikatöitä tai kausitöitä, voidaan yleisesti vähätellä eikä ajatella niitä "oikeiksi töiksi" (Clair 1996, Kramerin ja Millerin 2014, 527 mukaan). Feministisen näkökulman teoria taas osoittaa, kuinka tiettyjen vähemmistöryhmien, sukupuolen tai rodun edustajien sosiaalistumiskokemus uutena tulokkaana voi olla täysin erilainen kuin enemmistöryhmien edustajien (esim. Allen 2000; Bullis & Stout 2000, Kramerin & Millerin 2014, 527 mukaan). Assimilaationäkökulman myötä sosiaalistumisen tutkimuksen fokus laajeni myös uusien tulokkaiden ulkopuolelle. Nykyään sosiaalistumiseen nimittäin katsotaan sisältyvän myös se, kuinka viestintä ja vuorovaikutus sekä ennakoivan sosiaalistumisen että myös organisaatiosta lähdön aikana vaikuttaa koko prosessiin (Kramer & Miller 2014, 527; Miller 2015, 133).

Joskus tutkijat viittaavat sosiaalistumisen ja assimilaation tutkimusalueeseen assimilaatio- tai sosiaalistumisteorian, mutta heidän esittämänsä ilmiötä kuvaavat mallit ovat kuitenkin pikemminkin kuvailevia viitekehyksiä, joiden puitteissa toteutetaan joskus myös ateoreettisia, muuttuja-analyyttisiä tutkimuksia. Monet tutkijat ovat soveltaneet myös useita eri teorioita sosiaalistumisen ja assimilaation prosessin tutkimiseen. Kramerin (2010) sekä Waldeckin ja Myersin (2008) mukaan neljä pääasiallisesti käytettyä teoriaa ovat epävarmuuden hallinnan teoria (uncertainty management theory), merkityksentämisen teoria (sensemaking theory), sosiaalisen vaihdon teoria (social exchange theory) sekä kasvavissa määrin käytetty sosiaalisen identiteetin teoria (social identity theory = SIT). (Kramer & Miller 2014, 527.)

2.1.3 Identifioituminen

Aiempi tutkimus siis osoittaa, että muun muassa sosiaalisen identiteetin teoria on käyttökelpoinen sosiaalistumisen ja koko organisaatioon kiinnittymisen ilmiön ymmärtämisessä. Vaikka identifioitumisen on tietyissä tutkimustraditioissa ajateltu olevan organisaatioon sitoutumisen osa tai synonyymi, jotkut tutkijat, kuten Ashforth & Mael (1989, Kramerin ja Millerin 2014, 530 mukaan) taas ovat nähneet sen erillisenä ilmiönä ja mieltävät identiteetin tärkeäksi organisaation jäsenyyden kannalta. Identifioitumisella on huomattu olevan myönteisiä yhteyksiä sekä työntekijän työstä suoriutumiseen että organisaation toimintaan, mutta toisaalta identifioitumisen taas on myös epäilty hävinneen nykyisiltä työmarkkinoilta kokonaan, koska työntekijöiden ja organisaatioiden toisiaan kohtaan tunteman lojaaliuden on ajateltu vähenevän yleistyneen työpaikan vaihtamisen ja laajojen irtisanomisten myötä (Scott, Corman & Cheney 1998, Sivusen 2007, 34 mukaan). Kuitenkin vähäinkin identifioituminen on luultavasti välttämätöntä, jotta yksilö edes harkitsee liittyvänsä johonkin organisaatioon (Kramer & Miller 2014, 530). Rekrytoinnin, perehdyttämisen ja jatkuvan koulutuksen aikana organisaatiot myös pyrkivät vaikuttamaan työntekijöidensä identiteetteihin ja säätämään niitä (Alvesson ym. 2008, Kramerin ja Millerin 2014, 530 mukaan). Työelämässä yksilöt voivat identifioitua eri tasoilla moniin eri kohteisiin, kuten ryhmään, organisaatioon tai ammattiin (Scott, Corman & Cheney 1998, Kramerin ja Millerin 2014, 530 mukaan). Nämä identifioitumisen eri tasot ovat tärkeitä tekijöitä

yksilön pohiessa organisaatioon jäämistä tai siitä lähtemistä (Scott ym. 1999, Kramer & Miller 2014, 530).

Identifioitumisen ilmiön tarkastelu on edelleen nykypäivänä relevanttia myös siksi, että organisaatiot käyvät nykyään jatkuvasti läpi muutoksia ja myös vuorovaikutussuhteet esimiesten ja alaisten kesken muuttuvat jatkuvasti. Identifioitumisen voidaan ajatella luovan niin sanottua mentaalista siltaa yksilön ja organisaation välille. Sen avulla voidaan analysoida yksilön käsitystä itsestään, hänen suhdettaan ympäröivään maailmaan ja näin ollen myös yksilön suhdetta organisaatioihin, joihin hän kuuluu. (Puusa & Tolvanen 2006, 30.) Identifioitumisen prosessit voivat luoda linkkejä eritasoisten identiteettien välillä (Humer ym. 2004, Puusan & Tolvasen 2006, 30).

Yksi yleisimpiä organisaatioon identifioitumisen määritelmiä on Maelin ja Ashforthin (1992, 103) määritelmä, jonka mukaan identifioituminen on sitä, että yksilö kokee ykseyttä organisaation kanssa ja kokee sen menestymisen tai epäonnistumisen omana henkilökohtaisena onnistumisenaan tai vastaavasti epäonnistumisena. Kuhnin (2008) mukaan organisaatioviestinnän tutkijoille identifioituminen (*identification*) on avain organisointikäytänteiden sekä yksilön ja organisaation suhteen ymmärtämiseen, sekä myös minäkuvan rakentamiseen ymmärtämiseen. Kuhn (2008) on määritellyt *organisaatioon identifioitumisen (organizational identification)* Cheney'n (1983) ja Scottin ym. (1998) mukaan yksilön ja organisaation välisten sidosten (*linkages*) luomiseksi, ylläpidoksi ja muokkaamiseksi, kun identiteetti (*identity*) taas viittaa käsitykseen itsestä (*conception of self*), joka määrittää henkilön aseman sosiaalisessa järjestyksessä. Kuhnin (2008) mukaan identifioitumisen akateeminen tietämys perustuu käsitykseen henkilökohtaisesta identiteetistä, jossa luomme itseämme ja eroja toisiin sosiaalisessa ympäristössä, joka koostuu useista erilaisista sosiaalisista ryhmistä. Identifioituminen on siis näin ollen prosessi, jonka myötä identiteetti rakentuu, mutta eri osapuolten luomia sidoksia ohjaavat samanaikaisesti heidän olemassa olevat henkilökohtaiset ja sosiaaliset identiteettinsä (Kuhn 2008).

Käsitykset näistä yksilön ja organisaation välisistä sidoksista tekevät eron kolmen erilaisen identifioitumisen teoriasuunnan välille. Ensimmäinen näkökulma painottaa kognitiivisia prosesseja nojaten sosiaalisen identiteetin teoriaan ja sen väittämään siitä, että yksilöt pyrkivät tekemään eroa mielessään hahmottamiensa sisäryhmien ja kilpailevien ryhmien välille. (Kuhn 2008.) Tästä näkökulmasta identifioituminen on

käsitys ryhmään kuulumisesta ja se tapahtuu kun henkilö integroi omat organisaatiota koskevat uskomuksensa, asenteensa ja tunteensa omaan identiteettiinsä (Pratt 1998, Kuhnin 2008 mukaan). Suurin osa identifioitumisen tutkimuksesta organisaatioviestinnän näkökulmasta korostaa viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteitä (*communicative practice*) yksilön ja organisaation välisten sidosten ymmärtämisessä. Tämä lähestymistapa pohjaa Kenneth Burken dramatismiin (1950), sekä siitä johdettuihin symboliseen interaktionismiin ja strukturaatioteoriaan väittäessään, että yksilön henkilökohtainen identiteetti muodostuu lukuisista identifioitumisista sosiaalisen elämän muodostaviin ryhmiin, ja että identiteettejä on tapana ryhmitellä niin, että jotkut identifioitumiset tapahtuvat loogisesti yhdessä (Scott ym. 1999; Kuhn 2006). Näin ollen identifioituminen siis on perustavanlaatuisesti viestinnällistä, koska yksilön ja organisaation väliset sidokset ilmentyvät sekä organisaatioon liittyvässä toiminnassa (*organizational activity*) että organisaatioiden esittämissä viesteissä. Kolmas näkökulma taas näkee identifioitumisen organisaation sisäisten ja ulkoisten diskurssien kohteena, mikä asettaa yksilöt “subjektin asemiin”, jotka säätelevät ajattelua ja toimintaamme. Tämä näkökulma tarjoaa sellaisen vaihtoehdoisen viestinnällisen käsityksen identifioitumisesta, joka painottaa diskurssien aktiivista valtaa yksilön identiteettien muodostamisessa. (Kuhn 2008.)

Tässä työssä identifioituminen ymmärretään organisaatioviestinnän kentällä yleisen määritelmän mukaan prosessiksi, joka korostaa viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteitä yksilön ja organisaation välisten sidosten ymmärtämisessä ja joka pohjautuu ajatukseen, että yksilön henkilökohtainen identiteetti muodostuu lukuisista identifioitumisista sosiaalisen elämän muodostamiin ryhmiin. Tarkemmin sanottuna organisaatioon identifioituminen ymmärretään tässä työssä Kuhnin (2008) Cheney (1983) ja Scottin ym. (1998) mukaan laatiman määritelmän kautta yksilön ja organisaation välisten sidosten (*linkages*) luomiseksi, ylläpidoksi ja muokkaamiseksi organisaation jäsenten välisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Toisaalta huomioidaan myös ensimmäinen eli kognitiivisia prosesseja painottava näkökulma, jonka mukaan identifioituminen on yksilön käsitys ryhmään kuulumisesta.

Tässä tutkimuksessa organisaatioon kiinnittyminen taas määritellään uuden työntekijän organisaatioon mukaan pääsyksi eli ulkopuolisesta sisäpiiriläiseksi muuttumiseksi sosiaalistumisen, assimiloitumisen ja identifioitumisen määritelmien pohjalta. Miller (2015, 133) on määritellyt organisaatioon sosiaalistumisen viestinnälliseksi prosessiksi,

joka alkaa ennen virallista organisaatioon liittymistä ennakoivan sosiaalistumisen (anticipatory socialization / pre-entry anticipation) aikana ja jatkuu kohtaamisvaiheen (organizational encounter) aikana pitäen sisällään vuorovaikutussuhteiden ja roolien kehittymisen organisaatiossa, ja jonka myötä työelämää merkityksennetään ja identifioitumista tapahtuu useilla eri tasoilla (Miller 2015, 133). Myös muu tässä luvussa esitetty aiempi tutkimuskirjallisuus tukee Millerin määritelmää, joka perustuu Jablinin (1984) organisaatioon assimiloitumisen määrittelyyn, mikä erotti ensimmäisenä sosiaalistumisen ja individuaalistumisen toisistaan. Millerin kyseisessä määritelmässä puhutaan kuitenkin vain sosiaalistumisesta eli organisaation pyrkimyksistä vaikuttaa yksilön organisaatioon sopeutumiseen, eikä siinä ole mukana alun perin Jablinin (1984) sosiaalistumisesta erottamaa individuaalistumista, eli yksilön pyrkimyksiä olla proaktiivinen organisaatioon sopeutumisessa ja neuvotella muutoksia omassa roolissaan ja organisaation jäsenyydessään.

Tässä työssä molemmat näkökulmat on haluttu huomioida, joten organisaatioon kiinnittyminen määritellään tarkemmin Millerin (2015, 133) organisaatioon sosiaalistumisen määritelmän pohjalta seuraavasti: *organisaatioon kiinnittyminen on viestintään ja vuorovaikutukseen pohjatuva prosessi, joka alkaa ennen virallista organisaatioon liittymistä ennakoivan kiinnittymisen aikana ja jatkuu kohtaamisvaiheen aikana pitäen sisällään vuorovaikutussuhteiden ja roolien kehittymisen organisaatiossa sekä sosiaalistumisen lisäksi myös individuaalistamisen eli yksilön proaktiivisen jäsenyysneuvottelun, ja jonka myötä työelämää merkityksennetään ja identifioitumista tapahtuu useilla eri tasoilla.*

Tässä työssä kiinnittymisen indikaattoreiksi katsotaan myös Feldmanin (1981) määrittelemät *minäpystyvyys eli tehtävienhallinta*, joka rakentuu saadun tehtävätason tiedon myötä, sekä työyhteisön *sosiaalinen hyväksyntä*, joka taas rakentuu suhdetason vuorovaikutuksen myötä. Jablinin (1987) assimilaatiomallin mukaisesti kiinnittymisen ei nähdä sinänsä lakkaavan missään vaiheessa, vaan sitä ajatellaan tapahtuvan koko ajan muuttavana prosessina myös *metamorfoosivaiheessa (metamorphosis)*, eli senkin jälkeen, kun yksilö ei enää koe itseään uudeksi tulokkaaksi vaan vakiintuneeksi organisaation jäseneksi, sekä myös organisaatiosta lähtemisen (organizational exit) aikana. Tässä työssä fokus on kuitenkin viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksessä yksilön kiinnittymisen kokemukseen ennakoivan sosiaalistumisen, kohtaamisvaiheen

sekä metamorfoosivaiheen aikana. Tässä työssä ollaan kiinnostuneita myös siitä, milloin yksilö kokee saavuttaneena metamorfoosivaiheen ja miten se ilmenee.

2.2 Organisaatioon kiinnittymiseen kytkeytyvät viestintä- ja vuorovaikutustekijät

Yksilöt siis kokevat elämänsä aikana useita organisaatioon liittymiskokemuksia, joiden aikana he vuorovaikuttavat uusina tulokkaina heitä pidempään organisaatiossa olleiden työntekijöiden kanssa epävarmuuden, merkityksentämisen ja identiteetin kehittämisen kerrostamassa kontekstissa. Pidempään organisaatiossa olleet työntekijät muun muassa toivottavat uudet tulokkaat tervetulleiksi, välittävät heille tietoa (inform), kouluttavat heitä ja fasilitoivat heidän työtään, kun taas tulokkaat oppivat uutta ammattikieltä, toimintatapoja ja normeja sekä kehittävät asiantuntijuuttaan ja rakentavat vuorovaikutussuhteita. (Kramer & Miller 2014, 525.) Yhdessä tai erikseen, nämä kokemukset vaikuttavat organisaation elinkelpoisuuteen ja muokkaavat uusien tulokkaiden myöhempää työpanosta huolimatta organisaation koosta ja sen jäsenten vastuista, omistajuudesta, missiosta tai siitä, onko työntekijä koko- tai osa-aikainen (Kristof 1996; Van Maanen & Schein 1979, Kramerin ja Millerin 2014, 525 mukaan).

Kramerin ja Millerin (2014, 530-535) mukaan viisi asiaa uusien tulokkaiden kokemuksissa on saanut erityistä huomiota organisaatioon sosiaalistumisen eli kiinnittymisen tutkimuskentällä. Näitä ovat organisaation vakiintuneiden jäsenten uusiin tulokkaisiin kohdistamat *sosiaalistamispyrkimykset, täyttymättömät odotukset (unmet expectations), viestinnän luonne ja sisältö (message content) sekä mieleenpainuvat viestit (memorable messages), tiedonhaku (information seeking) sekä organisaation kulttuurin oppiminen (learning organizational culture)*. Myös Bauer ym. (2007) nimesivät tutkimuksessaan tiedonhaun sekä vakiintuneiden jäsenten sosiaalistamispyrkimykset uuden tulokkaan sopeutumista edeltäviksi tekijöiksi. Teoreettinen perusta näille molemmille on puolestaan uuden tulokkaan organisaatioon liittymisessä kokeman epävarmuuden vähentäminen (Bauer ym. 2007, 709).

Myös Kammeyer-Muellerin ja Wanbergin (2003, 779) mukaan ennen organisaatioon liittymistä hankittu tieto, proaktiivinen persoonallisuus sekä organisaation, lähijohtajien ja kollegojen sosiaalistamisvaikutteet edistävät organisaatioon kiinnittymistä sekä

suhde- että tehtävätasolla. Ne tekevät näin toimien samanaikaisesti yhdessä (Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003, 791). Myös *vuorovaikutussuhteiden kehittyminen* muiden organisaation jäsenten kanssa on hyvin tärkeä osa yksilön organisaatioon kiinnittymisprosessia (esim. Kramer & Miller 2014, 536). Näiden lisäksi *vuorovaikutusteknologian* käytöllä työyhteisössä on havaittu voivan olla vaikutusta yksilön organisaatioon kiinnittymiseen (Miller 2015, 119). Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin, miten nämä viestintä- ja vuorovaikutustekijät ilmenevät organisaatioon kiinnittymisen eri vaiheissa ja miten ne vaikuttavat yksilön organisaatioon kiinnittymiseen.

2.2.1 Ennakoiva organisaatioon kiinnittyminen

Tästä lähtien tässä työssä käytetään termiä *ennakoiva organisaatioon kiinnittyminen*, joka on johdettu ennakoivan sosiaalistumisen käsitteestä (anticipatory socialization). Sillä tarkoitetaan organisaation ja yksilön välillä tapahtunutta viestintää ja vuorovaikutusta sekä kiinnittymisen prosessin alkamista jo ennen kuin yksilö konkreettisesti liittyy organisaatioon, eli sekä rekrytointiprosessin aikana että myös jo ennen sitä. Yksilöt näet saavat tietoa organisaatioista yleensäkin sekä myös mahdollisina työpaikkoina jo ennen niihin liittymistään esimerkiksi perheeltään, sukulaisiltaan, vertaistovereiltaan, oppilaitosten ja median kautta sekä myös pohjautuen aikaisempiin eri organisaatioissa toimimisen kokemuksiinsa (Kramer & Sias 2014, 468-471). Ennen organisaatioon liittymistä työstä saatu tieto vaikuttaa uuden tulokkaan kykyyn valita työpaikkoja, jotka sopivat heidän taitoihinsa ja kykyihinsä sekä helpottaa tiedon hankintaa uudesta ympäristöstä (Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003, 779). Myös viestinnällä ja vuorovaikutuksella organisaation edustajien kanssa rekrytointiprosessin aikana on havaittu olevan merkitystä uusien tulokkaiden organisaatioon kiinnittymiseen (esim. Kramer & Miller 2014, 531).

Uudet tulokkaat kokevat väistämättä ristiriitaa odotustensa ja kokemustensa kanssa liittyessään organisaatioon. Vaikka odotukset voivat myös ylittyä, on tutkimus keskittynyt pääosin täyttymättömiin odotuksiin rekrytointiprosessin osalta. Odotukset eivät usein kohtaa todellisuutta, koska tulokkailla on epärealistisia odotuksia (esim. nopea ylennys) tai heille on tehty tai vihjattu lupauksia, joita ei olekaan pidetty. Tutkimusten mukaan rekrytoijien viestit voivat vähentää alkuperäisiä odotuksia ja niillä voi olla pitkäaikaisia vaikutuksia työntekijän toimintaan. (Kramer & Miller 2014, 531.)

Alkuperäisten odotusten vähentäminen lievittää kulttuurishokkia ja näin ollen vähentää myös vapaaehtoista organisaatiosta lähtemistä (Wanous 1992, Kramerin & Millerin 2014, 531 mukaan). Phillipsin (1998) tärkeä meta-analyysi osoitti myös, että realistiset työn ennakkokatsaukset (realistic job previews) vähensivät huomattavasti uusien työntekijöiden odotuksia. Tuloksissa ilmeni myös pieniä mutta merkittäviä yhteyksiä realististen ennakkokatsausten vaikutuksesta työuupumisen laskemiseen ja korkeampaan työtyytyväisyyteen. Tuoreemmissa odotuksia vähentävien toimenpiteiden (expectation lowering procedures) keinoihin ja seurauksiin keskittyvissä tutkimuksissa on havaittu, että odotuksia vähentävät toimenpiteet tai niiden yhdistäminen realistisiin työn ennakkokatsauksiin ovat yhteydessä vähentyneeseen työntekijöiden kiertoon verrattuna siihen, ettei niitä olisi ollut ollenkaan tai olisi käytetty vain realistista työn ennakkokatsausta (esim. Buckley ym. 2002, Kramer & Miller 2014, 531 mukaan).

Ylipäätään *tiedon jakamisella rekrytoinnin ja organisaatioon liittymisen (organizational entry) aikana* on yhteys vähentyneeseen työntekijöiden kiertoon eli heidän lähtemiseensä organisaatiosta, sekä muihin positiivisiin tuloksiin, kuten luottamuksen lisääntymiseen organisaatiossa (Phillips 1998, Kramerin & Millerin 2014, 532 mukaan). Viestinnän näkökulmasta tutkimus tällä alueella on kuitenkin jokseenkin puuttellista. On esimerkiksi epäselvää, missä määrin rekrytoijat todellisuudessa jakavat realistisia ennakkokatsauksia työhön, sillä he voivat pelätä näin estävänsä potentiaalisia rekrytoitavia ottamasta työtä vastaan (Baker, Miller & Gardner 2004, Kramerin & Millerin 2014, 532 mukaan). Isoissa organisaatioissa rekrytoijilla voi myös olla erilaisia näkemyksiä työhön liittyvästä realistisesta sisällöstä ja tiedosta, jolloin näistä viestintä ei todennäköisesti ole yhteneväistä rekrytoijien kesken (Breugh & Billings 1988, Kramerin & Millerin 2014, 532 mukaan). Realistinen ennakkokatsaus työstä ei yleensä myöskään ole vain selkeä nippu faktoja, vaan monimutkainen kokonaisuus, joka voi näin ollen olla vaikea ilmaista ja hyväksyä (Meglino, Denisi & Ravlin 1993, Kramerin & Millerin 2014, 532 mukaan). Kramerin ja Millerin (2014, 532) mukaan tulisi tutkia lisää sitä, kuinka viestintä uutta työntekijää ympäröivistä lähteistä kuten koulutusjärjestelmästä tai erillisistä lähteistä kuten rekrytoijilta vaikuttaa epärealistisiin odotuksiin ennakoivan sosiaalistumisen aikana sekä sitä, kuinka realististen työn ennakkokatsausten lähteet, kanavat ja ajoitus vaikuttavat lopputulokseen. (Kramer & Miller 2014, 532.)

2.2.2 Viestintä ja vuorovaikutus kohtaamisvaiheessa

Uusille tulokkaille ei useinkaan ole täysin selvää, mitä heiltä odotetaan johtuen joko informaatiohäkystä tai vaillinaisesta perehdyttämisestä (Kramer & Miller 2014, 534). He siis kokevat varsinkin juuri organisaatioon liittyttyään paljon epävarmuutta, jota haluavat vähentää. Epävarmuutta vähennetään *saamalla tietoa* useita eri viestintäkanavia pitkin, erityisesti vuorovaikutuksessa esimiesten ja kollegojen kanssa (Saks & Ashforth 1997, Bauerin ym. 2007, 709 mukaan). Organisaation sisäpiiriläisiltä saatu tieto on tärkeä tekijä myös merkityksentämisen (sensemaking) prosessissa (Louis 1980, Bauer ym. 2007, 709 mukaan).

Organisaatioon liittymisen vaihe eli kohtaamisvaihe on kriittisintä aikaa organisaatiossa, sillä tänä aikana uudet tulokkaat saavat käsityksen siitä, millainen organisaatio on ja päättävät, sopeutuvatko he siihen vai eivät (Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003, 779). Muodollinen organisaation tarjoama koulutus, orientaatiomateriaalit sekä organisaation lähijohtajat ja kollegat tarjoavat siis uusille tulokkaille tärkeää sekä tehtävätason että myös sosiaalista tietoa. Aiemmissä tutkimuksissa ei kuitenkaan ole keskitytty kovin paljon näiden lähteiden eroihin sosiaalistumisen edesauttajina. (Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003, 779.) Organisaation ja sen vakiintuneiden jäsenten sosiaalistamispyrkimysten lisäksi uusien tulokkaiden taipumus proaktiiviseen käytökseen lisää heidän tiedon hankintaansa työympäristöstään sekä heidän halukkuuttaan muokata työrooliaan omien mieltymystensä mukaiseksi (Kammeyer-Mueller & Wanberg 2003, 779).

Tässä tutkimuksessa selvitetään juuri milleniaalityöntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia siitä, millaista tietoa he ovat saaneet mistäkin lähteestä organisaatioon kiinnittymisensä eri vaiheissa ja miten he ovat kokeneet tiedon saannin vaikuttavan kiinnittymiseen, sekä ovatko he olleet itse proaktiivisia tiedon haussa ja miten se on vaikuttanut heidän organisaatioon kiinnittymistä edistävän tiedon saamiseensa.

2.2.3 Muu työyhteisössä tapahtuva viestintä ja vuorovaikutus

2.2.3.1 Työyhteisön vuorovaikutussuhteet

Vuorovaikutussuhteiden kehittyminen muiden organisaation jäsenten kanssa on hyvin tärkeä osa yksilön organisaatioon sosiaalistumis- eli kiinnittymisprosessia (Kramer & Miller 2014, 536). Siasin (2009, 1) mukaan lähes kaikki organisaatioiden tyypillisistä päivittäisistä toiminnoista, kuten johtaminen ja ohjaaminen, yhteistyö, tiedon koonti ja jakaminen, palkitseminen ja rankaiseminen, konfliktit ja niiden ratkaisu, palautteen anto, suostuttelu, asioiden esittely sekä myös esimerkiksi juoruilu, väittely ja tuen osoittaminen tapahtuvat vuorovaikutussuhteiden kontekstissa. Näin tapahtuu myös niin sanotuissa virtuaalisissa organisaatioissa eli fyysisesti eri paikoissa virtuaalisesti työskentelevien kollegoiden välillä (Sias 2009, 1-2).

Termillä *työpaikan vuorovaikutussuhteet* (workplace relationships) viitataan yleensä kaikkiin interpersonaalisiin vuorovaikutussuhteisiin, joissa ihmiset ovat osallisina suorittaessaan työtään. Tällaisia työpaikan vuorovaikutussuhteita ovat *työyhteisön vertaissuhteet* (peer coworker relationships), *esihenkilö-alaisuuhteet* (supervisor-subordinate relationships), *työpaikkaystävyys* (workplace friendship), *romanttiset suhteet* (romantic relationships) työpaikalla sekä *asiakassuhteet* (customer relationships). (Sias 2009, 2.) Tässä työssä on keskitytty tarkastelemaan nimenomaan *työyhteisön sisäisiä vuorovaikutussuhteita* yhtenä yksilöiden organisaatioon kiinnittymiseen vaikuttavana tekijänä. Näin ollen tarkasteluun on otettu mukaan työyhteisön vertaissuhteet, esihenkilö-alaisuuhteet, työpaikkaystävyys sekä romanttiset suhteet työpaikalla, mutta ei asiakassuhteita, sillä niiden ei ole katsottu kuuluvan työyhteisön sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin.

Esihenkilö-alaisuuhteet tai toisinsanoen *lähijohtaja-alaisuuhteet* (supervisor-subordinate relationships) ovat työyhteisön vuorovaikutussuhteita, joissa toisella osapuolella eli esihenkilöllä/lähijohtajalla on suoraa muodollista valtaa (formal authority) toiseen osapuoleen eli alaiseen nähden. Tästä lähtien tässä työssä on päätetty käyttää esihenkilön sijaan pääosin lähijohtaja-käsitettä, sillä sen avulla voidaan hahmottaa selkeämmin uuden työntekijän suhdetta juuri omaan lähijohtajaansa eli lähimpään esihenkilöönsä. Näin ollen tästä lähtien tässä työssä puhutaan esihenkilö-alaisuuhteiden sijaan lähijohtaja-alaisuuhteista. Lähijohtaja-alaisuuhteet ovat äärimmäisen tärkeitä ja merkittäviä vuorovaikutussuhteita sekä organisaatioiden että yksilöiden kannalta, sillä

ne vaikuttavat myös yksilöiden työelämään vahvasti. (Sias 2009, 20.) Lähijohtajat ja alaiset ovat ensikohtaamisestaan lähtien todella tärkeitä tiedonlähteitä toisilleen, ja lähijohtajilla on erityisen merkittävä rooli uusien työntekijöiden organisaatioon kiinnittymisen edistämässä. (Sias 2009, 24.) Lähijohtajien tärkein tehtävä uusien tulokkaiden kiinnittymisen kohtaamisvaiheessa on tarjota tietoa ja ohjeistusta koskien organisaatiota, osastoa ja uuden työntekijän tehtäviä ja tavoitteita (Jablin 1987, 2001 Siasin 2009, 24 mukaan). Lähijohtaja-alaisuhteiden ja niissä tapahtuvan viestinnän ja vuorovaikutuksen tarkastelu on siis olennaista tutkittaessa uusien tulokkaiden organisaatioon kiinnittymistä.

Työyhteisön vertaissuhteet (peer coworker relationships) taas ovat samalla hierarkiatasolla olevien työntekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita, eli työntekijöiden, joilla ei ole muodollista valtaa toisiinsa. Tässä työssä viitattaessa tällaisiin samalla hierarkiatasolla oleviin työtovereihin (peer coworker) käytetään termiä *vertaiskollegat*. Siasin (2009, 58) mukaan työyhteisön vertaissuhteet jätettiin laajalti huomiotta aikaisissa muodollisissa johtamisteorioissa, jotka keskittyivät lähes täysin hierarkiaan ja auktoriteettiin ja tämän seurauksena lähijohtajiin. Niissä tehokkaan viestinnän kuvattiin olevan ylhäältä alaspäin suuntautuvaa ja muodollista eli asemasta johtuvaa keskittyen lähijohtajan alaistensa ohjeistamiseen, määräämiseen, kontrollointiin ja kurinpitoon. Työyhteisön vertaissuhteet ja niissä tapahtuva viestintä katsottiin laajalti turhaksi ja epäolennaiseksi, työhön liittymättömäksi jutusteluksi. Myöhempi tutkimus kuitenkin osoittaa, ettei tämä niin sanottu työhön liittymätön viestintä olekaan työhön liittymätöntä, vaan työyhteisön vertaissuhteissa tapahtuva viestintä onkin vahvasti yhteydessä työhön ja siihen liittyviin lukuisiin tärkeisiin tekijöihin sekä organisaatioiden että yksilöiden kannalta. (Sias 2009, 58.)

Useimmilla työssäkäyvillä ihmisillä on yksi lähijohtaja ja useita vertaiskollegoita (Sias 2009, 57). Tästä johtuen monet meistä viettävät töissä eniten aikaa juuri vertaiskollegoidensa kanssa (Comer 1991, Siasin 2009, 57 mukaan). Itse asiassa, monet meistä viettävät vertaiskollegoidensa kanssa jopa enemmän aikaa kuin perheensä ja ystäviensä kanssa. Näin ollen suuri osa työhön liittyvästä organisoinnista tapahtuu juuri työyhteisön vertaissuhteissa, minkä vuoksi työyhteisön vertaissuhteiden laadulla ja tehokkuudella on merkittäviä yhteyksiä sekä työntekijöiden kokemuksiin että koko organisaation toimintaan. (Sias 2009, 57.)

Vertaisuuhteilla on havaittu olevan huomattava merkitys myös yksilön uuteen vertaisyhteisöön kiinnittymisessä. Esimerkiksi Pörhölän (2009) vertaisyhteisöön kiinnittymisen teorian mukaan yksilö kiinnittyy vertaisyhteisöönsä, kuten esimerkiksi opiskelu- tai työyhteisöönsä, juuri vertaisuuhteidensa kautta. Vertaisyhteisö ei tarkoita sellaista vertaisryhmää, jonka kaikki jäsenet ovat yksilölle jo entuudestaan tuttuja, vaan yksilön vuorovaikutussuhteita samaa ikäluokkaa edustavien ja samalla kehitystasolla olevien kanssa. Vertaisyhteisön vertaisuuhteiden laadulla on merkittävä vaikutus siihen, kuinka yksilö kiinnittyy vertaisyhteisöönsä. Jos vertaisyhteisöön kiinnittyminen onnistuu, yksilö kokee positiivisia tunteita kuten hyväksyntää, välittämistä ja arvostusta vertaisiaan kohtaan, sekä osoittaa niitä myös itse. Tuloksena on vastavuoroisen prosessin seurauksena syntynyt kokemus vertaisyhteisön tasavertaiseksi jäseneksi tulemisesta. Tämä on tulosta palkitsevista vertaisuuhteista, kuten ystävyys- ja kaverisuhteista. (Pörhölä 2009, 86-87.)

Kaikki vertaisuuhteet eivät kuitenkaan ole palkitsevia. Palkitsevien ystävyys- ja kaverisuhteiden lisäksi on olemassa neutraaleja vertaisuuhteita, joiden ei oleteta vaikuttavan yksilön kehitykseen sen enempää kielteisesti kuin myönteisestikään. Kielteisesti vaikuttavia vertaisuuhteita taas ovat yleensä vastavuoroisia kielteisiä tunteita sekä fyysistä ja psyykkistä loukkaamista sisältävät vihollissuhteet sekä kaikkein vahingollisimpana pidetyt alistavat suhteet. Alistavia vertaisuuhteita pidetään kaikkein vahingollisimpina siksi, että niissä valta ei ole jakautunut tasaisesti, vaan toinen osapuoli käyttää valtaa alistaakseen usein suhteellisen puolustuskyvyttöä toista osapuolta. (Pörhölä 2009, 87.)

Yksilön vertaisuuhteiden luonne siis määrittää sen, kuinka hyvin hän onnistuu kiinnittymään vertaisyhteisöönsä. Positiiviset vertaisuuhteet, kuten ystävät ja kaverit, niin sanotusti vetävät yksilöä vertaisyhteisön keskiöön, kun taas negatiiviset, vastavuoroista vihamielisyyttä sisältävät ja alistavat vertaisuuhteet, kuten kiusaamissuhteet, työntävät yksilöä vertaisyhteisöstä pois päin. Mitä enemmän yksilöllä on negatiivisia vertaisuuhteita positiivisten sijaan, sitä huonommin kiinnittymisprosessi onnistuu, ja toisinpäin mitä enemmän positiivisia, sitä paremmin se onnistuu. (Kinney & Pörhölä 2009.) Palkitsevat vertaisuuhteet ikään kuin suojelevat yksilöä vahingollisten vertaisuuhteiden seurauksilta ja lisäävät yksilön hyvinvointia ja vaikuttavat positiivisesti sosiaaliseen kehitykseen. Jos palkitsevia vertaisuuhteita ei löydy omasta vertaisryhmästä, niitä kannattaa etsiä sen ulkopuolelta, sillä myös silloin niillä on positiivinen ja suojeleva vaikutus. Kaikkein pahin tilanne on se, ettei yksilöllä ole

lainkaan palkitsevia, vaan pelkästään vahingollisia vertaissuhteita, kuten esimerkiksi joillakin koulukiusatuilla lapsilla tai nuorilla.

Vertaisyhteisöön kiinnittymisen teorian mukaan varsinkin lapsen ja nuoren onnistunut vertaisyhteisöön kiinnittyminen olisi erityisen tärkeää, koska aiempien kiinnittymiskokemusten on todettu vaikuttavan uusiin vertaisyhteisöihin kiinnittymiseen myös myöhemmin elämässä ja aikuisiällä. Vertaisyhteisöön kiinnittymisen teoriaa voidaan ajatella sovellettavan myös työelämään, vaikka se onkin syntynyt lapsuuden ja nuoruuden vertaissuhteiden tutkimuksesta. (Pörhölä 2009, 87-88.) Myös Kindermannin ja Gestin (2009, 100) mukaan tarkasteltaessa aiempia kehityspsykologian perinteitä tutkia vertaisryhmän vaikutuksia on havaittu, että yksilön tiedolla ryhmän jäsenyydestä (*membership*) on diagnostista arvoa arvioitaessa yksilön toimintaa ryhmässä, ja että ryhmän jäsenyys johtaa sosiaalistaviin vaikutuksiin.

Sekä vertaiskollegoiden että lähijohtajien ja heidän alaistensa välille voi siis syntyä myös *työpaikkaystävyttä* eli työtovereiden välisiä ystävyysuhteita. Ne ovat ainutlaatuisia vuorovaikutussuhteita, joita kehittyy sekä samassa organisaatioyksikössä että eri yksiköissä työskentelevien ihmisten välille. Työpaikan ystävyysuhteisiin sisältyy ainutlaatuisia toimintoja ja kehitysprosesseja. Ne eroavat muista työyhteisön sisäisistä vuorovaikutussuhteista ollen vapaaehtoisia eivätkä määrättyjä, sillä emme yleensä voi valita työtovereitamme, mutta voimme valita sen, kenen kanssa heistä ystävästymme. (Sias 2009, 89.) Työpaikkaystävykset myös ymmärtävät toisensa ja kommunikoivat keskenään niin sanotusti kokonaisvaltaisina henkilöinä (*whole persons*) eivätkä ainoastaan työroolin kautta. Tämä henkilökohtaisempi fokus ilmenee ja rakentuu työpaikkaystävien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Sias 2009, 90.) Työpaikkaystävykset puhuvat paljon myös muista kuin työhön liittyvistä aiheista, ja heidän välisessä viestinnässään ja vuorovaikutuksessaan ilmenee tyypillisesti suurempaa läheisyyttä, suoruutta ja syvyyttä kuin sellaisten työtovereiden vuorovaikutuksessa, jotka eivät ole ystäviä keskenään (Sias & Cahill, 1998).

Työpaikkaystävyys eroaa myös työpaikan ulkopuolisista ystävyysuhteista monella tapaa. Työpaikalla ystävästytseiden täytyy esimerkiksi neuvotella usein vaikeat rajat ystävällisen tuen osoittamisen ja organisaatioympäristön vaatiman objektiivisuuden välillä. Lisäksi työpaikan ulkopuolisen ystävyysuhteen päättyessä yksilö voi halutessaan olla kohtaamatta entistä ystävänsä enää koskaan, mutta päättyneissä

työpaikkaystävyyssuhteissa tätä ylellisyyttä ei usein ole, vaan entisen ystävän kanssa saatetaan joutua edelleen olemaan tekemisissä päivittäin. (Sias 2009, 89.) Työpaikan ystävyyssuhteiden on todettu edistävän yksilön työyhteisöön ja organisaatioon kiinnittymistä, sillä ne ovat positiivisia ja palkitsevia vuorovaikutussuhteita, jotka edistävät yksilön kokemusta vertaisyhteisön tasavertaiseksi jäseneksi tulemisesta ja suojelevat yksilöä vahingollisten eli vihamielisten tai alistavien vertaissuhteiden seurauksilta (Pörhölä 2009, 87).

Työyhteisön sisällä voi esiintyä myös *romanttisia suhteita*. Samoin kuin työpaikan ystävyyssuhteissa, myös työpaikan romanttisissa suhteissa yksilöt sekoittavat yksityis- ja työelämäänsä ja niiden välisiä rajoja ainutlaatuisella tavalla. (Sias 2009, 125.) Myös romanttiset suhteet ovat vapaaehtoisia ja niissä vallitsee henkilökohtainen fokus, eli osapuolet tuntevat toisensa ja vuorovaikuttavat toistensa kanssa kokonaisvaltaisina henkilöinä eivätkä vain työrooliensa kautta (Sias & Cahill, 1998). Romanttiset suhteet kuitenkin eroavat työpaikan ystävyyssuhteista monilla merkittäville tavoilla.

Ystävyyssuhteen ja romanttisen suhteen erot tulevat esiin esimerkiksi huomioimalla erot pitämisen ja rakastamisen, kiintymyksen ja intohimon sekä läheisyyden ja kiihottumisen välillä. Vaikka myös ystävyyssuhteissa yksilön rationaalisuus voi niiden tunnepitoisen luonteen vuoksi joskus häiriintyä, romanttiset suhteet ovat kuitenkin tunnepitoisuudeltaan vielä paljon voimakkaampia. Romanttiset suhteet ovat siis hyvin tunnepitoisia, fyysisiä sekä yhteisymmärrykseen perustuvia. Korkean tunnepitoisuutensa ja fyysisyytensä vuoksi ne voivat olla joko hyvin palkitsevia tai hyvinkin tuskallisia vuorovaikutussuhteita. (Sias 2009, 125-126.) Näiden ominaispiirteidensä takia monet saattavat pelätä omien työpaikan romanttisten suhteidensa seurauksia sekä mahdollisia käytänteitä työpaikalla esiintyvien romanttisten suhteiden hallitsemiseksi tai jopa kieltämiseksi (Quinn 1977, Siasin 2009, 126 mukaan). Siasin (2009, 126) mukaan työpaikkaromanssejakaan ei kuitenkaan olisi syytä pelätä, sillä ne voivat olla myös hyvinkin palkitsevia vuorovaikutussuhteita sekä osapuoltensa että koko työympäristön kannalta.

2.2.3.2 Viestinnän sisältö ja luonne

Organisaatioon kiinnittymisen aikana kollegat ovat merkittävän arvokkaita ja yleensä epämuodollisia (informal) tiedon lähteitä, joiden vinkit ja epämuodolliset neuvot voivat edistää huomattavasti uuden tulokkaan sopeutumista ja työstä suoriutumista (esim. Louis, Posner & Powell 1983). Uusien tulokkaiden vastaanottamien viestien luonteen ja niiden vaikutusten tutkimiseen on olemassa kaksi pääasiallista lähestymistapaa: mieleenpainuvat viestit (memorable messages) ja sosiaalistumisen sisältö (socialization content). (Kramer & Miller 2014, 532.)

Mieleenpainuvat viestit ovat viestintätapahtumia, mahdollisesti viisaita sanoja tai käytännön neuvoja, jotka vaikuttavat merkittävästi uusiin tulokkaisiin (Stohl 1986, Kramerin & Millerin 2014, 532 mukaan). Mieleenpainuvien viestien näkökulman mukaan uusien tulokkaiden asteittainen, lisääntyvä oppiminen tapahtuu dramaattisten hetkien tai merkittävien muutosten kautta, joissa he vastaanottavat tiettyjä viestejä (Kramer & Miller 2014, 532). Nämä viestit tapahtuvat yleensä epämuodollisissa olosuhteissa virkaiältään vanhemman organisaation jäsenen kanssa, jonka tulokas yleensä havaitsee yrittävän auttaa häntä (Barge & Schlueter 2004). Nämä viestit ovat usein sellaisen tarinan muodossa, joka edustavat organisaation arvoja ja kulttuuria (Brown 1985). Mieleenpainuvilla viesteillä voi olla positiivinen tai negatiivinen vaikutus tulokkaisiin. Vaikutus voi olla negatiivinen esimerkiksi silloin, jos viestit ovat ristiriidassa tulokkaan omien arvojen kanssa. (Kramer & Miller 2014, 532.)

Knappin, Stohlin ja Reardonin (1981) tutkimuksessa pienessä yrityksessä tehtyjen haastattelujen analyysi paljasti, että hämmentävän monet jäsenet muistivat tarkkaan jonkun tietyn viestin, jolla oli lähtemätön ja jatkuva vaikutus heidän elämäänsä. Viestit tiivistivät sen, kuinka yksilön tulisi käyttäytyä organisaatiossa sekä sopeuttivat yksilöitä työkuultuuriin. Viestien sosiaalistavuuteen ja mieleenpainuvuuteen vaikuttivat vahvistavasti tietyt niiden muotoon ja rakenteeseen liittyvät toistuvat piirteet, vastaanottajan alttius, sisältö ja konteksti. (Stohl 1986, 231-232.) Tunnearvostaan riippuen mieleenpainuvat viestit voivat vaikuttaa myös tulokkaiden vuorovaikutussuhteiden läheisyyteen sekä organisaatioon identifioitumisen voimakkuuteen (Bullis & Bach 1989, Kramerin ja Millerin 2014, 532-533 mukaan).

Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein ja Gardner (1994) määrittelivät sosiaalistumisen sisällöllisiä ulottuvuuksia selvittääkseen suhdetta työn tai organisaation tiettyjen piirteiden opetteluun ja sosiaalistumisen prosessin ja tuloksien välillä. He tutkivat kuutta

uusille tulokkaille suunnatun tiedon osa-aluetta: 1) historiaa (history), eli tietoutta organisaation perinteistä, tavoista ja taustasta 2) kieltä (language), eli organisaatiolle ominaisen slangin/ammattikielen hallintaa 3) politiikkaa (politics), eli tietoutta vaikutusvaltaisista henkilöistä organisaatiossa sekä siitä, kuinka asiat “oikeasti toimivat” 4) ihmisiä (people), eli työryhmän hyväksynnän saamista 5) organisaation tavoitteita ja arvoja (organizational goals and values), eli tietoutta organisaation tavoitteista ja normeista sekä niiden sisäistämistä ja tukemista 6) suorituskykyä (performance proficiency), eli vaadittujen tehtävien ja taitojen hallintaa (Chao ym.1994, Kramerin & Millerin 2014, 533 mukaan).

Viestien sisällön ja luonteen tutkiminen lisää ymmärrystämme sosiaalistumisesta kolmella eri tavalla. Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana tutkijat ovat selittäneet tarkemmin organisaatioon liittymisen aikana saadun tiedon tyyppejä ja tutkineet niiden suhdetta uuden tulokkaan sopeutumiseen ja edistymiseen. Tutkimusten myötä on myös tunnistettu olosuhteita, joissa tietyntyypinen tieto on erityisen hyödyllistä tulokkaalle. Lopulta mieleenpainuvien viestien tutkiminen on paljastanut, että joskus viesti vaan jää mieleen paremmin. (Kramer & Miller 2014, 533.) Viestien sisällön tutkiminen auttaa löytämään tekijöitä, jotka muokkaavat uusien tulokkaiden rooliodotuksia ja identifioitumista sekä organisaatioon että työpaikkaansa (Jablin 2001, Kramerin & Millerin 2014, 533 mukaan).

2.2.3.3 Vuorovaikutusteknologian käyttö työyhteisössä

Nykyään viestintäteknologialla on kasvava rooli kaikissa organisaatioon kiinnittymisen vaiheissa (Miller 2015, 119). Myöhään 1900-luvun lopussa alkanut ja edelleen jatkuva informaatioaikakausi (The Information Age) on seurausta teknologisista innovaatioista samalla tavalla kuin 1900-luvun alun teollistuminen. Se on teollistumisen tapaan mullistanut koko maailman tavan tehdä liiketoimintaa ja töitä, tällä kertaa vain tuotantoteknologian sijaan informaatioteknologia on perustavanlaatuisesti muokannut maailman organisaatiomaisemaa. Henkilökohtaiset tietokoneet, ryhmän päätöksentekoa tukevat ohjelmistot, sähköposti, internet ja videoneuvottelut ovat muuttaneet maailman taloudet tuotepohjaisista palvelupohjaisiin talouksiin. Informaatioteknologian avulla ihmiset voivat hankkia, jakaa ja analysoida suuria määriä tietoa nopeasti ja minkä tahansa etäisyyksien päästä. (Sias 2009, 187.)

Muokatessaan kokonaisia toimialoja uudet teknologiat ovat muokanneet myös prosessien organisoimista ja sosiaalista toimintaa organisaatioissa näiden toimialojen sisällä. Uusien teknologioiden voidaan nähdä sekä yhdistävän että erottavan sekä ihmisiä että organisaatioita toisistaan. Ne toisaalta yhdistävät ihmisiä ennennäkemättömällä tavalla tarjoten pääsyn tietoon ja uusiin tapoihin viestiä. Esimerkiksi ennen viestintäyhteisöistä eristyksissä olevat, muualla kuin pääkonttorilla tai muissa organisaation pääasiallisissa tiloissa työskentelevät työntekijät voivat nykyään olla yhteisön aktiivisia jäseniä nykyteknologian avulla. Aiemmissä tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että samaan aikaan tietokonevälitteisen viestinnän ominaisuudet, kuten nonverbaalisten vihjeiden, sosiaalisen kontekstin ja tunteiden välittymisen puute, voivat etäännyttää työntekijöitä toisistaan, millä voi olla vaikutuksensa myös työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin. (Sias 2009, 187-188.)

Toisaalta uudempien tutkimusten tulokset taas tarjoavat positiivisempaa näkökulmaa tietokonevälitteisen viestinnän ja työyhteisön vuorovaikutussuhteiden yhteyteen korostaen, että se kuinka ihmiset käyttävät teknologiaa on lopulta tärkeämpää kuin teknologia itsessään. Teknologian käytön on havaittu myös voivan lisätä luottamusta tiimissä, koheesiota, identifioitumista ja tyytyväisyyttä viestintään. Tietokonevälitteinen viestintä ei siis välttämättä vähennä tai heikennä työntekijöiden välistä yhteyttä, vaan tehokkaat virtuaaliset viestintäkäytännöt voivat pikemminkin lisätä ja vahvistaa sitä. (Sias 2009, 190-191.) Koska teknologiavälitteinen viestintä on siis arkipäivää ja tärkeässä roolissa nykyajan työelämässä, tässä työssä on olennaista huomioida myös sen yhteys ja vaikutukset yksilön organisaatioon kiinnittymisessä. Tässä työssä fokuksessa olevat milleniaalityöntekijät ovat myös ensimmäinen sukupolvi, joka on lapsuudesta ja nuoruudesta saakka kasvanut koko ajan lisääntyvän viestintä- ja vuorovaikutusteknologioiden käytön parissa. Milleniaalityöntekijöiden vahvuuksiin työelämässä kuulukin se, että he ovat aiempia sukupolvia enemmän kotonaan viestintäteknologioiden parissa (Myers & Sadaghiani 2010, 225). Siksi onkin kiinnostavaa tutkia milleniaalityöntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia myös viestintä- ja vuorovaikutusteknologioiden kautta tapahtuvan viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä heidän organisaatioon kiinnittymiseensä.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on ymmärtää ja kuvata tietotyötä tekevien milleniaalityöntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia siitä, miten työyhteisössä tapahtuva viestintä ja vuorovaikutus kytkeytyy heidän organisaatioon kiinnittymiseensä.

Tutkimustehtävän pohjalta muodostettiin seuraavanlaiset tutkimuskysymykset:

Millaisia käsityksiä ja kokemuksia milleniaalityöntekijöillä on siitä,

- 1) mikä on viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys organisaatioon kiinnittymisessä,
- 2) millainen viestintä ja vuorovaikutus edistää organisaatioon kiinnittymistä,
- 3) millainen viestintä ja vuorovaikutus haittaa organisaatioon kiinnittymistä?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haetaan siis vastausta siihen, mikä on milleniaalityöntekijöiden käsitysten ja kokemusten mukaan viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys organisaatioon kiinnittymisessä, eli miten merkittäväksi he kokevat työyhteisössä tapahtuvan viestinnän ja vuorovaikutuksen organisaatioon kiinnittymisensä kannalta, ja millaisia merkityksiä he antavat sille. Toisella tutkimuskysymyksellä taas haetaan vastausta siihen, millainen työyhteisössä tapahtuva viestintä ja vuorovaikutus edistää milleniaalityöntekijöiden käsitysten ja kokemusten mukaan organisaatioon kiinnittymistä, ja kolmannella tutkimuskysymyksellä siihen, millainen viestintä ja vuorovaikutus heidän käsitystensä ja kokemustensa mukaan puolestaan haittaa organisaatioon kiinnittymistä.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkielman tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää ja tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin silloin, kun tutkitaan ihmistä ja halutaan saada tutkittavan oma ääni ja näkökulmat esiin, kuten tässä tutkimuksessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Tutkimusmenetelmäksi tähän tutkielmaan valittiin haastattelu, tarkemmin sanoen

yksilöiden teemahaastattelu. Teemahaastattelu soveltuu hyvin laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi vastaten monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Haastattelumenetelmä valittiin, koska haastattelun avulla voidaan kuvata haastateltavan ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41). Haastattelun hyviä puolia on se, että ihminen eli haastateltava itse pääsee tuomaan mahdollisimman vapaasti esiin itseään koskevia asioita ja luomaan merkityksiä aktiivisena osapuolena (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35).

Haastattelu sopii siis hyvin tähän tutkimustehtävään aineistonkeruumenetelmäksi, koska tavoitteena on saada selville haastateltavien omia käsityksiä ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Haastattelu sopii hyvin myös silloin, kun kyseessä on vähemmän kartoitettu ja tunnettu osa-alue ja kun on jo ennalta tiedossa, että tutkimusaihe mahdollisesti tuottaa monisyisiä vastauksia, joita halutaan selventää ja saatavia tietoja syventää pyytämällä esimerkiksi perusteluja esitetyille mielipiteille (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Tämäkin perustelu puoltaa haastattelun valintaa tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi, sillä vaikka organisaatioon ja työyhteisöön kiinnittymistä onkin tutkittu monin eri tavoin ja käsittein aiemminkin, on viestinnän ja vuorovaikutuksen yhteys kiinnittymiseen jäänyt vähemmälle huomiolle tutkimuskentällä.

Milleniaalien aiemmista sukupolvista eroavista odotuksista ja preferensseistä työyhteisöviestinnän suhteen puhutaan yleisesti melko paljon, mutta Meyersin ja Sadaghianin (2010, 235) mukaan parhaimmissakin tutkimuksissa on keskitytty enemmän tilanteellisiin (situational) ja muihin tekijöihin, jotka vahvistavat eroja ja stereotyyppisiä odotuksia. Kuitenkin enemmän tarvetta olisi sellaiselle tutkimukselle, joka keskittyisi siihen, mitä kukin sukupolvi tarjoaa tiimille ja organisaatiolle ja kuinka nämä ominaisuudet vaikuttavat työyhteisön viestintään, työyhteisössä käyttäytymiseen ja sen sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin (McCann & Giles 2006, Meyers & Sadaghianin 2010, 235 mukaan). Tämä tutkimus tuottaa uutta tietoa juuri tästä aiemmin vähemmän tutkitusta osa-alueesta, joten haastattelumenetelmä sopii siihen hyvin.

Haastattelutyyppejäkin on kuitenkin olemassa monia, kuten lomakehaastattelu, avoin haastattelu ja teemahaastattelu. Eri tyyppien avulla voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja etsiä vastauksia erilaisiin ongelmiin. Eron näiden haastattelutyyppeiden välille tekee strukturoinnin aste sekä haastattelurungon että haastattelun toteutuksen suhteen. Ääripäänä lomakehaastattelussa sekä haastattelukysymykset että haastattelun toteutus

voivat olla jopa täysin strukturoituja, eli haastateltavan halutaan vastaavan jokaiseen kysymykseen valmiiksi annettujen vaihtoehtojen sisällä, ja vieläpä haastattelijan ennalta määräämässä järjestyksessä. Lomakehaastattelua käytetäänkin usein kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmänä, koska strukturoidusti kerätty haastatteluaineisto voidaan helpommin kvantifioida ja sen avulla voidaan testata hypoteeseja. Lomakehaastattelua voidaan kuitenkin käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa, esimerkiksi käyttämällä analyysimenetelmänä vastausten tyypittelyä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.)

Avointa haastattelua taas voidaan pitää lomakehaastatteluun nähden toisena ääripäänä, ja sitä voidaan kutsua monilla eri nimillä, kuten informaali, vapaa, ei-johdettu tai strukturoimaton haastattelu sekä syvähaastattelu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 209). Avoin eli syvähaastattelu on ääripäässään täysin strukturoimaton, ja siinä edetään avoimien kysymysten varassa. Ainoa mikä on määritelty on keskustelun keskiössä oleva ilmiö. Haastattelijan tulee viedä haastattelua eteenpäin saatujen vastausten perusteella, syventäen näin haastateltavalta saatuja vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.)

Avoimessa haastattelussa haastatteliija selvittää tutkittavien ajatuksia, käsityksiä, mielipiteitä ja tunteita siinä järjestyksessä kun ne tulevat aidosti vastaan keskustelussa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 209).

Tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Se on strukturoidun lomakehaastattelun ja avoimen syvähaastattelun välimuoto eli puolistrukturoitu haastattelu, ollen kuitenkin lähempänä avointa eli strukturoimatonta haastattelua. Puolistrukturoidun teemahaastattelusta tekee se, että haastattelun yksi osa-alue, aihepiirit eli teemat, on päätetty etukäteen ja ne ovat kaikille haastateltaville samat. Haastattelu siis etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan ennalta päätettyjen teemojen varassa. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä korostaa sitä, millaisia tulkintoja ihmiset tekevät asioista ja millaisia merkityksiä he antavat asioille, sekä miten nuo merkitykset rakentuvat vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 47) mukaan teemahaastattelu perustuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin alunperin vuonna 1956 julkaisemaan kirjaan *The Focused Interview*, josta on ilmestynyt myös uusi painos vuonna 1990. Siinä kohdennetun haastattelun (the focused interview) ominaispiirteiksi kuvataan, että 1) aluksi on tiedossa, että tutkittavat ovat jo kokeneet jonkun tietyn tilanteen 2) seuraavaksi tutkija on ottanut selvää tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kokonaisuutena, sekä sen osista, rakenteista ja

prosesseista tehden tämän perusteella tiettyjä oletuksia tilanteen määrävistä piirteistä ja niiden seurauksista mukana olleille 3) sitten tutkija kehittää edeltävän vaiheen analyysiinsa perustuen haastattelurungon 4) ja viimeiseksi tutkija toteuttaa haastattelut suunnaten ne haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin niistä tilanteista, jotka hän on aiemmin analysoinut (Merton, Fiske & Kendall 1956, 3-4, Hirsjärven & Hurmeen 2001, 47 mukaan). Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 48) mukaan teemahaastattelu kuitenkin eroaa tuosta Mertonin, Fiske ja Kendallin (1956) mallista niin, ettei teemahaastattelun edellytyksenä ole tietty kokeellisesti aikaansaatu yhteinen kokemus, vaan oletuksena on, että kaikkia yksilön ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja uskomuksia voidaan tutkia teemahaastattelumenetelmällä.

On olemassa myös muita puolistrukturoituja haastattelumenetelmiä kuin teemahaastattelu, mutta niissä esimerkiksi kysymykset, niiden järjestys tai jopa kysymysten muoto voivat olla kaikille samoja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48). Teemahaastattelussa kuitenkin yleensä kysymysten tarkka muoto ja myös järjestys puuttuu, vain teemat on päätetty etukäteen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208; Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Teemahaastattelun teemat valitaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen eli aiheesta jo tiedetyn perusteella tutkimustehtävän mukaisesti niin, että tutkimustehtävään saataisiin merkityksellisiä vastauksia. Kysymysten suhde viitekehykseen voi kuitenkin vaihdella sen välillä, sallitaanko intuitiivisia ja kokemuspäisiä havaintoja vai pysytäänkö etukäteen tiedetyissä kysymyksissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.) Tähän tutkielmaan haastattelutyypiksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska jo taustakirjallisuudesta nousi esiin erilaisia teemoja, joiden varaan rakennetun haastattelun avulla ajateltiin olevan mahdollista saada tutkimustehtävän kannalta olennaista tietoa haastateltavilta.

Teemahaastattelu siis mahdollistaa aineistonkeruun joustavan säätelyn tilanteen mukaan ja vastaajia myötäillen. Haastattelu mahdollistaa aiheiden järjestyksen säätelyn sekä sen, että vastauksia on mahdollista tulkita enemmän kuin esimerkiksi postikyselyssä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.) Teemahaastattelussa voidaan siis vaihdella sekä aiheiden järjestyksestä että kysymysten muotoa. Tämä oli tutkimusaiheen kannalta olennaista, sillä tiedettiin, että tutkimusaihe mahdollisesti tuottaa monitahoisia vastauksia ja haastattelun eri teemat eivät välttämättä tule esiin haastattelijan alunperin suunnittelemassa järjestyksessä, vaan haastateltava voi ottaa niitä esille eri järjestyksessä ja ne voivat limittyä keskenään, ja vastauksia voi olla tarvetta selventää.

Tutkimustehtävän kannalta tutkimusmenetelmän haluttiin myös mahdollistavan sen, että haastattelun aikana voi nousta esiin myös täysin uusia aiheeseen liittyviä asioita ja teemoja. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa myös tämän toisin kuin esimerkiksi täysin strukturoitu lomakehaastattelu.

Haastattelussa tutkimusmenetelmänä on toki myös tiettyjä haasteita ja rajoituksia. Ensinnäkin haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta, jotta haastattelusta saataisiin mahdollisimman hyvin irti sen edut tutkimusmenetelmänä, kuten aineiston keruun säätely joustavasti tilanteen mukaan ja vastaajien myötäily. Haastattelijan rooli ei ole aivan yksinkertainen ja helppo, joten siihen pitäisi mielellään kouluttautua etukäteen. Haastattelussa on myös monta eri työvaihetta, kuten haastattelurungon tekeminen, haastateltavien etsiminen ja haastatteluista sopiminen heidän kanssaan, itse haastattelun toteutus ja sen jälkeen vielä niiden purku eli litterointi, joten nämä kaikki vievät runsaasti tutkijan aikaa. Haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointikaan ei ole aivan helppoa ja yksinkertaista puuhaa, vaan tuottaa usein tutkijalle päänvaivaa, sillä mitään valmiita ”malleja” ei ole saatavilla. Haastattelun voidaan katsoa sisältävän myös monenlaisia virhelähteitä. Kun ihminen haastattelee ihmistä, virheitä voi aiheutua sekä haastattelijan että haastateltavan taholta. Haastateltavalla voi esimerkiksi olla taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.) Haastattelija puolestaan voi tajuamattaan vahingossa johdatella haastateltavaa johonkin suuntaan. Tässä tutkielmassa toteutettujen haastattelujen onnistumista ja luotettavuutta arvioidaan myöhemmin arviointiluvussa.

Tässä tutkielmassa tutkimusmenetelmänä käytetyn teemahaastattelun teemat muodostettiin siis tutkielman teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Ne perustuvat siis siihen, mitä on tutkittu ja jo tiedetään tutkimuksen aiheesta eli viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä yksilöiden organisaatioon kiinnittymisessä, sekä milleniaalityöntekijöistä ja heidän odotuksistaan, käyttäytymisestään ja mahdollisista erityispiirteistään työyhteisössä ja organisaatiossa. Haastattelun teema-alueiksi muodostuivat tämän tutkimusraportin taustoituksessa esitellyn aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta: *1) organisaation ja työyhteisön osallisuuden tunne (kuuluminen & identifioituminen) 2) viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli ennakoivassa organisaatioon kiinnittymisessä (tiedonsaanti & rekrytointiprosessi) 3) viestintä ja vuorovaikutus työhön perehdytyksessä ja kohtaamisvaiheen aikana 4) tiedon (tehtävä- ja suhdetason) etsiminen ja saaminen organisaatioon kiinnittymisen edellytyksenä 5)*

työyhteisön vuorovaikutussuhteet 6) viestinnän sisältö ja luonne (kiinnittymisen kannalta merkitykselliset viestintäkokemukset ja mieleenpainuvat viestit) 7) vuorovaikutusteknologian rooli kiinnittymisessä 8) sukupolvierot työyhteisön viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Haastattelurunko on nähtävissä Liitteet-osiossa (Liite 1).

3.3 Haastateltavat ja haastattelujen toteutus

3.3.1 Haastateltavat

Tutkimuksen kohdejoukko eli kuusi (6) haastateltavaa valittiin tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisesti, koska oli tärkeää valita sellaisia haastateltavia, joilta ajateltiin saatavan parhaiten tietoa tutkimuksen aiheesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkismustehtävänä oli ymmärtää ja kuvata tietotyötä tekevien milleniaalityöntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia siitä, miten työyhteisössä tapahtuva viestintä ja vuorovaikutus kytkeytyy heidän organisaatioon kiinnittymiseensä. Näin ollen haastateltaviksi etsittiin siis tarkoituksenmukaisesti milleniaali-ikäryhmään kuuluvia tietotyöntekijöitä. Milleniaalisukupolven määritelmät vaihtelevat aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa niin, että milleniaaleiksi voitaisiin eri tutkijoiden näkemykset yhdistämällä katsoa periaatteessa kaikki vuosien 1979-2000 välillä syntyneet. Tähän tutkimukseen päätettiin kuitenkin etsiä haastateltavia, jotka ovat syntyneet vuosina 1982-1995 ja työskentelevät parhaillaan tietotyössä jossakin organisaatiossa. Tämä ikäryhmä valittiin siksi, koska haastattelujen teon aikaan keväällä 2019 kovin moni vuoden 1995 jälkeen syntynyt ei luultavasti ollut vielä valmistunut korkeakoulusta ja ensimmäisessä kokoaikaisessa työssään, kun taas tuolloin yli 40-vuotiaiden ei puolestaan ajateltu todennäköisesti olevan enää tässä tilanteessa.

Koska nykyajan tietotyö usein edellyttää jonkinlaista korkeakoulutusta, päätettiin hakea korkeakoulutettuja eli amk- tai maisterintutkinnon suorittaneita milleniaaleja tietotyöntekijöitä. Tämän tutkimuksen kannalta ei ollut mitään syytä rajata osallistujien koulutusalaan korkeakoulutuksen sisällä, vaan mukaan nimenomaan haluttiin eri tieteenalojen korkeakoulutuksen saaneita ja erilaisissa organisaatioissa työskenteleviä milleniaaleja monipuolisen ja laaja-alaisen tiedon saamiseksi tutkittavasta ilmiöstä.

Haastateltaviksi haettiin työntekijöitä eri organisaatioista, eli kyseessä ei siis ollut tapaustutkimus.

Koska tässä tutkielmassa tutkittavana ilmiönä oli milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittyminen, haettiin tutkimukseen alunperin henkilöitä, jotka olisivat ensimmäisessä valmistumisensa jälkeisessä työpaikassaan ja työskennelleet siellä 0,5-2 vuotta. Tämä siksi, että haluttiin nimenomaan kokemuksia siitä, kun milleniaali ensimmäistä kertaa siirtyy koulutustaan vastaavaan, mielellään kokoaikaiseen työhön valmistumisensa jälkeen. Tällöin milleniaalin arkipäiväinen sosiaalinen ympäristö muuttuu tutusta opiskelijayhteisöstä uudeksi työyhteisöksi, jossa vallitsee erilaiset roolit, säännöt ja normit ja jossa vertaiskollegojen iän, koulutustaustan ja muiden ominaisuuksien kirjo voi olla suurempi kuin opiskelijayhteisössä.

3.3.2 Haastattelujen toteutus

Tutkimukseen haettiin tutkittavia sosiaalisen median kautta, tarkemmin sanottuna niin, että tutkija jakoi haastattelukutsua (Liite 2) LinkedInissä ja Facebookissa henkilökohtaisen profiilinsa julkisena ”postauksena” eli päivityksenä. Postaukset laitettiin julkisiksi, jotta ne tavoittaisivat mahdollisimman paljon ihmisiä ja myös tutkijan oman tuttavapiirin ulkopuolelta. Päivityksiin lisättiin avainsanoja, kuten #viestintä, #vuorovaikutus, #työyhteisö, #organisaatio ja #työelämä levittämään viestiä tutkimusaiheesta kiinnostuneiden keskuuteen. Omaan sosiaalisen median yhteisöä ja muita ilmoituksen nähneitä kehoitettiin jakamaan sitä eteenpäin. Aluksi päivitys tehtiin vain LinkedIniin, ja sille saatiinkin yli 1600 näyttöä. Kuitenkin alkuun tämä tuotti vain yhden kiinnostuneen, joka ilmoittautui haastateltavaksi. Siksi haastattelukutsua jaettiin sen jälkeen myös Facebookissa, ja 2-3 viikon aikana molemmissa yhteisöpalveluissa useaan kertaan. Lopulta haastateltavia ilmoittautui lisää, mutta osa heistä ei aivan täyttänyt alkuperäisiä kriteerejä. Joku oli vasta juuri valmistumassa, mutta kuitenkin ollut jo useita vuosia, enemmän kuin 0,5-2 vuotta, töissä oman alansa työpaikassa. Joku toinen taas oli ollut hetken jossain muussa koulutustaan vastaamattomassa työpaikassa valmistumisensa jälkeen, ja siirtynyt nykyiseen työpaikkaansa vasta parin vuoden sisään valmistumisesta.

Tässä vaiheessa päätettiin, ettei tutkimuksen kannalta ollut niin olennaista se, onko kyseessä ihan juuri ensimmäinen työpaikka valmistumisen jälkeen tai onko haastateltava ollut nykyisessä työpaikassaan jo pidempään kuin 2 vuotta. Tärkeintä oli, että tutkittava oli milleniaali, korkeakoulutettu tai lähes valmistunut ja valmistumisesta ei ollut kovin montaa vuotta aikaa, tietotyössä, ja muisti ja pystyi reflektoimaan käsityksiään ja kokemuksiaan viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä organisaatioon kiinnittymisen suhteen.

Haastatteluun löydettiin ja valittiin alkuperäisen tavoitteen mukaan 6 sopivaa haastateltavaa. Haastateltavat olivat 25-34 vuotiaita eli milleniaaleja, ja kaikilla oli maisterintutkinto tai juuri valmistumaisillaan oleva sellainen. Haastateltavien koulutusalat olivat yhteiskuntatieteellinen, humanistinen, kauppatieteellinen ja informaatioteknologinen, ja joillakin oli myös näiden yhdistelmiä esimerkiksi niin, että alempi korkeakoulututkinto oli joltain muulta alalta kuin maisterintutkinto. Haastateltavista 3 oli naisia ja 3 miehiä. He olivat töissä eri alojen organisaatioissa julkisella, kolmannella tai yksityisellä sektorilla. Yksi haastateltava työskenteli kansainvälisen politiikan kentällä, yksi edunvalvonnan parissa ja loput neljä olivat yksityisissä yrityksissä, joista yksi toimi viestintäalalla ja loput kolme IT-alalla. Myös organisaatioiden koot vaihtelivat pienestä alle 10 hengen organisaatiosta suureen kansainväliseen organisaatioon.

Hain siis tutkimukseen osallistujia jakamalla haastattelukutsua julkisesti LinkedInin ja Facebookin kautta, joten kaikki tutkimukseen ilmoittautuneet haastateltavat ilmoittautuivat sähköpostitse minulle, kuten haastattelukutsussa oli pyydetty. Haastattelukutsussa oli yhteystietojeni lisäksi perustiedot tutkimuksesta. Kun haastateltavat olivat ilmoittautuneet halukkaiksi osallistua tutkimukseen sähköpostitse ja olin todennut heidät kohderyhmään sopivaksi, heidän kanssaan sovittiin aika ja paikka haastattelun tekoon. Tässä vaiheessa, ennen haastattelua, lähetin tutkittaville sähköpostitse etukäteen tutustuttavaksi tutkimuksen tietosuojalomakkeen, jossa oli kuvailtu tutkimuksen tarkoitusta ja tietosuoja-asioita tarkemmin. Näin ollen haastateltavat pystyivät lukemaan sen ennakkoon ja päättämään, halusivatko he sen luettuaan yhä osallistua haastatteluihin. Tutkimuksen tietosuojalomake laadittiin Jyväskylän yliopiston virallisen ohjeistuksen ja mallin mukaan, ja haastateltavat allekirjoittivat sen pohjalta myös tutkimukseen suostumuslomakkeen ennen haastatteluja. Kerroin haastateltaville tutkimuksesta myös suullisesti tai sähköpostitse

ennen haastattelutilannetta. Kaksi haastattelua toteutettiin teknologiavälitteisesti Skypen tai FaceTimen avulla, ja loput 4 kasvokkain tapaamalla.

Tallensin haastattelut oman iPhoneni nauhurilla niin, etteivät ne tallentuneet pilveen vaan puhelimeni omaan muistiin. Sieltä siirsin ne heti nauhoituksen jälkeen vain omassa käytössäni olevalle salasanasuojatulle tietokoneelleni tallentaen ne koneen muistiin omaan kansioonsa, ei pilveen. Tallenteet varmuuskopioitiin omalle ulkoiselle kovalevylleni. Haastattelujen kestot olivat noin 45-60 minuuttia niin, että yksi haastattelu kesti vajaa 47 minuuttia ja loput lähemmäs tunnin. Teknologiavälitteisesti tehdyt haastattelut tallensin niin, että nauhoitin myös ne oman puhelimensa nauhurilla pitäen nauhuria tietokoneen kaiuttimen lähellä niin, että sekä omani että haastateltavan ääni tallentui.

3.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Nauhoitettua aineistoa kertyi yhteensä vajaa 6 tuntia. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin F5-litterointiohjelmalla. Koska analyysin kohteena ei ollut kielenkäyttö tai hienosyinen vuorovaikutus, vaan haastateltavien käsitykset ja kokemukset, litterointi tehtiin sanatarkasti, mutta kuitenkin niin, että täysin tutkimusaiheen kannalta merkityksettömät haastattelujen kohdat jätettiin litteroimatta, eikä esimerkiksi taukoja tai äänenpainoja litteroitu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelujen litterointeja kertyi yhteensä 87 sivua Wordissa fontilla 12 kirjasintyypillä Helvetica Neue. Haastattelulitterointien sivumäärä vaihteli niin, että lyhimmat olivat 13 sivua ja pisin 17 sivua, loput niiden väliltä.

Aineiston analyysitavaksi valittiin *teoriasidonnainen teemoittelu*, sillä teemahaastatteluilla kerättyä aineistoa on luonnollista ja loogista lähteä analysoimaan teemoittelun avulla. Teoriasidonnainen eli abduktiivinen päättely on teorialähtöisen eli deduktiivisen ja aineistolähtöisen eli induktiivisen päättelyn välimaastossa. Teorialähtöisen eli deduktiivisen analyysin suunta on ”yleisestä yksittäiseen”, eli sen pohjana on jo olemassa oleva valmis malli tai teoria, jota usein pyritään testaamaan uudessa yhteydessä, kuten usein esimerkiksi luonnontieteissä tehdään. Aineistolähtöisen eli induktiivisen analyysin lähtökohtana taas on aineisto, eli esimerkiksi analyysiyksiköitä ei ole määrätty etukäteen, vaan teoria rakentuu aineiston pohjalta.

Tällöin suunta on yksittäisestä yleiseen, eli yleisempiä väitteitä pyritään muodostamaan aineistosta tehtyihin yksittäisiin havaintoihin perustuen. *Teoriasidonnainen eli abduktiivinen analyysitapa* puolestaan kytkeytyy teoriaan, muttei perustu suoraan siihen tai pyri valmiiden teorioiden tai hypoteesien testaamiseen, kuten deduktiivinen analyysi. Teoriasidonnaisessa analyysissä aineistosta tehtyjen löydösten perusteella tehtyjä tulkintoja pyritään selittämään ja vahvistamaan teorian avulla, tai sitten voidaan todeta, etteivät empiirisen tutkimuksen tulokset vastanneetkaan aiempiin tutkimuksiin nojaavaa teoreettista viitekehystä. Tämä antaa mahdollisuuden tarkastella myös teoreettisen viitekehysten ulkopuolelta esiin nousevia teemoja tai asioita aineistossa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teoriasidonnainen teemoittelu sopi tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi hyvin siksi, että tutkimusmenetelmänä käytetyn teemahaastattelun teemat oli muodostettu tutkielman teoreettisen viitekehysten eli aiemman tutkimustiedon pohjalta. Kaikki haastatteluteemat myös yleensä löytyvät teemahaastattelulla kerätystä haastatteluaineistosta, vaikkakin niiden järjestys ja määrä voivatkin vaihdella (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Näin ollen aineistoa voitiin lähteä teemoittelemaan haastatteluteemojen mukaan, kuitenkin samalla huomioiden myös mahdolliset haastatteluteemojen ulkopuoliset, tutkimustehtävän kannalta merkitykselliset asiat aineistossa. Näin pyrittiin saamaan tutkimustehtävän kannalta mahdollisimman olennaisia ja kattavia tuloksia. Aineistoa lähdettiin käsittelemään niin, että litteroidut haastatteluaineistot siirrettiin F5-litterointiohjelmasta Microsoft Office Word -tekstinkäsittelyohjelmaan, jokainen haastattelu omaksi tiedostokseen. Aineiston käsittelyä jatkettiin Word-ohjelmalla, koska sen käsittely ja järjestely, kuten väri- ja tekstikoodaaminen sekä järjestely leikkaa/liimaa –toiminnolla on kätevää ja mahdollisesti nopeampaa kuin esimerkiksi paperisten kopioiden käsittely ja järjestely (Tracy 2012, 188). Haastattelu kerrallaan aineistoon merkittiin haastattelurungon teemoihin liittyviä tekstikohtia värikoodaamalla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tracy 2012, 188).

Lisäksi aineistoon koodattiin tekstikoodein joko haastatteluteemoihin liittyviä tai niiden ulkopuolisia tutkimustehtävän kannalta merkityksellisiä yksityiskohtaisempia asioita. Tätä tehtiin, jotta aineiston käsittely olisi mahdollisimman systemaattista (Tracy 2012, 185). Tekstikoodausta tehtiin jatkuvan vertailun metodilla (constant comparative method), eli samalla kun aineistoa koodaattiin eteenpäin, sen sopivuutta aiempiin

koodeihin verrattiin ja näin ollen joko muutettiin aiempien koodien määritelmiä vastaamaan uutta aineiston osaa tai korvattiin aiempi koodi paremmalla (Tracy 2012, 190). Välillä tietysti jouduttiin keksimään myös täysin uusi koodi, jos eteen tullut aineiston osa ei liittynyt mitenkään aiempiin koodeihin.

Tekstikoodausta oli tarkoitus tehdä niin, että ensin merkittäisiin niin sanottuja ensimmäisen kierroksen koodeja (primary-cycle coding), jotka ovat usein, vaikkakaan ei aina, myös niin sanottuja ensimmäisen tason koodeja (first-level codes). Ne kuvaavat sitä, mitä aineistossa on, eli ne ovat kuvailevia ja osoittavat aineistosta siinä olevat perustoiminnot ja prosessit. (Tracy 2012, 189.) Ajatus oli siirtyä tämän jälkeen niin sanottuun toisen kierroksen koodaamiseen (second-cycle coding) eli toisen tason koodaukseen (second-level coding), jossa ensimmäisen kierroksen ja tason koodeja tarkastellaan kriittisesti ja järjestellään, yhdistellään ja kategorisoidaan tulkinnallisiksi ja selittäviksi konsepteiksi, joiden avulla dataa pyritään selittämään, teoretisoimaan ja yhdistelemään. Toisen tason koodit johdetaan usein tieteenalan käsitteistä, minkä vuoksi niiden muodostamiseksi tutkijalla on tärkeää olla tarpeeksi teoreettista tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tracy 2012, 194.) Kuitenkin koodatessa aineistoa jo ensimmäisellä kierroksella huomattiin, että jatkuvan vertailun metodilla muodostui luonnollisesti jo myös toisen tason koodeja ja että myös tutkimustehtävän kannalta ei välttämättä ollut olennaista merkitä ylös esimerkiksi hyvin yksityiskohtaista haastattelijan toiminnan kuvausta, joten loppujen lopuksi näitä kahta koodausvaihetta tehtiin limittäin.

Koodit merkittiin ylös niin sanottuun koodikirjaan (codebook), johon kirjoitettiin koodin lisäksi myös sen selitys ja joissain tapauksissa myös esimerkki aineistosta, varsinkin jos koodi itsessään ei ollut itseään selittävä (Tracy 2012, 191). Esimerkkejä ensimmäisen tason koodeista ovat esimerkiksi TYÖYHTEISÖN KOKO, joka merkittiin, kun haastateltava puhui työyhteisön koon merkityksestä kiinnittymiseen, tai VASTUU silloin, kun haastateltava puhui vastuun saamisesta kiinnittymistä edistävänä tekijänä. Koodi HIERARKIA taas merkittiin, jos haastateltava puhui työyhteisön hierarkian roolista kiinnittymiseen, ja LÄHIJOHTAJASUHDE silloin, kun hän puhui lähijohtajasuhteestaan. Esimerkki toisen tason koodista puolestaan on JOHTAMINEN, jonka alle sekä HIERARKIA että LÄHIJOHTAJASUHDE lopulta määriteltiin. Esimerkkejä koodeista ovat myös SOMErekry, EPÄFORMAALirekry ja

ODOTUSTENHALLINTA-arekry, jotka liittyvät haastateltavien puheeseen rekrytoinnin aikana tapahtuneen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä kiinnittymiseen.

Kun aineisto oli väri- ja tekstikoodattu, se teemoiteltiin uudestaan. Teoreettisesta viitekehystä muodostetut haastatteluteemat todettiin sinänsä käyttökelpoisiksi myös tässä uudelleen teemoittelussa, huomioiden kuitenkin myös aineistosta esiin nousseet uudet asiat tai ilmiöiden ulottuvuudet, kuten teoriasidonnaiseen teemoitteluun kuuluu. Teemoja saatettiin myös nimetä uudestaan osuvammin tässä vaiheessa.

Teoriasidonnaisessa analyysissä olisi voitu muodostaa myös täysin uusia teemoja, jos aineistossa olisi huomattu olevan jotakin sellaista, mikä ei mitenkään liity aiempiin teoriasidonnaisiin teemoihin. Loppujen lopuksi kaiken tutkimustehtävän kannalta merkityksellisen aineiston kuitenkin katsottiin olevan sellaista, että se voitiin perustellusti ryhmitellä jonkin teoriasidonnaisen teeman alle, joten täysin uusia teemoja ei ollut tarpeellista muodostaa. Tässä ryhmittelyssä jätettiin pois haastatteluteema *organisaation ja työyhteisön osallisuuden tunne*, sillä aineiston käsittelyn perusteella tultiin siihen tulokseen, että siihen liittyvä sisältö voitiin ryhmitellä muiden teemojen alle. Työyhteisön vuorovaikutussuhteet –teema taas jaettiin analyysin perusteella ”vertaissuhteet”- ja ”lähijohtajasuhde ja johtaminen” –alateemoihin, ja myös sukupolvierojen teeman sekä vuorovaikutusteknologian käytön katsottiin analyysin jälkeen kuuluvan ”työyhteisön vuorovaikutussuhteet” –teeman alateemaksi, samoin kuin vain aineistossa esiin tulleiden kulttuurierojen. ”Tiedon etsiminen ja saaminen organisaatioon kiinnittymisen edellytyksenä” –teeman taas katsottiin analyysivaiheessa kuuluvan osuvammin nimettyyn ”viestintä ja vuorovaikutus työhön perehdytyksen ja kohtaamisvaiheen aikana” –teemaan.

Näin ollen sekä väri- että tekstikoodattu tekstisisältö ryhmiteltiin analyysissä uudestaan seuraavien teemojen ja niiden alateemojen alle:

- Ennakoiva organisaatioon kiinnittyminen: työnantajamielikuva ja rekrytointiprosessi
- Viestintä ja vuorovaikutus työhön perehdytyksen ja kohtaamisvaiheen aikana
- Työyhteisön vuorovaikutussuhteet
 - Vertaissuhteet
 - Lähijohtajasuhde ja johtaminen
 - Sukupolvi- ja kulttuurierojen vaikutus kiinnittymiseen
 - Vuorovaikutusteknologian rooli kiinnittymisessä
- Viestinnän sisältö ja luonne (kiinnittymisen kannalta merkitykselliset viestintäkokemukset ja mieleenpainuvat viestit)

Aineisto ryhmiteltiin näiden teemojen alle esimerkiksi niin, että ensimmäisen tason koodista HIERARKIA ja ESIHENKILÖSUHDE muodostetun toisen asteen koodin JOHTAMINEN katsottiin kuuluvaksi ”työyhteisön vuorovaikutussuhteet” –teeman ”lähijohtajasuhde ja johtaminen” -alateemaan. Näin aineistoa siis systeemaattisesti sekä hajotettiin ensin pienempiin palasiin (fracturing), että sen jälkeen luokiteltiin ja ryhmiteltiin myös laajempiin kokonaisuuksiin (lumping) (Tracy 2012, 190).

4 TULOKSET

4.1 Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys organisaatioon kiinnittymisessä

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haettiin vastausta siihen, millaisia käsityksiä ja kokemuksia milleniaalityöntekijöillä on siitä, mikä on viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys organisaatioon kiinnittymisessä. Tällä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, onko viestinnällä ja vuorovaikutuksella ylipäätään merkitystä milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymisessä heidän omiin käsityksiinsä ja kokemuksiinsa perustuen, ja jos kyllä, niin millaiseksi, esimerkiksi kuinka suureksi, he mieltävät viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksen omassa organisaatioon kiinnittymisessään. Tässä tutkimuksessa haastatellut milleniaalityöntekijät vaikuttavat olevan sitä mieltä, että työyhteisössä tapahtuvalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella on suuri merkitys heidän organisaatioon kiinnittymisessään. Tämä näkyy haastatteluaineistossa ensinnäkin niin, että se todetaan suoraan joissain haastatteluissa joko kysyttäessä ensimmäisen haastatteluteeman mukaisesti organisaation ja työyhteisön osallisuuden tunteesta, tai sitten haastattelun lopussa kysyttäessä viimeisen teeman mukaisesti tekijöitä, joiden haastateltava kokee vaikuttaneen eniten organisaatioon kiinnittymiseensä joko positiivisesti tai negatiivisesti. Alla olevassa esimerkissä haastateltava vastaa ensimmäisen haastatteluteeman mukaiseen kysymykseen organisaation ja työyhteisön osallisuuden tunteesta tuoden esiin pääasiassa viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat hänen osallisuuden tunteeseensa:

H2: Kyllä koen olevani tosi paljon osa sitä työyhteisöä, mulla on kokemusta vain kahdesta aikuisten palkkatyöyhteisöistä, aiemmassa ehdin olla useampana vuonna pätkissä yhteensä ehkä pari vuotta. Kyllä koen nykyiseen työyhteisöön varsin voimakasta osallisuutta, se on aika pieni ja tiivis, ja tehdään asioita myös vapaa-ajalla paljon. Sitten se on hyvin johdettu se organisaatio, tosi paljonhan nämä tällaiset osallisuudet, niin niissä on pitkälti kyse viestinnästä ja vuorovaikutuksesta mutta myös paljon monista muista asioista, ja on kauheen vaikea erotella että mikä osa nyt on viestintää ja vuorovaikutusta ja mikä johtamista ja mikä itse asiassa ihan vaan työnjakoa, ja...

SV: Joo, mut sun ei oikeastaan tarvitse miettiä et mikä on viestintää ja vuorovaikutusta, ei tarvitse rajoittaa siihen.

H2: Niin ei, mikä olikaan kysymys, minkä verran [kokee osallisuutta] ja missä se ilmenee?

SV: Niin, eli miten sun mielestä ilmenee se, että sä koet olevasi osa sitä työyhteisöä?

H2: No siten, että musta on tosi mukava mennä töihin, koen että mä tunnen ne ihmiset siellä, musta on mukava tehdä heidän kanssaan töitä, mä pystyn luottamaan heihin, mä tiedän että me keskitytään oikeisiin asioihin, mikä on kans sellanen juttu millä ei välttämättä ole viestinnän kanssa tekemistä, mut se on motivaatiotekijä kuitenkin siihen kiinnittymiseen, että mulla on sellainen tunne, että me keskitytään oikeisiin juttuihin eikä näppäillä merkityksettömyyksiä. Ja... Koen, että siellä tehdään yhdessä töitä mielekkäiden asioiden eteen ja niiden töiden teko on hauskaa.

Yllä olevassa esimerkissä haastateltava siis kertoo tuntevansa työyhteisöönsä varsin voimakasta osallisuutta, mikä johtuu hänen mukaansa siitä, että se on ”aika pieni ja tiivis ja tehdään asioita myös vapaa-ajalla paljon”. Nämä molemmat tekijät liittyvät mitä ilmeisimmin viestintään ja vuorovaikutukseen. ”Pieni ja tiivis” työyhteisö viittaa hyvin todennäköisesti tiiviisiin vuorovaikutussuhteisiin työyhteisössä, ja asioiden tekeminen vapaa-ajalla taas siihen, että vastaaja siis viettää aikaa ja vuorovaikuttaa kollegojen kanssa myös vapaa-ajalla, minkä hän kokee positiiviseksi työyhteisön ja organisaation osallisuuden tunteen kannalta. Haastateltava nostaa esiin osallisuuden tunnettaan vahvistavana tekijänä myös sen, että organisaatio on hyvin johdettu, mikä on selvästi viestintään ja vuorovaikutukseen perustuva tekijä. Hän myös toteaa suoraan, että osallisuuden tunteessa on hänen mielestään pitkälti kyse viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, mutta myös muista asioista, tosin hänestä on vaikeaa erotella, mikä on viestintää ja vuorovaikutusta ja mikä ei. Haastateltava erottelee viestinnän ja vuorovaikutuksen, johtamisen ja työnjaon toisistaan, mutta viestintätieteellisestä näkökulmasta johtaminen on juuri viestintää ja vuorovaikutusta ja työnjaonkin voi ajatella perustuvan ainakin melko pitkälti niiden varaan. Haastateltava summaa vielä myös, että hänen mielestään työyhteisön osallisuuden tunne ilmenee niin, että hänestä on mukavaa mennä töihin, koska hän tuntee ihmiset siellä, luottaa heihin ja kokee, että heidän kanssaan on mukavaa tehdä töitä. Nämä ovat kaikki vahvasti viestintään ja vuorovaikutukseen perustuvia tekijöitä. Haastateltavan mukaan myös tunne siitä, että he keskittyvät oikeisiin, merkityksellisiin asioihin työssä on kiinnittymistä edistävä tekijä, vaikka hänen mukaansa sillä ”ei välttämättä ole viestinnän kanssa tekemistä”. Kuitenkin myös tällä voi olla yhteys viestintään ja vuorovaikutukseen, sillä sama haastateltava summaa haastattelun lopussa viimeisen teeman kohdalla:

SV: Joo, no sitten ihan lopuksi, mitkä on sun mielestä ollut lonkalta ja tän keskustelun perusteella isoimmat sitä sun kiinnittymistä edistävät tekijät ja onko sit ollu jotain erityisiä sitä estäneitä tai haitanneita tekijöitä?

H2: No kyllä on ollu siis semmosia, että... No ehottomasti 1: se että on keskitytty

oikeisiin asioihin, mietitty mitä milloinkin tehdään, 2: järkevää johtamista, 3: kannustettu ja luotu mahdollisuuksia siihen, että henkilöstö viettää myös jonkinlaista vapaa-aikaa keskenään ja tekee kivoja juttuja, jotka ei liity muuhun [ilmeisesti työhön] ja 4: matala hierarkia-aste, kyllä nää jutut on semmoset, jotka on ollu tosi isoja sitten, että kyllä se näistä melkeinpä sitten muodostuu.

Hän siis paljastaa, että oikeisiin asioihin keskittymisen tunne tulee siitä, että on yhdessä “mietitty, mitä milloinkin tehdään”, eli siis merkityksennetty vuorovaikutuksessa työn sisältöä, merkityksellisyyttä ja prioriteetteja. Myös matala hierarkia-aste kiinnittymistä edistävänä tekijänä on organisaation sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvä tekijä, siitä enemmän seuraavassa alaluvussa. Johtamisen ja hierarkiatason sekä muun työyhteisön vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteiden merkitys organisaatioon kiinnittymiseen vaikuttavana tekijänä tulee esiin myös seuraavassa esimerkissä toisen haastateltavan kohdalla kysyttäessä organisaation ja työyhteisön osallisuuden tunteesta:

H3: Kyl mä koen, että mä oon aika voimakkaastikin osa sitä [työyhteisöä], että hyvin tulen juttuun kaikkien työntekijöiden kanssa ja ei ole auktoriteettongelmia tai muuta.

SV: No sitten, millä tavoin se sun mielestä ilmenee, että sä oot osa sitä työyhteisöä? Mitkä asiat siitä kertoo, että sä olet osa sitä?

H3: No meillä on sillein helppo, että tuntee kaikki käytännössä ihan henkilökohtaisesti, että voi mennä vaikka toimistusjohtajan tai meidän hallituksen puheenjohtajan kanssa lounaalle, niinku oon käynytkin, ei tarvii olla mitään virallista pönötystä ollenkaan. Sillein helppo tulla juttuun kaikkien kanssa, keneltä tahansa voi kysyy mitä hyvänsä.

Myös alla olevassa esimerkissä haastateltava nostaa viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät tekijät tärkeimmiksi hänen organisaatioon kiinnittymisensä kannalta. Tässäkin esimerkissä haastateltava kokee pienin tiimin syyksi siihen, että kokee olevansa vahvasti osa työyhteisöä, samoin kuin vastuun saamisen ja “oman paikan” löytämisen eli roolien selkiytymisen. Myös tässä vastauksessa tulee esiin työyhteisön hierarkiatason merkitys kiinnittymiseen, eli myös tämä haastateltava on kokenut kiinnittymistä edistävänä tekijänä sen, että kokee olevansa niin sanotusti samalla tasolla muiden työntekijöiden kanssa päästessään tekemään samoja työtehtäviä ja asioita kuin he:

H4: No tosi vahvasti [kokee olevansa osa työyhteisöä], varmasti johtuen siitä, että meillä on tosi pieni tiimi. Ja noh, niin, parissa vuodessa nyt on hyvin ehtinyt kyllä siihen ryhmään sulautua ja löytää semmosen oman paikkansa, ja ehkä varsinkin mulle on annettu ihan alusta asti tosi paljon vastuuta tässä, ja vaikka mä aloitin harjoittelijana, niin ei ole ikinä ollut sellaista oloa, että jotenkin olis ollu vaan kahvinkeitäjänä tai muuta, että sekin varmasti on auttanut, että on päässy tosi vahvasti mukaan siihen tekemään tosi vahvasti ihan samoja asioita ja työtehtäviä kuin kaikki muut kollegat, niin se on varmasti auttanut.

Alla olevassa esimerkissä haastateltava taas kertoo asioita, joiden hän on kokenut

vaikuttaneen negatiivisesti kiinnittymiseen eli heikentäneen sitä, ja nekin liittyvät kaikki viestintään ja vuorovaikutukseen. Vaikka hän kokee, että työpaikalla on ”hyvä henki” ja ”tosi kivoja tyyppejä” töissä, niin silti hän toivoo, että kollegat olisivat enemmän hänen tyyliinsä ihmisiä, joiden kanssa voisi ”olla kaveri” eli viettää aikaa myös työn ulkopuolella. Hän siis toivoisi syvempiä, ilmeisesti ystävyystasolle saakka meneviä vuorovaikutussuhteita, kollegojensa kanssa. Lisäksi haastateltava kertoo myös yrityksen ulkoisella brändillä ja brändiviestinnällä olevan merkitystä hänen kiinnittymisen kokemukseensa:

SV: Joojoo. Ihan loppukysymyksenä, että tän perusteella mitä ollaan juteltu ja ihan voi kertoa jos muutakin tulee mieleen, niin mitkä on sun mielestä ollu tärkeimmät siihen sun kiinnittymiseen vaikuttavat tekijät, ne olennaisimmat? Eli mitkä on edistäneet sitä ja sit on jotain huomattavia, jotka on estäneet sitä kiinnittymistä, niin mitä ne on olleet?

H4: Hmm, nyt on ehkä helpompi sanoa mikä on estänyt, että tosta vaikka mä sanoin, että meillä on tosi hyvä henki ja tosi kivoja tyyppejä meillä töissä, niin ehkä se just mitä mä toivoisin, jos mä nyt hakisin uutta työpaikkaa, niin mä jotenkin haluaisin, että ne olis vielä enemmän mun tyyliisiä ihmisiä, semmosia vähän niinku joiden kanssa mä sitte olisin kaveri myös työn ulkopuolella. Että tota, tietyn tyyppisiä ihmisiä mä haluaisin että olis ympärillä ja vaikka just kaikki on tosi ihania, niin mä välillä aina miettiny että mä näkisin itteni myös toisen tyyppisessä työyhteisössä tosi hyvin. Että se on ehkä ollu semmonen, ja sitten myös niinku toi yrityksen brändi on ollu tosi tärkeä siinä mielessä, että se ei oo mun mielestä hirveen hyvin tehty, että se ei oo niinku mun mielestä visuaalisesti hieno, meidän some-kanavat ei oo mun mielestä yhtään hyvin hoidettu eikä hienoja, että tommostet ehkä on sitä, että mä tykkään hirveesti kaikesta mitä meillä on täällä sisällä, mut tavallaan sit se joka on tosi meidän oman alan coressa myöskin, se yrityskulttuurin ulostuominen sen työnantajamielikuvan kautta, niin se on mun mielestä meillä vähän epäonnistunu tai ei muhun henkilökohtaisesti itseeni vetoa, että en mä ite, jos mun pitäis valita tällein niin on miljoona muuta yritystä mitkä muhun vetoaa brändillisesti paljon enemmän, niin se on semmonen mitä vois aatella että on siihen kiinnittymiseen, on niinku estänyt ja mikä myös saa mut ajattelemaan, että en aio olla loppuelämäni tässä duunissa.

Yllä olevissa esimerkeissä haastateltavat siis toteavat suoraan ja kootusti, että heidän käsitystensä ja kokemustensa mukaan viestinnällä ja vuorovaikutuksella on huomattava merkitys heidän organisaatioon kiinnittymisessään. Tämä tulee esiin myös kahden muun tutkimuskysymyksen kautta, eli millaisia käsityksiä ja kokemuksia milleniaalityöntekijöillä on siitä, millainen viestintä ja vuorovaikutus edistää ja millainen haittaa organisaatioon kiinnittymistä. Haastateltavat näet kertoivat runsaasti esimerkkejä siitä, kuinka monella eri tapaa ja monessa eri tilanteessa viestintä ja vuorovaikutus organisaation edustajien kanssa jopa jo ennen siihen virallisesti liittymistä voi heidän käsitystensä ja kokemustensa perusteella joko edistää tai heikentää organisaatioon kiinnittymistä. Jos viestinnän ja vuorovaikutuksen on koettu edistävän tai heikentävän kiinnittymistä, sillä on siis ollut merkitystä yksilön

organisaatioon kiinnittymisessä. Milleniaalityöntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia siitä, millainen viestintä ja vuorovaikutus edistää ja millainen haittaa organisaatioon kiinnittymistä, käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

4.2 Kiinnittymistä edistävä ja haittaava viestintä ja vuorovaikutus

Toisella tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, millainen viestintä ja vuorovaikutus edistää milleniaalityöntekijöiden käsityksien ja kokemusten mukaan heidän organisaatioon kiinnittymistään ja kolmannella taas millainen haittaa sitä. Tässä alaluvussa tarkastellaan näihin molempiin tutkimuskysymyksiin vastaavia tuloksia ryhmiteltyinä Jablinin (1987) assimilaatiomalliin perustuviin teoriataustoistuksessa esiteltyihin organisaatioon kiinnittymisen vaiheisiin, eli 1) ennakoivaan organisaatioon kiinnittymiseen, johon sisältyvät työnantajamielikuva ja rekrytointiprosessi 2) kohtaamisvaiheeseen, johon sisältyy perehdytys ja muu alkuvaiheen tiedonsaanti, sekä 3) ylipäättään työyhteisössä (myös metamorfoosivaiheessa) tapahtuvaan viestintään ja vuorovaikutukseen sisältäen työyhteisön vuorovaikutussuhteet sekä työyhteisössä tapahtuvan viestinnän sisällön ja luonteen, eli mieleenpainuvat viestit ja muut merkitykselliset viestintäkokemukset.

Toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen tuloksia on luonnollista käsitellä samassa luvussa, sillä haastateltujen mainitsemat organisaatioon kiinnittymiseen vaikuttavat viestintä- ja vuorovaikutustekijät voivat usein joko edistää tai haitata kiinnittymistä riippuen viestinnän ja vuorovaikutuksen laadusta, määrästä tai haastateltavien erilaisista käsityksistä ja kokemuksista niihin liittyen. Näitä viestintä- ja vuorovaikutustekijöitä ilmeni hieman jo edellisessä alaluvussa esiteltyissä haastatteluaineiston esimerkeistä, jossa ne edustivat milleniaalityöntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä organisaatioon kiinnittymisessä. Joitakin samoja esimerkkisitaatteja haastatteluaineistosta saatetaan käyttää myös tässä alaluvussa, jos ne edustavat myös joitakin tässä esiteltyjä tuloksia.

4.2.1 Työnantajamielikuvan ja rekrytointiprosessin merkitys

Tulosten mukaan ennen varsinaista organisaatioon liittymistä tapahtuvalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella on selvästi merkitystä milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymiseen. Ensinnäkin organisaation oman ulkoisen viestinnän lisäksi esimerkiksi perheen, kavereiden, oppilaitosten ja median kautta saadun tiedon pohjalta muodostuu työnantajamielikuva, joka vaikuttaa siihen, miten vahvasti milleniaali identifioituu organisaatioon ja kuinka houkuttelevana työpaikkana sen näkee, eli haluaako hakeutua sinne töihin vai ei. Myös rekrytointiprosessissa tapahtuvalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella on vaikutusta kiinnittymiseen. Epämuodolliset ja helposti lähestyttävät rekrytointitavat ja -ilmoitukset esimerkiksi sosiaalisessa mediassa vetoavat milleniaaleihin ja madaltavat työn haun kynnyistä. Milleniaalien mielestä on myös erittäin tärkeää saada tietoa rekrytointiprosessin etenemisestä sen aikana. Puuttellinen tiedottaminen rekrytointiprosessin etenemisestä heikentää milleniaalien työnantajamielikuvaa ja voi näin ollen heikentää organisaatioon kiinnittymistä jo rekrytointivaiheessa, vaikka tulisikin lopulta valituksi tehtävään.

Tulosten mukaan myös kohtaamisella haastattelutilanteissa on merkitystä kiinnittymisen suhteen: milleniaalit kokivat avoimen, välittömän ja matalaa hierarkiaa ilmaisevan mutta kuitenkin asiallisen vuorovaikutuksen haastattelutilanteissa kiinnittymistä edistävänä ja sitä vastoin jäykän, yksipuolisen ja epäasiallista tai vaikeasti tulkittavaa käytöstä sisältävän haastattelun mahdollisesti kiinnittymistä haittaavana tekijänä. Tulosten mukaan myös ennakko-odotusten hallinta on tärkeää rekrytointivaiheessa, eli työnantajaosapuolen ei kannata luvata työnhakijalle rekrytointivaiheessa sellaista, mikä ei tule toteutumaan, vaan kertoa avoimesti ja rehellisesti työhön liittyvistä eduista, haitoista ja odotuksista. Seuraavaksi näitä tuloksia esitellään ja eritellään tarkemmin aineistoesimerkkien kautta.

Teknologioita sujuvasti käyttäville milleniaaleille on nykyaikana tarjolla paljon ennakkotietoa organisaatioista ylipäättään sekä niistä työnantajina esimerkiksi internetin kautta. Tärkeimpiä tietolähteitä internetissä ovat organisaatioiden omat internet-sivut ja sosiaalisen median kanavat mutta myös sellaiset keskustelualustat, joissa esimerkiksi organisaatioiden entiset tai nykyiset työntekijät kertovat omia kokemuksiaan organisaatioista nimettominä, kuten esimerkiksi Glassdoor-palvelu:

H6: No joo, mä luin Glassdooria [palvelu, jossa voi kertoa nimettömänä omasta työnantajastaan ja työoloistaan] läpi, että mitä kaikkea siellä porukka oli sanonu firmasta.

Milleniaalit saavat organisaatioista tietoa myös sukulaisilta, kavereilta ja muilta tutuilta sekä oppilaitosten ja perinteisen median kautta. Näistä tietolähteistä koostuvaa ennakkotietoa organisaatioista voidaan siis kutsua organisaation *työnantajamielikuvaksi* potentiaalisten työntekijöiden eli tässä tapauksessa milleniaalien silmissä. Näin syntynyt työnantajamielikuva vaikuttaa heidän halukkuuteensa liittyä organisaatioihin alkaen jo siitä, mihin organisaatioon haluaa edes yrittää hakeutua töihin. Millenialityöntekijöille internetin ja sosiaalisen median palveluiden käyttäminen työn haussa on luonnollista, ja he tekevätkin sitä paljon. Työpaikkoja etsitään erilaisilta työnhakusivustoilta (esim. Duunitori, Oikotie), mutta myös löydetään sattumalta sosiaalisesta mediasta kavereiden jakamana tai työhön liittyvistä yhteisöistä:

H4: Mä näin Facebookissa tän mun esimiehen postaaman [työnhaku-]ilmoituksen, eli se oli ihan hänen henkilökohtaiselta Facebook-tililtään postattu, mä luulen et joku oli jakanut sen johonkin Ompeluseuraan tai johonkin tällaiseen ryhmään.

Myös seuraavassa esimerkissä haastateltava kertoo, että löysi työpaikkailmoituksen sosiaalisen median kautta. Sitaatista ilmenee myös, kuinka millenialityönhakijaa miellyttävä organisaation verkkopresenssi voi rohkaista työpaikan hakemiseen ja edistää organisaatioon kiinnittymistä:

H5: LinkedInistä [löysi työpaikan], sitä ehdotettiin siellä, kun olin merkinnyt itseni aktiiviseksi työnhakijaksi asetuksissa, niin sieltä tulee päivittäin se sähköposti, että jobs that might be suitable for you, niin tää oli siinä.

SV: Kiinnostuitko siitä heti, vai haitko jotain lisätietoa tästä yrityksestä ja työstä?

H5: No siis oikeastaan kiinnos... No se oli aika, nyt sitä on vähän paranneltu, että siinä vaiheessa siinä ei ollu hirveesti vielä rooleista paljon mitään, mutta ylipäätään ne möi sen aika hyvin tämän setin jo siinä työhakemuksessa, niin kyllä mä aikalailla samantien laitoin hakemusta menemään. En ollu kyllä ikinä kuullu firmasta, [--], mutta sitten hain ja luin lisää ja vakuutti, ainakin hyvät oli markkinointikamat nettisivuilla.

Alla olevassa sitaatissa haastateltava kertoo, että seurustelukumppani oli löytänyt työpaikan jonkun sähköisen työnhakupalvelun kautta ja että alun perin hän ei ollut niin kiinnostunut ilmoituksen perusteella, mutta myös hänen kohdallaan yrityksen internetsivujen sisältö oli herättänyt kiinnostuksen ja vakuuttanut hakemaan työtä. Erityisen vaikutuksen olivat tehneet kasvottomiin organisaatiosivuihin verrattuna

Youtube-videot, joilla esiintyi yrityksen omia työntekijöitä:

H3: Muistaakseni mun [seurustelukumppani] löys sen työpaikkailmoituksen, mä olin nähny sen muistaakseni, joku näitä tota, mitä ne nyt on, niitä sivuja missä listataan, siis joku...

SV: Duunitori tai joku tällanen?

H3: Joo, joku tän tyyppinen. Ja sit mä katoin sitä paikkaa silloin, en ihan heti täysillä syttyny... -- Sit kattelin firman nettisivuja, löysin muistaakseni jotain blogikirjoituksia mitä he oli tehny, ja Youtube-videoita. Itse asiassa puhuttiinkin tässä tällä tai viime viikolla työporukalla siitä, että se on mielenkiintoinen ilmiö tavallaan, ehkä ne firmojen nettisivut on monesti sellasia vähän kasvottomia, että kun videolla kun näkee oikeita ihmisiä, miten ne puhuu ja käyttäytyy ja muuta, niin se oli yks sellanen hyvin positiivinen signaali siinä vaiheessa, että ne on ihan hyvänolaisia tyyppejä, että toi vois olla ihan mielenkiintoista.

Milleniaalityöntekijät kokevat tämän tutkimuksen tulosten mukaan selkeän, avoimen ja johdonmukaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen rekrytoinnin aikana organisaation taholta organisaatioon kiinnittymistä edistäväksi tekijäksi. Tärkeintä on kuitenkin se, että rekrytointiprosessin aikana ylipäättään viestitään sen kulusta eikä jätetä ilmoittamatta mitään, ei myöskään sitä, jos rekrytointiprosessissa ei ole päässytäkään eteenpäin. Milleniaalityöntekijät arvostavat myös rekrytointivaiheessa avointa, välitöntä ja vapaa-muotoista viestintää ja vuorovaikutusta organisaation edustajien kanssa sekä matalaa hierarkiaa turhan jäykkyyden ja ”pönötyksen” sijaan. Näillä tekijöillä on haastatteluaineiston mukaan selvästi milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymistä edistävä vaikutus. Milleniaalityöntekijöiden käsityksien mukaan on myös tärkeää, että rekrytointitilanne näyttäytyy heille mahdollisimman vastavuoroisena vuorovaikutustilanteena, jossa molemmat osapuolet pääsevät arvioimaan toisiaan: työnantajaosapuoli työnhakijan sopivuutta tehtävään, ja työtä hakevat milleniaalit organisaation ja työtehtävän sopivuutta itselleen. Näitä rekrytointiprosessiin liittyviä organisaatioon kiinnittymistä edistäviä viestintä- ja vuorovaikutustekijöitä ilmenee muuan muassa seuraavista esimerkeistä:

H3: No se oli aika ketterä prosessi sillä tavalla, en nyt muista ihan tarkkaan, se ei varmaan kaikkineen vieny... Mä laitoin sen hakemuksen, ja oisko menny ehkä viikko, ja sit meidän yks johtaja soitti mulle, että kateltiin tossa sun hakemusta, vieläkö oot kiinnostunu ja sanoin, että kyllä olen. Ja siitä buukattiin skype-haastattelu tavallaan oikeastaan mun kollegan kanssa, joka vetää meillä tota hommaa missä mä oon. Ja se meni hyvin sillä tavalla, että sain sieltä paljon tietoa mitä ne tekee ja minkä tyyppistä henkilöä haetaan siihen hommaan ja tuntui niinku, ehkä yks helpompia haastatteluja missä oon ollu kaikin puolin, että ei ollu mitenkään sellaista jäykkää pönötystä tai hirveitä kysymyspatteristoa, että pelkästään vastailtiin kysymyksiin, vaan juteltiin ihan puolin ja toisin. Sen jälkeen meni joitakin päiviä, ja sit mulla oli vielä sen meidän johtajan kanssa haastattelu täällä [paikkakunta], ja sitten suoraan sieltä sain samana, varmaan 2 tuntia sen

jälkeen sitten sopimuspaperit sähköpostiin, että laita tulemaan jos kiinnostaa.

H5: Siis se [rekrytointiprosessi] oli todella mukava, ja se kertoo paljon myös tuosta työkultuurista mikä täällä on, et millanen se prosessi koska tottakai, siinä mä hain, mulla oli useampi prosessi käynnissä samaan aikaan, ja se ero oli kyllä todella huomattava verrattuna muihin. Et tässä niinku ne haastattelut, oli eka puhelinhaastattelu rekrytoijan kanssa, joka kysy sun taustasta ja enemmänkin sun motivaatiosta ja että kuinka sun [alaaan liittyvä] ajattelu toimii ja näin. Ja sit jos sä pääsit siitä läpi, niin sit sulla oli sellanen [yksilöhaastattelu]... [--] ja se on todella enemmän sellainen niinku keskustelutyypinen, että se oli oikeesti kuin olis ollu niinku tällanen... Että se ei ollu mikään haastattelu, vaan käytiin keskustelua puolin ja toisin. Ja varsinkin tässä meidän rekrytoinnissa tärkeätä on se, että ei pelkästään että sä myyt itsesi [tälle yritykselle], vaan myös että [tämä yritys] myy itsensä sulle, että tärkeää että se on niinku molemmin puolin hyvä fitti.

H5: Joo, eli ne kaks haastattelua on, toinen on niinku [vertaishaastattelu], eli arvioidaan sua kollegana, ja sit toinen on [lähijohtajahaastattelu]. Ja näissä sä voit TOSI avoimesti kysyä kysymyksiä, mitkä sua mietityttää, ja esimerkiksi se oli hauska, itse asiassa joo, mua haastatteli sellanen [kansalaisuus] nainen mun [lähijohtajahaastattelussa], -- , kunnan boss-lady, niin hänen kanssaan puhuttiin ihan suoraan kaikista äitiyslomaasioista tai hän selitti, että silloin kun hän tuli taloon niin täällä ei ollu mitään äitiyslomapolitiikkaa tai juurikaan. Niin se oli tosi avointa keskustelua, tuntui että sä voit oikeesti kysyä niinku kaikki kysymykset, mitkä sua mietityttää, niin kyllä ehdottomasti sanoisin, että siitä sai tosi hyvän käsityksen siitä, mitä on tiedossa.

Myös alla olevasta esimerkistä ilmenee, että haastateltava koki epämuodollisen rekrytointiprosessin hyvänä ja arvosti työnhakijan huomioivaa runsasta yhteydenpitoa koko rekrytointiprosessin ajan:

H4: [Rekrytointiprosessi oli] hyvin epäformaali, sanoisin. Että se ilmoituskin oli tosi lyhyt, siinä oli vaan yhdellä ranskalaisella viivalla sanottu, että [--], eli tosi kompakti ilmoitus. Sit mä vaan laitoin hyvin epämuodollisen hakemuksen, eli laitoin vaan mun CV:n ja kirjoitin vaan sähköpostin missä kerroin vähän itsestäni ja miks mä oisin kiinnostunu siitä ja sit me vaihdettiin muutamat sähköpostit siinä, ja sit se mun esimies soitti ja pyys samantien sitten että pääsisitkö käymään [tapahtuma] johon he oli menossa seuraavana päivänä, että pääsisitkö 2 päiväksi tänne duuniin kattomaan, että jos tiimin kanssa sujuu hyvin niin he haluais palkata sut. Mutta mä olin [maan nimi] silloin enkä sit päässy tulemaan niin se ei sit onnistunu, mut tota, mitähän sit tapahtu... Pari kertaa me jotain, eiku sit ne laitto mulle jossain vaiheessa myös jonku kirjoitustestin [--], ja sit mä lähetin sen ja sit vielä pari kertaa soiteltiin ja sit mä tulin käymään toimistolla ja siinäkin se haastattelutilanne oli tosi leppoisa, eikä ne kysyneet oikeestaan multa mitään virallisia haastattelukysymyksiä ja sitten varmaan seuraavana päivänä sain puhelun, että pääsen tänne töihin. Mut he teki mulle aika selväks jo hyvin varhaisessa vaiheessa, että mä olin niinku paras kandidaatti siihen eli profiililta kaikista sopivin ja jotenkin tuntuki siltä koko ajan, että he piti hirveen hyvin yhteyttä muhun koko ajan ja heti sen ekan puhelun jälkeen tuli sähköposti perään, että kiitos puhelusta, että vaikuttaa tosi hyvältä ja palataan ja kaikkea tällasta. Se oli mulle jotenkin tosi tärkeätä, siitä tuli hirveen hyvä fiilis itelle, että miten hakijoita kohdeltiin, koska olin hakenu jo tosi moneen paikkaan siinä vaiheessa ja olin paljon kokenut sitä, että ei tullu vastauksia tai luvattiin soittaa eikä ikinä soitettu ja muuta tämmöstä, niin se kyllä vaikutti tosi paljon siihen mielikuvaan mikä mulle tuli siitä yrityksestä, että hoidettiin asiat hyvin.

Huonona kiinnittymisen kannalta on puolestaan koettu viestinnän ja vuorovaikutuksen puute tai vähäisyys, välinpitämätön tai epäasialliselta vaikuttava kohtelu sekä jäykkyys

ja korkean hierarkian välittyminen eri osapuolten välillä. Suurimmalla osalla haastateltavista rekrytointikokemus oli hyvä ja kiinnittymistä edistävä, mutta muutamalla oli kokemusta myös edellä mainituista negatiivisena koetuista tekijöistä ja he sanoivat sen vaikuttaneen kiinnittymiseen niin, että miettivät ylipäätään kannattaako työpaikassa aloittaa, kuten alla olevasta esimerkistä ilmenee:

H1: [vähän naurua] No siis, se oli tosi outo [purskahtaa nauruun], se oli tosi outo prosessi. Mä laitoin sinne hakemuksen, sitten sieltä soitettiin noin puol tuntii sen jälkeen kun mä olin laittanu hakemuksen, mikä oli tosi kiva ja kutsuttiin haastatteluun, sit mä kävin sen haastattelun, ja tota, mä en saanu sitä paikkaa. Ja mä sitte lähetin heille viestin, että saisko palautetta siitä haastattelusta, ja mulle ei vastattu mitään. Sit menee joku pari kk, mä olin jo toisessa työpaikassa, ja tota, sitte tää henkilö täältä edellisestä laittaa, että hei, että haastateltiin pari kk sitten, että ootko vielä kiinnostunut, että tää lähti tää henkilö, kuka siihen palkattiin. Ja sit tota me viestiteltiin hänen kanssaan, ja mä kävin siellä pari kertaa ja, sit se siitä sitten hoitu.

SV: No millanen fiilis sulle jäi tosta, siitä rekrytointiprosessista? Sanoitkin jo, että outo?

H1: Todella outo, se itse haastattelu oli todella outo myös, että siinä oli sellanen niinku, se johtu kyl, se on jo entinen tää esihenkilö joka siinä oli silloin, mut hän esitti niinku todella erikoisia kysymyksiä ja tota sitte siinä oli nää kaks, ja sit jotenki, ku mä kävin siellä sit pari kertaa niin mulle jäi vähän niinku erikoinen fiilis siitä toisesta esihenkilöstä, joka vähän niinku sillain, vinkkaili silmää ja näin, minkä mä oon myöhemmin oppinu, et se vaan niinku kuuluu hänen manereihinsa eikä tarkoita mitään, et se tekee niin kaikille, ja se on ehkä just sitä kulttuurieroa. Mut siinä vaiheessa, niinku rekrytointiprosessissa se tuntu vähän hassulle ja mietinki että voiko tästä tulla jotain ongelmia et jos mä nyt sit meen tänne, mut ei siitä oo siis ollu mitään ongelmia. Mut se vähän niinku mietitytti, just kun tää koko rekryprosessi oli vähän outo ja se edellinen oli lähteny niin nopeesti, niin kaikki tää kyl, et mä harkitsin tosi pitkään, että pitäiskö mennä sinne vai ei, ehkä sanotaan just tän rekryprosessin takia, kun se haastattelu oli ollu erikoinen ja tää kulttuuriero oli ehkä ollu sellanen, et mä olin tulkinnu vähän väärin ehkä jotain eleitä, ja sitten vielä se, se tota, et tää edellinen oli lähteny niin nopeesti.

4.2.2 Perehdytys ja muu tiedonsaanti kohtaamisvaiheessa

Viestinnällä ja vuorovaikutuksella Jablinin (1987) määrittelemässä kohtaamisvaiheessa eli ensimmäisten päivien, viikkojen ja kuukausien aikana organisaatiossa on tämän tutkimuksen tulosten mukaan merkittävä rooli myös milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymisessä. Tulosten mukaan uusien tulokkaiden kokemukset kohtaamisvaiheen aikana vaikuttavat vahvasti siihen, identifioituuko hän työyhteisöön ja organisaatioon ja kokeeko hän tulevansa sen täysivaltaiseksi, hyväksytyksi jäseneksi pääsemällä sisään omaan työrooliinsa sekä tehtävien hallinnan että työyhteisön sosiaalisen hyväksynnän kautta. Näihin molempiin vaikuttaa olennaisesti uuden tulokkaan tiedon saaminen kohtaamisvaiheen aikana.

Uusi työntekijä siis hakee ja tarvitsee kiinnittyäkseen kohtaamisvaiheessa tietoa omista työtehtävistään sekä rooli-odotuksista suorittaakseen menestyksekkäästi työtehtäviään, mutta myös organisaation kulttuurista sekä sosiaalisista normeista, käytänteistä ja valtasuhteista saadakseen työyhteisön sosiaalisen hyväksynnän. Sosiaalinen hyväksyntä ja vuorovaikutussuhteiden rakentuminen auttavat myös tehtävätason tiedon saamisessa ja tehtävien suorittamisessa, eli tehtävä- että suhdetason tieto liittyvät toisiinsa ja niillä molemmilla on huomattava merkitys yksilön organisaatioon kiinnittymisessä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan sekä tehtävä- että suhdetason tiedon puute yleensä heikentää milleniaalien organisaatioon kiinnittymistä, kun taas avoin, välitön ja tehokas tiedon välitys sekä tehtävä- että suhdetasolla edistää sitä. Tiedon saamisella voi olla negatiivinen vaikutus kiinnittymiseen silloin, jos uusi tulokas kokee saadun tiedon jollain tavalla negatiiviseksi, kuten organisaatiosta, työstä tai organisaatiokulttuurista saadun tiedon esimerkiksi omista arvoista poikkeavaksi. Tietoa voidaan saada sekä virallisen perehdytyksen että työyhteisössä tapahtuvan epämuodollisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Tulosten mukaan milleniaalit arvostavat kattavaa ja hyvin suunniteltua muodollista perehdytystä, mutta sitä tulee täydentää ja sen puutetta voi korvata avoimella ja välittömällä epämuodollisella vuorovaikutuksella lähijohtajan ja kollegojen kanssa. Seuraavaksi näitä tuloksia esitellään ja eritellään tarkemmin aineistoesimerkkien kautta.

Haastateltavilla oli hyviä kokemuksia johdonmukaisesta, selkeästi strukturoidusta ja ajallisesti rajatusta perehdyttämisenvaiheesta organisaatioon kiinnittymistä edistävänä tekijänä. Se helpotti sekä tehtävä- että suhdetason tiedon saamista ja omaksumista sekä viestitti, että uuden tulokkaan tuloon oli varauduttu ja että hänen perehdyttämiseensä haluttiin panostaa:

H2: Mulla oli vastuutettu henkilö, jolla oli selkeä asiakirja uuden työntekijän perehdytyksestä, ja hän sit kävi sitä sillä lailla järjestelmällisesti muutaman viikon ajan läpi omaa tahtia, ja musta se oli sillein hyvä, että meni ihan näppärästi. Ja tietty sit kaikki muutkin ja sitä kautta, mulla oli sellanen hyvin vastaanotettu olo ja kaikki toimi heti, esimerkiksi kaikki tekniset laitteet, ihan hämmästelinkin sitä, ettei ollu mitään sekoilua vaan kaikki heti toimi kun ne tuli mulle.

Haastatelluilla oli hyviä kokemuksia myös siitä, jos viralliseen perehdytykseen sisältyi myös suhdetason tiedonjaon tietoista edistämistä, kuten organisaatiokulttuuriin tutustumista ja vapaamuotoisempia tilaisuuksia tutustua kollegoihin:

H5: Silloin kun täällä aloittaa työntekijänä, niin siihen panostetaan tosi paljon, että sut tuodaan osaksi sitä työporukkaa ja paljon käytetään... Varsinkin tässä [mainitsee perehdyttämishjelman], missä mä olen nyt tämän ekan vuoden, niin ekat 3 kuukautta on pelkästään tällaista introa [yrityksen nimi] kulttuuriin ja tehdään paljon vapaaehtoistyötä, mikä on iso osa meidän työkuultuuria ja koko se onboarding 3 kuukautta ei oo niinkään siihen sun rooliin liittyvää vielä, vaan just siihen että sä pääset sisään niinku, ööh... Kun meillä on ollut tällanen ongelma varsinkin [eräässä maanosassa], että meillä on aika paljon seniorempia työntekijöitä palkattu aikaisemmin, että me ollaan kasvettu sitä kautta, mutta nyt on tullut se tilanne, että on pakko palkata nuorempaa työvoimaa, sen takia tää [perehdyttämishjelma], joka nyt pyörii, perustettiin. Ja sen takia on erityisen tärkeää, että siihen käytetään se aika, että tutustutaan siihen kulttuuriin ja siihen työilmapiiriin, ja just että siitä tuntee, että on osa sitä perhettä.

Seuraavassa sitaatissa tulevat myös esiin yllä mainitut perehdyttämisen suhteen hyvänä pidetyt tekijät, eli suunniteltu ja strukturoitu perehdytys ja tehtävätason lisäksi myös suhdetason vuorovaikutuksen edistäminen pelillistettynä teknologiavälitteisessä perehdytysprosessissa:

H3: Meillä on siis tota... Olemassa sellainen meidän firman sisäinen perehdytyspassi, joka teetetään varmaan ihan ekana hommana kaikille, jotka tulee uutena taloon. Tää perehdytyspassi on periaatteessa kurssi, joka suoritetaan täällä. Eri osa-alueista saa pisteitä, jota tässä kerätään. Ihan ensimmäisen tässä on meidän toimistusjohtajan tervehdys videona, sen jälkeen muutama slidesetti, jossa käydään läpi yrityksen visiota ja strategiaa ja mitkä on tän vuoden tavoitteet. Sen jälkeen tulee osio, missä käydään läpi tuotteita ja palveluja mitä meillä on, koska ne ei suoraan linkity toisiinsa ja osa on irrallisiakin. Sit on sellainen otsikko kuin toiminta ja pelisäännöt, siellä on kans slidesettejä, vastuu ja vapaudet, asiakastyöstä asiaa, meidän markkinoinnista ja myynnistä, palvelu- ja tuotekehityksestä. Sen jälkeen tulee osio, jossa on meidän työntekijöistä, videot käytännössä kaikista, sellainen lyhyt intro, että kuka on ja mitä tekee, ja monilla osa-aikaisilla esim. Mainittu se, ettei ole joka päivä tavattavissa. Mut täällä on ihan meidän hallituksen puheenjohtajaan asti kaikki...

SV: Videot kaikista?

H3: Joo, tai tätä päivää kun kattoo niin ei ole ihan 100% vastaavuus, mutta hyvin iso porukasta kuitenkin. Sit täällä on HR-käytännöt [luettelee niitä], sit työvälaineistä, sit mitä tehtäviä siinä koeajalla on, ne on lueteltu tuolla. Ja sit...

SV: Onko ne ihan siis työtehtäviä?

H3: Tavallaan osittain ehkä, mut senkin lisäksi sit jotain, silloin kun mä ton tein, niin siellä oli jotain että piti käydä muistaakseni lounaalla parin eri työkaverin kanssa, että voi merkitä sen sinne ja saada siitä pisteet ja merkinnän. Ja sit siellä on muistaakseni muutama kysymys noista meidän tuotteista ja palveluista, että onko ymmärtäny. Ja itse asiassa joka osion lopussa on kysymykset, ei mitään pitkiä, pari simppeleitä kysymystä joihin voi vastata vapaamuotoisesti tai jotain, oikein/väärin.

Osalla haastateltavista oli myös jokseenkin hyviä kokemuksia myös vähemmän strukturoiduista ja virallisista perehdytysprosesseista. Erityisesti niissä olennaista tuntui kuitenkin olevan se, että kollegoilta ja lähijohtajalta oli saatavilla matalalla kynnyksellä

ja usein välitöntä tukea ja apua, jottei uusi tulokas koe jäävänsä yksin ja ilman tarvittavaa tietoa:

H4: Hmm, no... [mietti] Ensin mun yks kollega, joka hoitaa aina meillä sen tavallaan perehdytyksen, niin hän nyt perus kaikki toimistotoimet ja kaikki meidän työkalut ja tällaset niinku, se auto niinku niissä, ja sit mä sain heti mun ensimmäisen asiakkuuden, tai en niinku omaa asiakkuutta, mut että mut laitettiin meidän tosi isoon asiakkuuteen [—] heti, ja tota, perehdytys oli kyllä ihan hyvää, se tuli oikeestaan niin, että mut vaan heitettiin sinne syvään päähän tekee kaikkee mahdollista, mut sillä tavalla tosiaan, että mä en jääny missään vaiheessa yksin, että tosi käytännön kautta vaan kaikkee, et ei kyl tosiaan tarvinnu mitään kahvia tulla keittelee. Niin... Mä en muista, että mulla olis ollu mitään erityistä perehdytysjaksoa, vaan että heti pääs niinku hommiin, ja näytettiin kyllä, tosi paljon opastettiin tavallaan kaikessa, mitä tehtiin.

Perehdytyksen ja ylipäätään tiedon haun ja saamisen tarkoitus kohtaamisvaiheessa on juuri uuden työntekijän kokeman epävarmuuden vähentäminen. Tiedon puute ja esteet sen kysymiselle hidastavat uuden tulokkaan kiinnittymisen kannalta merkityksellisen tiedon saantia ja epävarmuuden vähentymistä, kuten seuraavasta haastatteluaineiston sitaateista ilmenee:

SV: Tulkitsenko oikein, että koetko siis, ettet ole ehkä saanut tarpeeksi tietoa tavallaan niistä toimivaltuuksista? Että joudut vähän arvailemaan sitä?

H1: Joo. Et se on vähän sellanen niinku, että toisaalta tuntuu ettei saa hirveästi häiritä turhilla asioilla, mutta toisaalta sitten myös sellainen olo, että...

SV: Niin sit jos tekee jotain, niin...?

H1: Niin, että voinko mä sit kuitenkin rupee ite tekemään. Sekin on sit ehkä sellanen, mitä me paljon jauhetaan keskenämme, että nyt tuli tällanen ja mitä nyt pitäis tehdä. Sekin pitää vähän aina sillein suunnitella, että kasaa vähän niitä asioita, vaikka tää meidän nykyinen esihenkilö on tosi mukava, mutta sekin on sillain omanlaisensa kulttuuri meillä. Niin sit vähän kasaa niitä asioita ja suunnittelee, millon sen sit kysyis. Et se on vähän sellanen jännä...

Muilta kollegoilta, etenkin samaan aikaan aloittaneilta muilta uusilta tulokkailta saatu vertaistuki voi kuitenkin paikata tiedonpuutetta, heikkoa perehdytystä tai huonompaa lähijohtajasuhdetta kohtaamisvaiheessa. Samaa aikaan muiden uusien tulokkaiden kanssa aloittaminen ja kohtaamisvaiheen läpikäyminen luo haastatteluaineiston mukaan yhteishenkeä ja näin ollen lisää koheesiota tämän ryhmän sisällä, mikä vaikuttaisi kompensoivan yllättävän paljonkin muita kiinnittymistä haittaavia tekijöitä. Tämä ilmenee muun muassa seuraavasta esimerkistä:

H1: Musta se oli ihanaa ettei ollu yksin! Koska toi oli niin, musta tuntuu että se on vaikuttanu tosi paljon siihen, että meillä on niin epäviralliset ja läheiset välit, koska me

tultiin kaikki uutena niin outoon tilanteeseen, kun se edellinen oli niinku vielä siellä ja siirtymässä toisiin tehtäviin ja se oli vähän sellaista hankalaa aikaa, niin se niinku jotenki hitsas yhteen jollain tavalla. Joo, musta oli ihanaa, että me kaikki uudet aloitettiin samaan aikaan.

SV: Mahtavaa, hyvä kuulla. Koetsä että just toi yhteen hitsautuminen, koetko että helpottiko se ylipäättään sitä sun kiinnittymistä siihen työpaikkaan ja organisaatioon?

H1: Joo kyllä, siinä oli niin paljon kaikkea vierasta ja se on tavallaan sellaista tuttua, et edelleenkin jos mä olisin niinku yks[in].. Tai ei ois näitä kollegoja [joiden kanssa hitsautui yhteen], niin työviihtyvyys laskis kyllä huomattavasti, voin sanoa.

Myös koettu luottamus kollegojen ja esihenkilöiden taholta kompensoi tiedonpuutetta ja epävarmuutta ja näin ollen rohkaisee toimimaan oma-aloitteisesti silloinkin, kun tehtäviin liittyvää tietoa ei ole saatavilla. Tämä korostaa positiivisten vuorovaikutussuhteiden rakentumisen tärkeyttä työyhteisössä:

H1: No kyl mä koen, että pääsääntöisesti on hallussa, mutta meidän työn luonne on sellainen, että saattaa aika nopeella varoitusajalla tulla aina vähän uusia asioita, eikä oo hirveesti sellasia ohjeistuksia, eli siinä on aika säännöllisesti vähän niinku vierailta vesillä. Että, tuntuu niinku et ei missään nimessä vielä oo niinku sillain täysin aina perillä siitä mitä pitää tehdä, mut kyl mä koen, että siihen mun osaamiseen luotetaan ja että sillain suoriutuu kuitenkin aina, vaik ei aina heti olis ihan sillain perillä siitä, mitä pitää tehdä.

Milleniaalityöntekijöille on siis haastatteluaineiston mukaan kiinnittymisen kannalta tärkeää saada kohtaamisvaiheessa sekä tehtävä- että suhdetason tietoa.

Vapaamuotoisessa vuorovaikutuksessa kollegoilta saadulla “sisäpiirin” tiedolla työyhteisön sosiaalisista suhteista, rooleista ja normeista koettiin olevan kiinnittymistä edistävä vaikutus. Uusi tulokas kokee tulevansa “osaksi yhteisöä”, kun myös hänelle jaetaan tällaista suhdetason tietoa, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

SV: Okei. Sit tällastä suhdetason tietoa ja organisaatiokulttuurista tietoa, oot paljon puhunut siitä, että oot saanut sitä työkaverilta, mut miten kokisit että siinä alussa, saitko sitä siltä sun perehdyttäjältä vai tipotellen ympäriltä?

H2: Joo, hän kertoi, mutta muutamilta muiltakin tuli. Siellä oli ehkä vähän sellainen nuoremman polven työntekijöiden porukka, joka kävi jonkin verran yhdessä lounaalla, ja siellä tuli juoruilua sitten sellasta hiljaista tietoa, mikä oli sit hauskaa, ja sen porukan ympärille me käytiin sitten vaikka niitä harrastusreissuja tekemässä. Sitä kautta sitten sai näitä olennaisia, että kuka on pannut ketäkin ja näin [naurua], jotka on tietenkin hyvin merkittäviä tietoja näin niinku työpaikan dynamiikan kannalta.

SV: Okei, ja sielläkö he kertoivat avoimesti tällaisia? Vaikuttiko siltä, että joistain asioista voitiin puhua ja joistain ei?

H2: No joo, en koe, että siellä niinku ihan hirveitä juoruiluja ja pelejä oli käynnissä, mutta että esimerkiksi siellä oli tällainen yksi pitkäaikainen pariskunta, jotka tota, no se oli ihan

hyvä tietää, koska eihän sitä heti hoksannut että he olivat pariskunta, niin oli kiva, että sellainen tieto tuli heti eikä esim. muutaman kuukauden päästä. [Naurua]

SV: Okei, eli koit, että se oli kiva tietää?

H2: Joo.

SV: Lisäsikö se sitä sun kiinnittymistä jotenkin, että sait tällaista ns. sisäpiirin tietoa?

H2: No joo, ehkä sellainen tuo jotenkin niinku "osaksi meitä" sen tyyppinen, mutta sitten siinä on mielestäni tarkka raja, että sen pitää mun mielestä sitten olla sellaista niinkun positiivista juoruilua, eikä sellaista yhteisöä syövää. Koska jos se olis jotenkin negatiivista tai mustasukkaista, sellaista joka syö sen työpaikan henkeä, tai sellaista että "mä en ainakaan KUN noi tekee noin tai nää tekee näin", niin sehän myrkyttää lähinnä ilmapiiriä. Mut että jos se on sellasta hyvässä hengessä ja huumorilla tehtyä, niin se on vaikee, mut sen tyyppinen positiivinen juoruilu vie eteenpäin ja lisää kiinnittymistä.

Yllä olevassa sitaatissa haastateltavaa painottaa, että hänen mielestään "juoruilun" työyhteisössä tulee kuitenkin olla positiivista, jotta se edistäisi kiinnittymistä. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan olleet tästä samaa mieltä. Alla oleva sitaatti kuvaa, kuinka toisen haastateltavan mukaan juuri niin sanottu negatiivinen juoruilu, eli jostain toisesta työyhteisön jäsenestä "pahan puhuminen", oli lisännyt hänen työyhteisöön kuuluvuuden tunnettaan eli edistänyt kiinnittymistä, vaikka hän hieman epäileekin sen "produktiivisuutta":

H1: Sillain pikkuhiljaa ehkä tiputeltiin, että tää jota mä nyt sijaistan, niin hän mua perehdytti 2 viikkoa, ja pikkuhiljaa tiputteli, kun mä en silloin varsinaisesti tienny tästä niinku, silloin ku mä aloitin niin silloinhan se oli kaikkein leimaavin asia tän yhden esihenkilön läsnäolo, tän joka sit joutuinkin lähtemään, [joka haastatteli mua silloin] niin en edes tienny silloin kun mä aloitin, että siinä oli ollu sellanen tosi pitkä prosessi, että hänet saataisiin ehkä siirrettyä muihin tehtäviin. Niin se mun perehdyttäjä siitä sillain pikkuhiljaa tiputteli tietoa, että toi on vähän tollanen ja tässä on ollu vähän tällasta, ja sillein et aina lounastauolla kun mä olin alakerrassa tän mun perehdyttäjän kanssa ja se esihenkilö oli yläkerrassa sen meidän toisen kollegan kanssa, niin aina lounastauolla se [perehdyttäjä] kyseli sillain vähän juoruillen siltä mun kollegalta, joka oli ollut sen esihenkilön kanssa, että no mites se tänään, mitä se sano tosta ja vähän sillain, että mä huomasin, että se on selvästi tosi leimaavaa, että melkein kaikki keskustelut pyöri sen ympärillä, että mitä se [esihenkilö] on tänään tehnyt ja vaatinu, ja mitä se on räjähtänyt. Et se oli niinku sellanen...

SV: Sekö oli vähän sellanen yleinen tarina siellä?

H1: Ehdottomasti, ja siitä puhutaan vieläkin. Et se oli niin jotenkin merkittävä juttu. Mä en onneks joutunu hänen kanssaan pitkään olemaan, mut se oli ehkä se kaikista päällimmäinen, mut sit siinä sivulauseessa että, ei kannata välittää jos toi [esihenkilö] välillä vähän ärähtele. Mut että, jotenki ehkä kun se oli niin leimaavaa se entisen esihenkilön edesottamukset niin tää toinen jäi vähän niinku sen varjoon, et ei siitä hirveesti, oltiin vaan vähän niinku sillain et no, toi nyt on tollanen, eikä se nyt sillain hirveesti ongelmia aiheutakaan, juurikaan.

SV: Koetko, että vaikuttiko tää kaikki siihen sun kiinnittymisen tunteeseen ja motivaatioon se, että sä alusta asti kuulit vähän tällaista huonoa juttua jostain tyypistä

siellä? Mitä ajattelit siitä?

H1: No musta se oli vähän hassua, kyl mä niinku tosi nopeesti ymmärsin mistä ne tulee sit kun olin tämän [henkilön] kanssa tekemisissä, mut siitä kaikesta huomas kyllä, että se oli niinku tosi merkittävä asia täällä koko työporukassa, että kun se koko prosessi oli kestänyt 1,5 vuotta, että he oli niinku yrittäny savustaa häntä pois ja sit he oli lopulta onnistuneet, niin sen huomas kyllä, että kun he oli 1,5 vuotta tehneet sitä, ja sen ajan tää asia oli ollu niinku keskiössä heidän työpaikallaan, niin sen kyllä huomas tosi vahvasti niistä jutuista. Ja kyllähän se loi ehkä sellasta yhteenkuuluvuutta, että kun mullekin jaettiin niitä juttuja ja kun mäkin olin kuitenkin hänen aikanaan sen 3 kuukautta niin, aika paljon se oli sit sitä, että... En mä tiedä kuinka produktiivista se sitten on, että vähän niinku dissataan yhdessä...

Viestinnän ja vuorovaikutuksen vähäinen määrä lähijohtajan tai vertaiskollegojen kanssa kohtaamisvaiheessa koettiin huonona ja kiinnittymistä haittaavana tekijänä, sillä se estää sekä tehtävä- että suhdetason tiedon siirtymistä uudelle tulokkaalle. Eräällä haastateltavalla oli tästä hyvin huonoja kokemuksia, joiden takia hän oli harkinnut jopa lähtöä organisaatiosta työsuhteen alussa:

H6: Öö no itse asiassa, mulla ei juurikaan ollu [perehdytystä tai kontaktia lähijohtajan ja vertaiskollegojen kanssa]. Eli olis pitäny olla, mut siinä sitten sattu muutama muuttuja vastaan, muun muassa kaikki tekniset [asiantuntijat] oli lähteny ulkomaille koulutukseen itse, ja mä en päässy mukaan vielä, koska mut oli just palkattu ja ne oli sinne lähteny pari päivää ennen, niin mun perehdytys oli oikeestaan se, että ensimmäiset pari viikkoo mä katoin joka ikisen mahdollisen webbikurssin ja kaikki muut niinku firmasta, ja yritin ymmärtää että minkälainen organisaatio tää edes on. Ja vähän siitä omasta roolista, koska se no, oma rooli, mulle ei oo vielääkään ihan suoraan selvää, että mitä mun pitäis tehdä [nauraa], mutta toisaalta niinku esimieskin sano sen jossain vaiheessa, että tää on vähän semmonen paikka, että kaikki rakentaa niinku itse sen oman paikkansa ja oman roolinsa, että paperilla voi lukee tietyt reunaehdot, että mitä pitää tapahtua, mutta kaikki muu on sitten itse päätettyä oikeestaan. Sen mikä huomaa, että toimii ja mikä on hyödyllistä, niin sitä yleensä kannattaa tehdä ja siihen rohkaistaan.

SV: Okei, joo. Miten sä arvioisit, millaisena pidit tällaista perehdytystä?

H6: Surkeana. [nauraa] Kihisin välillä jopa kiukusta, ku ei niinku, oli sen verran huono. Mutta tota, no se oli epäonninen hetki, sit taas toisaalta sen jälkeen rupes paranee, et sitten tuli tän mentorin kanssa näitä kahdenkeskisiä keskusteluja ja muutenkin esimies kyseli vähän enemmän, että mikäs se on se oma urasuunnitelma ja niin eteenpäin. Sit rupes paranee, mut kyl se alku oli hirvee, mä ihmettelin että miks mun piti ees tulla töihin, enks mä ois voinu alottaa pari viikkoo myöhemmin sitten vaan. [nauraa]

SV: Joo. Millasia fiiliksiä sulla niinku oli sen, tai vaikuttiko sun mielestä tää perehdytys siihen kiinnittymiseen siinä alussa tai ylipäättään?

H6: Kyllä se alussa, että lähinnä niinku pystyin nimellä sanomaan, että oon tässä firmassa töissä, mut en mä sit, ei se niinku tuntunu siltä, en puhunu muodossa "me" esimerkiks ollenkaan, ja...

[--]

SV: Joo. Minkälaista perehdytystä sä oisit kaivannu, mikä olis auttanu sitä kiinnittymistä?

H6: No, ensinnäkin ois ollu ihan kiva nähdä se mentori kasvotusten, ja sit taas toisaalta mulle työhaastattelussa luvattiin, että olis niinku viikon perehdytys sillon, että pääsisin niinku pääkonttorille töihin siksi aikaa ja oppimaan siellä sitten periaatteessa varjona, kattomaan miten muut tekee sitä. Mut ku se jäi sitten kokonaan, mä en oo vieläkään ollu varjona viikkokaan, että mä en tiä miten muut näitä hommia tekee, mut mun tapa toimii niin mä käytän sitä.

Tutkimuksen tuloksien mukaan lähijohtajilla on siis tärkeä rooli uusien työntekijöiden epävarmuuden vähentämisessä. Avoin, välitön ja empaattinen tiedon jakaminen johdon taholta vähentää uusien milleniaalityöntekijöiden epävarmuuden tunnetta ja näin ollen edistää organisaatioon kiinnittymistä. Haastateltavat kertoivat myös, kuinka lähijohtajien tiedon jakaminen on tärkeässä roolissa oman työroolin selkiytymisen suhteen, ja että lähijohtajien on erityisen tärkeää jakaa tietoa muutoksista organisaatioissa. Yllä oleva esimerkki osoittaa myös, kuinka tärkeää ennako-odotusten hallinta on rekrytointivaiheessa, eli kuinka työnantajaosapuolen ei todellakaan kannata luvata työnhakijalle rekrytointivaiheessa sellaista, mikä ei tule toteutumaan. Tämäkin haastateltava kuitenkin kertoi, että asiaa paikkasi hieman se, että samaan aikaan hänen kanssaan aloitti myös toinen uusi työntekijä, jolta sentään sai vertaistukea, kun sitä ei ollut saatavilla muilta kollegoilta tai lähijohtajalta.

4.2.3 Työyhteisön vuorovaikutussuhteet sekä viestinnän sisältö ja luonne

4.2.3.1 Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden merkitys

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että milleniaalityöntekijät pitävät työyhteisön vuorovaikutussuhteita merkittävänä tekijänä organisaatioon kiinnittymisen kannalta. Tämä näkyy niin, että kaikki haastateltavat kertoivat joko suoraan pitävänsä niitä merkittävinä kiinnittymisen kannalta jossain vaiheessa haastattelua tai he kertovat, kuinka työyhteisön vuorovaikutussuhteiden laadulla ja määrällä voi heidän kokemustensa ja käsitystensä mukaan olla merkittävä joko kiinnittymistä edistävä tai haittaava vaikutus. Haastateltavat kertoivat sekä työyhteisön vertaissuhteilla että lähijohtajasuhteella ja johtamisella olevan huomattavasti merkitystä kiinnittymiseen. Palkitsevat vuorovaikutussuhteet eli ystävyys- ja kaverisuhteet työyhteisössä edistävät tulosten mukaan kiinnittymistä, kun taas negatiivisten eli vihamielisten tai alistavien vuorovaikutussuhteiden koettiin haittaavan sitä. Positiivisia vuorovaikutussuhteita työyhteisössä edistää niihin kannustava organisaatiokulttuuri sekä erityisesti suhdetason

vuorovaikutusta edistävien erilaisten tilaisuuksien järjestäminen ja vaaliminen, kuten lounas- ja kahvitaumat yhdessä, yhteiset kehitys- ja virkistyspäivät ja erilaiset juhlat työporukalla. Osa haastateltavista teki kuitenkin eroa hyvälle työkaverisuhteille ja ”oikeille” yksityiselämän ystävyys- tai kaverisuhteille, vaikka hyvät työkaverisuhteet pitäisivätkin sisällään myös muista kuin työasioista puhumisen tai vapaa-ajan vieton. Kiinnostavaa on myös se, etteivät pelkät neutraalit vuorovaikutussuhteet tulosten mukaan riittäneet edistämään organisaatioon kiinnittymistä. Haastateltujen milleniaalien mukaan myös sukupolvi- ja kulttuurierot voivat haitata vuorovaikutussuhteiden kehittymistä työyhteisössä.

Huomattavaa on myös, että milleniaalit kokevat vuorovaikutusteknologioiden käytöllä työyhteisössä olevan yleensä heidän kiinnittymistään edistävä vaikutus silloinkin, vaikka kaikki työyhteisön jäsenet eivät käyttäisi niitä. Tämä johtuu tulosten mukaan siitä, että milleniaalit ovat itse tottuneita vuorovaikutusteknologioiden käyttäjiä, joten he suosivat niitä myös työyhteisöissä sekä tehtävä- että suhdetason vuorovaikutuksen harjoittamiseen. Näin ollen vuorovaikutusteknologioiden käyttö silloinkin kun kaikki kollegat eivät niitä käytä kuitenkin edistää milleniaalien vuorovaikutussuhteiden kehittymistä niiden kollegoiden kanssa, jotka niitä käyttävät, ja he ovat usein muita milleniaaleja. Vuorovaikutusteknologioiden käyttö ei kuitenkaan tulosten mukaan korvaa vaan pikemminkin täydentää niin sanotusti liveinä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tulosten mukaan vuorovaikutussuhteiden edistäminen ja ylläpitäminen vuorovaikutusteknologioiden kautta onnistuu hyvin erityisesti silloin, kun kollegat kuitenkin ovat fyysisesti samassa työpaikassa tai heitä ainakin joskus tapaa tai on edes joskus tavannut fyysisesti kasvotusten. Myös milleniaalit kokivat hankalaksi ja kiinnittymistä haittaavaksi sen, jos kiinnittymisen kannalta tärkeitä vuorovaikutussuhteita täytyi fyysisen etäisyyden takia koittaa rakentaa ja ylläpitää pelkästään vuorovaikutusteknologioiden kautta.

Vuorovaikutussuhteiden rakentumisen kannalta samassa tilassa mahdollisimman usein fyysisesti näkeminen vaikuttaa siis olevan myös milleniaalien mielestä kuitenkin olennaisinta. Seuraavaksi näitä tuloksia työyhteisön vuorovaikutussuhteiden merkityksestä kiinnittymiseen esitellään ja eritellään tarkemmin aineistoesimerkkien kautta jaoteltuna *vertaissuhteiden, lähijohtajasuhteen ja johtamisen, sukupolvi- ja kulttuurierojen sekä vuorovaikutusteknologian käytön kokonaisuuksiin.*

Vertaissuhteet

Työyhteisön *vertaissuhteiden määrä ja laatu* voivat tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymiseen joko edistävästi tai haittaavasti. Positiiviset eli palkitsevat vertaissuhteet, kuten ystävä- ja kaverisuhteet, edistävät haastateltavien käsitysten ja kokemusten mukaan organisaatioon kiinnittymistä. Näin voi tulkita esimerkiksi seuraavista haastatteluaineiston kohdista:

H3: No mä haluaisin sanoa, että se kokonaisuus [on ollut merkityksellisintä organisaatioon kiinnittymisen kannalta]. Koska siinä oli se perehdytyspassi ja se liittyy enemmän siihen koko organisaatioon ja siihen liittyviin asioihin, mutta tottakai se miten hyvin tulee toimeen niiden kollegoiden kanssa, koska sit se on taas sitä niinku, omaa tekemistä.

H2: No siten [ilmenee työyhteisön osallisuus], että musta on tosi mukava mennä töihin, koen että mä tunnen ne ihmiset siellä, musta on mukava tehdä heidän kanssaan töitä, mä pystyn luottamaan heihin... [--]

Haastateltujen milleniaalien mielestä on siis tärkeää tulla toimeen työtovereiden kanssa sekä tutustua ja luottaa heihin viihtyäkseen töissä ja tunteakseen osallisuutta työyhteisöön. Nämä ovat Pörhölän (2009) mukaan positiivisten vuorovaikutussuhteiden piirteitä, eli positiiviset vuorovaikutussuhteet edistävät haastateltavien käsitysten ja kokemusten mukaan organisaatioon kiinnittymistä. Alla olevassa esimerkissä eras haastateltava kertoo pitävänsä tärkeänä kiinnittymisen kannalta sitä, että työyhteisön vuorovaikutussuhteet ovat vähintään neutraaleja eli eivät ole ainakaan negatiivisia:

H4: No tottakai ne työkaverit ja se yleinen ilmapiiri siellä töissä [vaikuttaa eniten viihtymiseen], ja se mistä mä tykkään meillä tosi paljon on just se, että ei oo oikeastaan mitään sisäisiä ongelmia, semmosia klikkejä tai mitään kiistoja ikinä tai mitään, mitä pitäis selvittää tai minkä takia tulis inhottava olo tulla töihin vaikka, et tota... [--]

Muun haastatteluaineiston perusteella pelkät neutraalit vuorovaikutussuhteet eivät kuitenkaan tunnu riittävän edistämään organisaatioon kiinnittymistä kovin merkittävästi, vaan siihen tarvitaan nimenomaan positiivisia vuorovaikutussuhteita. Erityisesti selkeät kaveri- ja ystävyysuhteet vaikuttavat edistävän kiinnittymistä huomattavasti, kuten seuraavista esimerkeistä ilmenee:

H4: [--] Ja meillä on tosi hyvä ilmapiiri ja ollaan myös niinku kavereita keskenään, tuntuu siltä, että puhutaan myös muista asioista kuin työasioista työkavereiden kanssa niin, semmosetkin varmasti vaikuttaa [työyhteisön osallisuuden tunteeseen].

H1: No positiivisesti ehdottomasti [on vaikuttanut eniten kiinnittymiseen] tää niinku, nää mun työkaverit, kenen kanssa vähän niinku yhdessä pähkäilläään näitä eteen tulevia asioita

ja ollaan niinku aidosti ystäviä, että se on niinku ihan tosi iso osa siitä, miksi mä viihdyn siellä. [--]

Työyhteisön kaveri- ja ystävyysuhteiden erityispiirteitä muihin suhteisiin verrattuna olivat haastateltavien mukaan se, että puhutaan välillä muistakin kuin työasioista ja että vietetään myös vapaa-aikaa yhdessä. Seuraavassa haastatteluaineiston esimerkeissä tulevat ilmi molemmat:

H2: [--] Mut sit on vielä sillein, että joidenkin työkavereiden kanssa ollaan esim. käyty monta vuotta osan heistä kanssa [eräässä hiihtokeskuksessa Suomessa] laskettelemassa pitkä viikonloppu, eikä sillä ole ollut mitään rahoituskytköstä sen henkilöstökerhon kanssa, että ollaan vaan itse menty...

SV: Aivan, eli se on ollut ihan sellanen teidän vapaa-ajalla teidän itse toteuttama?

H2: Joo.

SV: Okei, no miten kuvailisit sitten noita sun vuorovaikutussuhteita tässä työyhteisössä, eli sulla ilmeisesti on näitä vertaiskollegoja, [--] niin sanoisitko, että onko sulla ihan ystävyysuhteita siellä työyhteisössä?

H2: Kyllä, useampiakin. Tietysti se aika, kun on ollut kuitenkin jo niin monta vuotta, niin niitäkin on sitten tullut kyllä. Niin se on ollut kyllä hyvin sellainen, että kyllä mä tykkään mun työkavereista paljon.

SV: Entäs työasioiden lisäksi, jutteletteko sitten henkilökohtaisemmistakin jutuista, vai onko se enemmän sellaista työkontekstiasiaa mistä yleensä puhutte, vai yksityiselämän puoleltakin?

H2: No kyllä yksityiselämän puoleltakin, mut ei ehkä niinku, kyllä siis tulee, mut ehkä voi olla, että muiden kavereiden kanssa enemmän ja syvemmälti, mut on niitäkin työkavereita. Mut enemmän se on kuitenkin ehkä sellasta työsidonnaista, mut ei kyllä pelkästään. Että ei jaksakaan lähteä viikonlopuksi [vapaa-ajan matkalle] jauhamaan pelkästään työttöjuttuja.

Myös seuraavassa esimerkissä haastateltava mieltää työyhteisössä syntyneiden kaverisuhteiden erityispiirteiksi yhteisen vapaa-ajan vieton sekä myös muista kuin työasioista puhumisen. Tässä esimerkissä tulee erityisen hyvin esille se, kuinka haastateltava on kokenut, että vuorovaikutussuhteen osapuolten itsestäkertominen ja henkilökohtaisempien asioiden jakaminen syventää vuorovaikutussuhdetta:

SV: Aivan. No sitten voitais puhua vähän enemmän vielä noista työyhteisön vuorovaikutussuhteista. Sä ootkin jo pariin kertaan maininnut, että teillä graduatejen keskuudessa ainakin oli niinku ihan kaverisuhteita syntyne?

H5: Kyllä.

SV: Puhuisitsä ihan niistä vaikka tämmösinä ystävyys... Tai niinku, samanlaisina

kaverisuhteina mitä sulla on muitakin kavereita vai onks ne semmosia tosi hyviä kollegasuhteita, vai miten sä määrittelisit sitä?

H5: No kyllä mä sanoisin, että me ollaan kavereita, tai siis me tehään paljon juttuja yhdessä, me oltiin yhdessä [paikka] laskettelmassa pari viikkoo sitten ja muutenkin vietetään paljon aikaa viikonloppusin ja niinku arki... Tottakai tilanne on se aika monella meistä, että me muutettiin kaikki tänne niinku samassa elämäntilanteessa, mut kyl mä silti sanoisin et me ollaan niinku, et kyl me tullaan pitämään yhteyttä myös tän vuoden jälkeen. Että niin paljon kyl kaikkia juttuja me tiedetään toisistamme tosi henkilökohtasia asioita ja niinku näin, että kyl mä sanoisin, että me ollaan ihan niinku kunnon kavereita keskenämme.

Osa haastateltavista teki kuitenkin eroa hyvälle työkaverisuhteille ja ”oikeille” ystävyys- tai kaverisuhteille, vaikka hyvät työkaverisuhteet pitäisivätkin sisällään myös muista kuin työasioista puhumisen tai vapaa-ajan vieton:

H1: On sillä eroa, mielestäni se on aika iso kynnys muuttaa se työkaveruus ihan oikeaksi ystävyudeksi, että näkee vaikka työpaikan ulkopuolella, mut että, ehkä vois sanoa että tää alkuperäinen porukka joka aloitti silloin samaan aikaan ja tämä yksi joka oli siellä kun me tultiin, meitä on siis neljä, niin näistä henkilöistä 2 on jo siirtynyt toisiin hommiin, mut meillä on edelleen WhatsApp-ryhmä, jossa viestitellään päivittäin. Voisi sanoa, että ollaan tosi hyviä ystäviä ja näistä enää 1 on siellä töissä, ja hänen kanssaan vois sanoa, että ollaan hyviä ystäviä, ja muiden kanssa enemmän sellasta työkaveruutta.

Seuraavan esimerkin haastateltava ei kuitenkaan koe työkaveruussuhdetta erilaiseksi esimerkiksi niin, ettei sen takia voisi puhua joistain tietyistä asioista, joista puhuu muiden kavereiden kanssa, mutta hän kuitenkin mieltää niillä olevan jotain eroa. Haastattelussa ei kuitenkaan käynyt ilmi se, miksi hän mieltää työkaverisuhteiden kuitenkin jotenkin eroavan muista kaveri- ja ystävyysuhteista:

H3: No kyllä mä aika hyvin tunnen [muita työyhteisön jäseniä], ainakin niinku, no toki se oma porukka ku niiden kanssa tulee tehtyä niin paljon ja sit ehkä se porukka, mikä siellä toimistolla on, niitä osa-aikasia ja tavallaan ihan toisilla osastoilla tai eri tiimeissä olevaa porukkaa, niin tunnen kyllä hyvinkin ja ollaan oltu vapaa-ajallakin ihan tekemisissä, että... Tietysti sit sellasia henkilöitä jotka tekee enemmän etänä, käy toimistolla ehkä yhtenä päivänä viikossa ja joiden työtehtävät on sellasia ettei välttämättä oo edes projekteissa mukana, että ne tekee itsenäisesti jossain muuta, niin ei varmasti pysty ihan yhtä syvällistä yhteyttä saamaan ainakaan samassa ajassa.

SV: Joo. Koetko jotkut suhteet ihan ystävyysuhteiksi, vai erotteletko enemmän että ne on työkavereita?

H3: Mun osalta mä miellän varmaan kuitenkin sillain työkavereiksi, vaikka ollaanki oltu vapaa-ajalla tekemisissä. Muuten meillä on sit työntekijöitä, jotka tuntee esimerkiksi toisensa vaikka jo opiskeluajoilta, ja on sitä kautta paljonkin tekemisissä sitten erinäköisessä opiskelijatoiminnassa keskenään ja vapaa-ajalla.

SV: Sillon kun hengaatte vapaa-ajalla joidenkin tyyppien kanssa, niin puhutteko pääasiassa työasioista vai myös ihan vapaamuotoisista tai yksityiselämän asioista?

Koetko, että voitko ja haluatko keskustella heidän kanssaan muustakin kuin työhön liittyvästä?

H3: Joojoo, ja puhutaan aika paljonkin muustakin, kuin työhommista. Mut tottakai siinä aina saattaa työasiat esille nousta [naurahtaen] jossakin yhteydessä.

SV: Aivan joo, mut koetko jotkut asiat sellaisiksi, joista et haluaisi jutella heidän kanssaan siksi, koska he on sun työkavereita?

H3: En mä näe sitä niin, sitä työkaveruussuhdetta niinku ongelmallisena siinä.

Alla olevassa esimerkissä haastateltava taas tuntuu ajattelevan työkaverisuhteiden eroavan muista kaverisuhteista juuri siten, ettei heidän kanssaan vietetä aikaa vapaa-ajalla lukuun ottamatta satunnaisia koko työporukan illanviettoja. Mielenkiintoista alla olevassa esimerkissä on myös se, että tämäkin haastateltava kertoo joistain alun perin työkavereista tulleen hänen ystäviään vasta sen jälkeen, kun he eivät ole enää olleet samassa paikassa töissä, mutta hänkään ei avaa syitä tähän sen enempää:

SV: Kun sanoit, että ootte vähän niinkuin kavereita ja puhutte muistakin asioista, niin yksi teema tässä on tää työyhteisön vuorovaikutussuhteet, niin sanoisitko, että onko sulle ihan ystävyysuhteita muodostunu täällä [työpaikalla], vai onko ne enemmän sellaisia hyviä kollegasuhteita? Miten kuvailisit näitä sun työyhteisön erilaisia vuorovaikutussuhteita?

H4: Kyllä mä sanoisin, että ne on enemmän hyviä kollegasuhteita, että ei nyt välttämättä ystävyysuhteita siinä mielessä, että mä en hengaille kenenkään kanssa vapaa-ajalla esimerkiksi. Meillä voi olla sellaisia after work -juttuja sitten taas porukalla ja näin, mut että en oo kahen vuoden aikana koskaan niinku hengailtu tai muuta. Mut sit semmosia, että kun on lähteny joku työntekijä, niin sit sen jälkeen musta tuntuu, että ollaan tultu sit ehkä ystäviksi, että käydään edelleen lounaalla ja laitetaan viestiä ja autetaan toisiamme niinku uralla eteenpäin ja sellaisissa asioissa.

Myös kollegojen fyysinen läsnäolo ja näkeminen on haastateltavien mukaan nykyajan viestintäteknologioista huolimatta merkittävä tekijä työyhteisön vuorovaikutussuhteiden kehittymiselle. Etätöitä tekevien tai esimerkiksi osa-aikaisten työntekijöiden kanssa ei välttämättä synny niin hyviä vuorovaikutussuhteita kuin niiden kanssa, joita näkee päivittäin työpaikalla, kuten tästä esimerkistä ilmenee:

H3: No kyllä mä aika hyvin tunnen [muuta työyhteisön jäseniä], ainakin niinku, no toki se oma porukka ku niiden kanssa tulee tehtyä niin paljon ja sit ehkä se porukka, mikä siellä toimistolla on, niitä osa-aikasia ja tavallaan ihan toisilla osastoilla tai eri tiimeissä olevaa porukkaa, niin tunnen kyllä hyvinkin ja ollaan oltu vapaa-ajallakin ihan tekemisissä, että... Tietysti sit sellasia henkilöitä jotka tekee enemmän etänä, käy toimistolla ehkä yhtenä päivänä viikossa ja joiden työtehtävät on sellasia ettei välttämättä oo edes projekteissa mukana, että ne tekee itsenäisesti jossain muuta, niin ei varmasti pysty ihan yhtä syvällistä yhteyttä saamaan ainakaan samassa ajassa.

SV: Okei, eli koetko siis että siinä kiinnittymisessä voi olla jotain eroa teidän vakituisten työntekijöiden välillä verrattuna niihin osa-aikaisiin tai niihin jotka on toimistolla, kummasta on enemmän kysymys, osa-aikaisuudesta vai siitä, onko siellä toimistolla vai ei?

H3: Siitä onko siellä toimistolla vai ei. Pääsääntöisesti siellä on osa-aikaisia ja sit muutamia joilla ei niin paljon ole asiakkaan tiloissa vaikka hommaa.

Seuraavien sitaattien takana oleva haastateltava taas työskentelee pääkonttorista erillään eri kaupungissa olevassa hyvin pienessä sivukonttorissa, jossa työskentelee vakituisesti vain kaksi työntekijää, hän ja hänen lähin työparinsa. Organisaatio on muuten suuri ja haastateltava kokee, että vuorovaikutussuhde samalla konttorilla työskentelevän työparin kanssa on hyvin erilainen kuin muiden pääkonttorilla työskentelevien kollegojen kanssa, selvästi vapaamuotoisempi, rennompi ja pidemmälle kehittynyt. Esimerkit osoittavat, että teknologiavälitteisen viestinnän avulla voidaan ylläpitää ja edistääkin työyhteisön vuorovaikutussuhteita, muttei yhtä tehokkaasti kuin ollessa fyysisesti läsnä samassa paikassa. Ylläpito onnistuu paremmin teknologiavälitteisesti silloin, jos toisen henkilön on ainakin joskus tavannut kuin silloin, kun toista henkilöä ei ole koskaan nähnyt kasvotusten. Jälkimmäisessä sitaatissa haastateltava valottaa vielä enemmän sitä, kuinka jälleen juuri henkilökohtaisten asioiden jakaminen, jota hän ei koe luontevaksi muualla työskentelevien kollegojen kanssa, on syventänyt hänen suhdettaan lähimpään työpariinsa:

H6: No, täällä me vähän niinku toimitaan enemmän ku parhaat kaverit -tyylillä, meitä on kaks ja sit me vaan niinku käydään säheltämässä periaatteessa, mut sit tota justinsa se, että kun sit taas puhutaan organisaatiosta missä on oikeesti paljon ihmisiä, niin siellä on kuitenkin sitä raportointia ja omat tontit ja kaikki tekee tietyt jutut. Et sit siinä on niinku semmonen vähän jännä kahtiajako, että niin kauan kun on kyse vaan tästä meidän pienestä toimistosta, niin [en saanut selvää], mut sit taas muualla, niin sitten jos käy niinku [yrityksen pääkonttorilla] tai muuten hengaa niiden tai tekee jotain täälläkin niin, että ne tulee paikan päälle käymään, niin siihen tulee heti sellanen erilainen roolitus kaikille, että periaatteessa se persoonallisuus muuttuu vähän tai se oma ääni, oma viestintä niinku menee vähän erilaiseks. En mä nyt sanois, että siinä pitää mitenkään niinku lähtee pökkuroimaan, mut kuitenkin kyl siinä vähän semmonen eri fiilis on siinä kohtaa.

H6: [--] Niin, no just se että vuorovaikutussuhteet niinku täällä päässä [heidän pääkonttorista erillään olevassa yksikössä] on enemmän sillain niinku vähän best buddies -tyylistä, että se on niinku enemmän ku kaverille juttelis, että siinä ei paljon tarvii sillain, tietenki työasioita jutellaan myös, mut niinku se, että se on ihan sama mitä mä möläytän, niin todennäköisesti toinen ei suutu. Sit toisaalta sanoisin, että tää lähin tiimikin, mikä ympärillä on, niin muut vertaiset tuolta pääkonttorilta päin ja toisaalta lähin esimieskin, niin ei mun siinäkään tarvii ihan hirveesti pelätä, että kyllä mä siinäkin niinku vitsailen ja muutenkin aika vapaasti juttelen, mut sit on tietenkin just se, että sit ku mä oon varsinkin työssä tosi paljon tekemisissä myös ulkomailla olevien toimistojen ja siellä olevien ihmisten kanssa, niin siinä sit taas pitää vähän kohteliaammin kirjoitella sähköposteja ja chattailla, että siinä kuitenkin pyydetään toiselta, jota ei oo koskaan nähnyt, niin

pyydetään jotain tekemään, niin pitää vähän olla sitten varpahillaan. Tai ei varpaillaan, mutta kuitenkin sillain kohtelias.

H6: No tota, tän lähimmän työkaverin tässä näin niin ihan kaikki [juttelevat]. Ollaan puitu avioerojakin tässä näin ja kaikkee muuta, että kyllä tässä niinku ihan kaikkea oikeestaan käydään läpi. Mut en mä kyllä sit taas muuhun tiimiin kohti niin en oo kyllä paljon ehkä jakanu, ehkä kertonu missä [puoliso] on töissä korkeintaan. En paljon sen henkilökohtasemmin edes haluais kertoa. Ei tuu ainakaan heti mieleen tilannetta, missä haluaisin.

Haastateltavat kokivat myös organisaation koolla olevan vaikutusta vuorovaikutussuhteiden solmimiseen ja kehittymiseen ja näin ollen organisaatioon kiinnittymiseen, mutta heillä oli eriäviä näkemyksiä siitä, onko tämä helpompaa pienessä vai suuressa organisaatiossa. Alla olevissa esimerkeissä haastateltavat kokevat, että nimenomaan pieneen organisaatioon on ollut helppo kiinnittyä:

H4: No tosi vahvasti [kokee olevansa osa työyhteisöä], varmasti johtuen siitä, että meillä on tosi pieni tiimi [myös organisaatio itsessään on pieni]. [--]

H3: Joo, meil on kuitenkin sen verran pieni firma, että porukka on aika tiivis ja... Sekin on oikeestaan niin, että meillä on aika paljon henkilöitä, jotka tekee etätöitä, jotka voi olla että ne on ollu ehkä pitempäänki talossa ja sit on osa-aikasia jonkun verran ja sit se porukka joka on siellä toimistolla, kuten minä aika useesti, niin se on ehkä vielä sit semmonen tiiviimpi porukka tietyllä tapaa.

Myös alla olevassa esimerkissä haastateltava kertoo, että hänen mielestään työyhteisön vuorovaikutussuhteilla on merkittävä rooli organisaatioon kiinnittymisessä. Hän kertoo myös, kuinka organisaation suuri koko ja tämän myötä etenkin oman tiimin jäsenten vaihtuminen jopa päivittäin sekä se, ettei perehdytyksessä panostettu työtovereihin tutustumiseen ovat hänen kohdallaan haitanneet organisaatioon kiinnittymistä, sillä nämä tekijät ovat estäneet vuorovaikutussuhteiden kehittymistä työyhteisössä:

SV: Sitten vielä, millainen merkitys näillä työyhteisön vuorovaikutussuhteilla on mielestäsi ollut siihen sun kiinnittymisen kokemukseen?

H3: Hmm, merkittävä. Oon ollu aikasemmin isoissa firmoissa hommissa, missä on paljon työntekijöitä ja voi olla, että... Joo ja sit yhdessä oli hirveesti vielä osa-aikasia, että vaikka kaikki sanoikin, että on hyvä työporukka ja näin niin, periaatteessa jos siinä omassa tiimissä on kymmeniä henkilöitä ja tavallaan joka päivä se miehitys voi olla käytännössä täysin erilainen. Tai sit yhdessä aikasemmassa työssä, varmaan pelkästään siinä kaupungissa silloin siellä oli satoja työntekijöitä, ja voi olla että joka päivä on täysin uudet työkaverit riippuen vähän missä tehtävissä on. Että perehdytys saattoi olla hyvinkin lyhyt, eikä sillä tavalla päässyt työn puolesta oikein edes tutustumaan kehenkään. Et toi on kyllä niinku, olen kaikin puolin hyvin tyytyväinen [nykyisessä työpaikassa].

Seuraavassa esimerkissä taas haastateltava on kokenut, että nimenomaan pieneen

organisaatioon on ollut hankalaa ja aikaa vievää kiinnittyä. Pieni työyhteisö on tuntunut uudesta tulokkaasta aluksi niin tiiviiltä, varsinkin kun siellä on ollut paljon jo pitkään organisaatiossa työskennelleitä työntekijöitä, että siihen ei ole päässyt helposti mukaan:

H1: No joo, kyllä, kyllä mä koen, että mä kuulun siihen. Siihen saattoi mennä aika pitkä aika, kun toi on tosi pieni työyhteisö, ja osa työntekijöistä on sellaisia, jotka on työskennelleet siellä 25 vuotta, tai 20 vuotta tai 8 vuotta, ja sit kun se on sellanen aika oma maailmansa se organisaatio ja toimintaympäristö missä on, et oli paljon uutta opeteltavaa, niin tuntuu et se on vasta ehkä niinku tässä vuoden jälkeen, et on tullu sellanen olo et niinku sisällä siinä maailmassa, et kokee et on niinku osa sitä porukkaa ihan sillein täysin. Mut kyllä mä sanoisin, et mä nyt koen niin.

Milleniaalityöntekijät voivat siis kokea sekä pienen että suuren organisaation joko kiinnittymistä edistäväksi tai haittaavaksi tekijäksi. Ratkaisevaa ei olekaan organisation koko itsessään, vaan se, miten ja millaisia vuorovaikutussuhteita siellä on mahdollista solmia ja edistää. Jos konkreettiset olosuhteet mahdollistavat positiivisten vuorovaikutussuhteiden muodostumisen, se edistää kiinnittymistä. Kollegojen kohtaaminen kasvokkain edes joskus ja fyysinen läsnäolo samassa paikassa vaikuttaisivat edistävän positiivisten vuorovaikutussuhteiden syntyä, kun taas niiden puute vaikuttaa haittaavan sitä. Tässä tietenkin oleellista on myös vuorovaikutuksen määrä; jos ei juuri koskaan ylipäätään saa mahdollisuutta vuorovaikuttaa toisen henkilön kanssa, ei vuorovaikutussuhdekaan kehity. Kuitenkaan yhteydenpito pelkästään esimerkiksi teknologiavälitteisesti ei näytä tämän tutkimuksen perusteella edistävän vuorovaikutussuhteiden kehittymistä yhtä hyvin kuin kasvokkainkohtaukset, vaikka sitä tehtäisiinkin usein. Konkreettisten olosuhteiden, kuten organisaation koon tai hajautuneisuuden, ei voi kuitenkaan sanoa voivan suoranaisesti itsessään edistää negatiivisten eli vihamielisten tai alistavien vuorovaikutussuhteiden syntyä, vaan siihen vaaditaan muutakin. Konkreettiset olosuhteet, kuten organisaation koko tai hajautuneisuus, voivat kuitenkin siis haitata ja hidastaa positiivisten vuorovaikutussuhteiden muodostumista.

Yhtäläillä myös niin sanotut aineettomat olosuhteet, kuten organisaation kulttuuri, johtaminen ja käytänteet voivat vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutussuhteiden kehittymiseen ja laatuun. Ne voivat joko edistää tai haitata positiivisten vuorovaikutussuhteiden syntyä ja myös mahdollistaa negatiivisten vuorovaikutussuhteiden syntyä. Vaikka työyhteisössä ryhmän perustehtävä on työn suorittaminen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, ei työyhteisön vuorovaikutussuhteita tarkasteltaessa tule unohtaa suhdetason vuorovaikutuksen

tärkeyttä vuorovaikutussuhteiden rakentumisen ja laadun ja näin ollen myös itse työn suorittamisen ja työssä viihtymisen suhteen. Työn tekemiseen toisten ihmisten kanssa kuuluu keskeisenä ryhmän perustehtävän ja työn suorittamiseen keskittyvä vuorovaikutus, mutta sen onnistumiseen, ihmisten töissä viihtymiseen ja organisaatioon kiinnittymiseen vaikuttaa olennaisesti siis myös suhdetason vuorovaikutus eli suhdetehtävistä, kuten esimerkiksi tuen antamisesta ja ryhmän koheesiosta, huolehtiminen. Sen kautta työyhteisön vertaissuhteet syvenevät, millä on siis kiinnittymistä edistävä vaikutus.

Vapaamuotoiset tilanteet, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus vuorovaikuttaa vapaamuotoisemmin ja rennommin, edistävät haastatteluaineiston mukaan vuorovaikutussuhteiden rakentumista ja kehittymistä kollegojen kanssa ja näin ollen organisaatioon kiinnittymistä. Tämä johtunee siitä, että tällaisissa tilanteissa on mahdollisuus keskittyä enemmän suhdetason vuorovaikutukseen eli esimerkiksi yhteishengen luomiseen, mikä yleensä onkin esimerkiksi virkistyspäivien tavoitteena, vaikkakin haastatteluaineiston mukaan tällaisissa vapaamuotoisemmissa tilanteissa saatetaan keskustella myös työasioista.

Tällaisia vapaamuotoisempia tilanteita ovat jokapäiväiset kahvi- tai lounastauot työtovereiden kesken, työporukan yhteisesti sopima ajanvietto vapaa-ajalla, kuten ”afterit” eli drinkeille tai syömään meno töiden jälkeen tai urheiluaktiviteetit, tai työnantajan järjestämät erilliset tilaisuudet, kuten virkistyspäivät sekä erilaiset juhlat. Vaikka tilaisuus liittyisikin jollain tavalla työntekoon, niin vapaamuotoisuus, arjesta poikkeavuus sekä hauska ja rento ohjelma ja puitteet edistävät haastateltavien mukaan suhdetason vuorovaikutusta ja näin ollen positiivisten vuorovaikutussuhteiden syntyä kollegojen kanssa. Vaikka työntekijät saattavatkin myös oma-aloitteisesti järjestää yhteistä ajanviettoa kollegojen kesken vapaa-ajalla, milleniaalityöntekijät tuntuvat pitävän tärkeänä sitä, että myös työnantaja mahdollistaa vapaamuotoisempaakin ajanviettoa organisaation jäsenille ja rohkaisee siihen, kuten alla olevasta esimerkistä käy ilmi:

H2: -- Mut sitten on paljon myös sellaista myös mikä nostattaa henkeä, sellaista hupia mitä meillä on työpaikalla, ihan tällasia juhlia ja tämmöstä tasaisin väliajoin, niin kyllä se hyvää tekee.

SV: Onko ne työhön liittyviä, vai vietätkö työkavereiden kanssa vapaa-ajalla aikaa, tai onko teillä sellasia ihan vapaamuotosia yhteisiä juttuja?

H2: No vähän niinku kaikkia noita. Meidän työhömmä [tällä alalla] kuuluu järjestää silloin tällöin juhlia. Tai ei niitä nyt kovin usein ole mutta silloin tällöin, [esimerkki], niin siellä ollaan niinku hyvin vahvasti töissä ja siellä on myös agenda jota tuodaan esille, mutta ollaan siellä tiettyssä mielessä myös omalla porukalla. Sitten on paljon näitä klassisia pikkujouluja, terassikauden avajaiset, aina kun joku lähtee niin valtavat läksiäiset jne. Ja sitten meillä on iso rooli tämmöisellä henkilöstökerholla, joka on sellainen jossa on budjetissa varattu tietty summa rahaa ihan miten vaan käytettäväksi kaikkeen kivaan virkistymiseen, ja joka tiimistä on siinä [luku] edustajaa. Me käydään elokuvissa ja teatterissa, ja itsekin olen järkännyt heille, kun oon [urheilulaji] pelannu, niin sit tämmöisen opetuksen siitä, pidin pientä kurssia. Kaikenlaista, saatetaan sponsoroida esim. juoksu- ja urheilutapahtumia. Nyt just perjantaina tuli Yammeriin, että ketkä haluaa lähteä [paikka] saunomaan. Ja musikaalia tulossa, oikeastaan mitä vaan, linturetkiä, osa käynyt pilkkimässä. Oikeastaan kuka mitä vaan ehdottaa, niin järkätään. Ja se on pääasiassa arkisin vapaa-ajalla, mutta kuitenkin se tehdään työnantajan mahdollistamana ja sit he myös järkkää pikkujouluja, ja joka [viikonpäivä] meillä on herkku[viikonpäivä], henkilöstökerhon potista. Niin kyllä mä sanoisin että nää tällaiset jutut kohentaa aika paljon sitä tiimimeininkiä. Mut sit on vielä sillein, että joidenkin työkavereiden kanssa ollaan esim. käyty monta vuotta osan heistä kanssa [eräässä hiihtokeskuksessa] laskettelemassa pitkä viikonloppu, eikä sillä ole ollut mitään rahoituskytköstä sen henkilöstökerhon kanssa, että ollaan vaan itse menty.

Lähijohtajasuhde ja johtaminen

Työyhteisön vertaissuhteiden lisäksi myös *lähijohtajasuhteella ja johtamisella* on haastatteluaineiston perusteella merkittävä vaikutus milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymiseen. Haastateltujen milleniaalityöntekijöiden käsityksien ja kokemusten mukaan huono lähijohtajasuhde haittaa kiinnittymistä, ja hyvä taas edistää sitä, kuten alla olevasta esimerkistä ilmenee:

H1: No positiivisesti ehdottomasti tää niinku, nää mun työkaverit, kenen kanssa vähän niinku yhdessä pätkäillään näitä eteen tulevia asioita ja ollaan niinku aidosti ystäviä, että se on niinku ihan tosi iso osa siitä, miksi mä viihdyn siellä. Ja sitten tää uusi esihenkilö on niinku positiivisesti, että se on niin dramaattinen se ero kun oli tää tosi hankala tapaus ja nyt on tällainen parempi, niin sit se on kanssa vaikuttanu tosi positiivisesti.

Huomattavaa on myös, että kaikki tässä tutkimuksessa haastatellut milleniaalit suosivat matalaa hierarkiaa sekä lähijohtajasuhteessa että ylipäätään koko organisaatiossa, ja pitivät sitä merkittävänä kiinnittymistä edistävänä tekijänä. Tämän tutkimuksen perusteella milleniaalityöntekijät siis vierastavat korkeaa hierarkiaa organisaatiossa, ja suosivat avointa, tasa-arvoista ja välitöntä vuorovaikutusta myös lähijohtajiensa ja koko organisaation johdon kanssa. Ylipäätään milleniaalit kokevat tärkeäksi sen, että esihenkilöiden ja organisaation johdon kanssa on mahdollista ja tilaisuuksia viestiä ja vuorovaikuttaa avoimesti ja välittömästi sekä virallisemmissa, järjestetyissä yhteyksissä

että myös vapaamuotoisemmissa merkeissä, kuten esimerkiksi kahvitauoilla. Tämä näkyy muun muassa seuraavissa haastatteluaineiston esimerkeissä:

H3: No meillä on sillein helppo, että tuntee kaikki käytännössä ihan henkilökohtaisesti, että voi mennä vaikka toimistusjohtajan tai meidän hallituksen puheenjohtajan kanssa lounaalle, niinku oon käynytkin, ei tarvii olla mitään virallista pönötystä ollenkaan. Sillein helppo tulla juttuun kaikkien kanssa, keneltä tahansa voi kysyy mitä hyvänsä.

H2: Joo. Se mun täytyy muuten sanoa siitä, että miksi koin itseni tervetulleeksi heti kun menin sinne, että tämä on mun paikka, niin siellä oli matala hierarkia-aste. Okei se oli kyllä aluksi järkyttävää, että yhtäkkiä siirryin avokonttorista paikkaan, jossa kaikilla oli omat huoneet ja mietin, että täällä bunkkerissako täytyy olla. Nykyisin ollaan muutettu onneksi ja ollaan pari vuotta oltu avoimessa monitoimitilassa, missä kellään ei ole omia paikkoja, ja se on todella hyvä. Mutta matalasta hierarkia-asteesta se, että meillä kaikki kävi samalla kahvikoneella ja oli samoissa kahvipöydissä, esimerkkinä jos vertaan edelliseen työpaikkaan, mikä ei ollut merkittävästi isompi organisaatio kuin tämä, niin silloinen sen paikan ylin esihenkilö... Sen jälkeen kun olen lähtenyt [edellisen työpaikan nimi], niin olen jutellut huomattavasti useammin tämän edellisen työpaikan esihenkilön kanssa, kun taas nykyisen organisaation johtajan kanssa lähestulkoon joka viikko, koko ajan. Että tämä [esihenkilö] oli [edellisessä työpaikassa] hirvittävän kaukana [työntekijöistä], häntä ei juuri koskaan näkynyt missään eikä hän koskaan tullut juttelemaan, mut nyt se on niinku aivan eri planeetalta, ja se menee läpi koko johdon. Siellä ei ole mitään etäisiä hahmoja, vaan kaikki tekee rinnatusten töitä ja heidän kanssaan jutellaan, jutellaan kahden kesken ja johtajalla on aikaa olla kaikissa henkilöstökokouksissa ja hän vetää tasaisin väliajoin sellaisia vetoja, että missäs me nyt tällä hetkellä mennään. Niin mun mielestä, ehkä tää on semmonen suomalaisen työskentelevän juttu, mut noin sen mun mielestä pitää ollakin.

H5: Tottakai sillä on väliä, varsinkin nuorempana työntekijänä on kiva, kun ne johtotason ihmiset on sillein, että hei, että mun ovi on aina auki, että laita sähköposti jos tulee jotain tai mitä tahansa. Ja nekin on ottaneet paljon aikaa sille, että tulee esim. Esittää niiden henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia meille, joissa on TOSI henkilökohtaisia asioita liittyen heidän perheeseensä ja elämäänsä ja näin. Niin tollasia kyllä arvostetaan tässä organisaatiossa tosi paljon. Että se on tosi läpinäkyvää ja aitoa se kommunikaatio.

Yllä olevista esimerkeistä keskimmaisessä tulee erityisesti esiin se, kuinka konkreettiset tilaratkaisut työpaikoilla voivat vaikuttaa milleniaalityöntekijöiden kokemuksien mukaan työyhteisön vuorovaikutukseen ja näin ollen myös esihenkilösuhteiden kehittymiseen ja johtamiskulttuurin muokkautumiseen. Milleniaalit tuntuvat haastatteluaineiston perusteella suosivan avokonttoreita, sillä ne mahdollistavat paremmin avointa ja välitöntä vuorovaikutusta myös johdon kanssa. Milleniaalit tuntuivat pitävän muita kuin avokonttoreita vanhanaikaisina. Tärkeää ylipäättään tuntuu olevan se, että myös johtaja on fyysisesti läsnä työyhteisössä ja esimerkiksi käy samalla kahvikoneella tai osallistuu yhteisiin lounashetkiin, jolloin häntä voi tavata vapaamuotoisemmissakin merkeissä. Tämä lisää lähestyttävyyttä ja ilmentää hierarkia-asteen mataluutta. Alla olevassa esimerkissä haastateltavaa kertoo, kuinka lähijohtaja työskentelee samassa avokonttorissa kuin muutkin, mutta tarkoituksellisesti jättäytyy

muun työyhteisön viettämien yhteisten vapaamuotoisempien hetkien, kuten lounastaukojen ja juhlien, ulkopuolelle, mikä vaikuttaa haittaavan hyvän lähijohtajasuhteen kehittymistä ja näin kiinnittymistä:

H4: Hmm, no kyllä mä luulen, että siinä on sellanen tietynlainen “management bubble” kuitenkin olemassa, mut... Mä kyllä ajattelen, että hän [lähijohtaja] myös itse pitää sitä yllä aika vahvasti siinä mielessä, että meillä on tosiaan avokonttori, me ollaan kaikki tuolla yhdessä kulmassa istutaan vierekkäin ja hän on siinä samalla tavalla, istuu siinä vieressä, ja me tosi paljon syödään lounasta keskenään ja meillä on, heitetään läppää tuolla toimistossa ja puhutaan just niistä muistakin asioista kuin pelkästään työasioista, niin hän ei hirveän usein osallistu mihinkään näistä. Sit jos meillä on vaikka, aina kun on jonkun syntymäpäivät, niin meillä on tuolla keittiössä semmonen kuoharia ja kakkua - hetki, kun otetaan sitten sellanen rennompi hetki, juhliitaan syntymäpäiviä, niin hän kyllä aina tulee siihen, mut hän on niinku sen viis minuuttia ja lähtee pois, ja kaikki muut jää siihen keskenään vielä hengaillee ja juttelee. Että tosi paljon tämmösiä tilanteita, missä hän selvästi niinku jättäytyy etäisemmäksi niistä tilanteista. Ja hän on sanonutkin, että hän ei niinku koe tätä, tai kun yks mun kollega oli jossain palautekeskustelussa hänelle sanonu, että hän toivois, että olis enemmän sellasta perheenomaista tää toiminta, niin hän [esihenkilö] oli ite sanonu ettei hän halua että tää on mikään perhe hänelle, että tää on työpaikka ja sillä siisti. Että se on jotenkin tosi selkeesti tulee hänellä myöskin esille siinä käyttäytymisessä.

Seuraavassa esimerkissä sama haastateltava avaa enemmän sitä, miksi lähijohtajan etäisyys hänen kokemuksensa mukaan haittaa organisaatioon kiinnittymistä. Etäisen lähijohtajasuhteen vaikutusta kiinnittymiseen kuitenkin kompensoivat haastateltavan mukaan hyvät vertaiskollegasuhteet sekä se, että lähijohtaja on kaikille samanlainen:

H4: Ööh... No tottakai se vaikuttaa [kiinnittymiseen], siinä mielessä, että... Hän on kuitenkin se esimies jolle raportoidaan ja jota haluaa tietyllä tapaa miellyttää, että koska hän on kuitenkin kaikesta vastuussa ja mulle työpaikan tarjonnu ja mut pitää täällä mukana, niin tottakai se on tärkeätä, että meillä on hyvä suhde myös hänen kanssaan. Mut niin, miten se siihen kiinnittymiseen sit on vaikuttanu, niin kyllä mä nyt koen, et kuitenkin se on aika pieni osa tässä työyhteisössä varsinkin kun mä tiedän, että hän on kaikille samanlainen, että ei oo sillä tavalla, että mulla olis jotenkin erilainen suhde hänen kanssaan, vaan että tiedän, että hän on niinku jotenki tietoisesti vähän erillään tästä porukasta.

Tutkimuksen tuloksien mukaan lähijohtajilla on tärkeä rooli uusien työntekijöiden epävarmuuden vähentämisessä. Avoin ja empaattinen tiedon jakaminen johdon taholta vähentää uusien milleniaalityöntekijöiden epävarmuuden tunnetta ja näin ollen edistää organisaatioon kiinnittymistä. Milleniaalityöntekijät kokevat haastatteluaineiston mukaan tärkeäksi sen, että johdon aloitteesta ja ohjaamana säännöllisin väliajoin yhdessä pohditaan tekemisen tarkoitusta, suuntaa ja strategiaa, eli yhdessä merkityksennetään omaa työtä, sen sisältöä ja tavoitteita ja että myös työntekijät saavat osallistua tähän. Tämä vahvistaa sitoutumista tekemiseen ja tavoitteisiin paremmin kuin jos ne tulevat vain ylhäältä annettuna. Tämä ilmenee seuraavista esimerkeistä:

H2: No mulla on hyvä esimies. Se on paljolti vaikuttanu siihen, että nyt [luku] vuoden jälkeenkään mulla ei edelleenkaan ole ns. työntäviä tekijöitä työssäni. Sanoisin, että siellä on työtehtävät järjestetty tarkoituksenmukaisesti ja riittävän usein mietitään, että tehdäänkö asiat järkevällä ja tarkoituksenmukaisella tavalla, ja välillä mietitään sekä pienemmällä porukalla että myös koko talon kesken säännöllisin väliajoin henkilöstökokouksissa, ja sitten meillä strategiapäiviä vähintään 2 kertaa vuodessa, jolloin ei tehdä sen päivän aikana mitään muuta kuin tällaista koko talon kehittämistä ja muuta ja mietitään vähän että mitäs tässä nyt tehdään ja miks tehdään ja mihin pitäisi suuntautua. Ja jos ne tekee oikeella tavalla, mikä on tietenkin helppoa tuollasessa pienessä organisaatiossa, toisin kuin isommassa tuhansien tai satojen ihmisten organisaatiosta, tai siinä helpommin käy niin, että kaikki ei ole ehkä ihan sitoutuneita ja se alkaa näyttäytyä semmosena, niinku aina vitsaillaan niin sellasena ns. konsulttistrategialööperä, että täällä vähän leikitään ja öllöstellään ja muuta, mut tässä tapauksessa, en siis sano että joka kerta strategiapäivät ja tällaset olis ollu ihan onnistuneita, mut suurimmaksi osaksi kuitenkin ne on olleet tosi fiksuja. Sit me myös oman tiimin kanssa pidetään, joka syksy tai kevät lähdetään päiväksi jonnekin, ja meillä on siellä tämmönen et me työpajoissa mietitään sen tiimin kanssa, ennakkoon on esimies tehnyt sellaiset että nyt pohditaan ja tätä ja tätä osa-aluetta ja mä näen, että tällaiset, kun pohditaan että miten me meidän omaa työtä kehitettäisiin ja joitakin semmosia isompia maaleja edistettäisiin, niin niihin on hyvä ottaa vähän enemmän tommosta vetäytymisaikaa, se ainakin lisää mun sitoutumista tosi paljon, kun on sellainen olo että ei vaan sillein laput silmillä kohelleta menemään ja selvitä jotenkin, vaan aidosti mietitään, että mitäs tässä nyt haluttaisiin tehdä. Näkisin, että toi on keskeisin tekijä siinä, että se on hyvin johdettu, ja sehän on mitä suurimmissa määrin vuorovaikutusta ja viestintää.

H1: [--] Ja sit ehkä negatiivisesti tää työkuulttuurin antiikkisuus, ja sen sisäisen viestinnän puute, että sitä me ollaan sitten tällä meidän [samanikäisten] porukalla yritetty parantaakin, että me ollaan nyt lanseerattu tällaiset kuukausittaiset tiimipalaverit tai kokoukset...

Jälkimmäisessä esimerkissä haastateltava siis oli kokenut, että sisäisen viestinnän ja työn yhteisen merkityksentämisen mahdollisuuksien puute on vaikuttanut negatiivisesti hänen organisaatioon kiinnittymiseensä. Kun organisaation johdolta tai lähijohtajalta ei ollut tullut korjausta tilanteeseen, hän oli kollegoineen lähtenyt itse ratkaisemaan ongelmaa tekemällä aloitteen kaipaamiensa tiimipalavereiden ja kokousten järjestämisestä, mikä on esimerkki milleniaalien individuaalistamishalukkuudesta organisaatioissa. Myös tämä haastateltava kertoi, että hyvät vuorovaikutussuhteet vertaiskollegojen kanssa kompensoivat huonompaa esihenkilösuhdetta organisaatioon kiinnittymisen suhteen.

Sukupolvi- ja kulttuurierojen vaikutus kiinnittymiseen

Esimerkiksi aiemmin mainittujen organisaation koon ja hajautuneisuuden lisäksi vuorovaikutussuhteiden muodostumiseen ja kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä olivat haastatteluaineiston mukaan myös koetut sukupolvi- ja kulttuurierot viestinnässä ja

vuorovaikutuksessa. Milleniaalityöntekijät kokivat, että sukupolvierot vaikeuttivat jonkin verran viestintää ja vuorovaikutusta vanhempien työntekijöiden kanssa ja näin hidastivat myös positiivisten vuorovaikutussuhteiden muodostumista heidän kanssaan, kuten alla olevasta esimerkistä ilmenee:

H1: Ekana tulee mieleen 70-luku ja todella vanhanaikainen [nauraa], siis se työkuulttuuri on todella vanhanaikainen siellä, se ehkä liittyy vähän toimialaan, mutta ehkä myös siihen, että osa työntekijöistä on työskennellyt siellä sen 20 vuotta, ja meillä on myös vähän kulttuurieroja. Meillä on eri maista ihmisiä, niin tota, sekin voi vaikuttaa siihen työkuulttuuriin, että on vähän vanhoillisemmista maista, missä saattaa olla isommat hierarkiaerot kuin esim. Suomessa. Et tuntuu, et se työkuulttuuri on niinku, et asioita heh, mun näkökulmasta ja muiden suomalaisten näkökulmasta ei välttämättä tehdä sillain niinku tehokkaimmalla tavalla, mut et asiat niinku tehdään varmaan sillain niinku ne on tehty viimeset 25 vuotta sen takia, että näin tällä alalla toimitaan, ja näin. Että se on ehkä se, mikä mulle suoraan sanoen tulee päällimmäisenä mieleen, ja sit jos miettii sitä meidän ihan niinku, henkilökemian kannalta sitä meidän työyhteisöä, niin hmm, kuten sanoin, meillä on kulttuurieroja niinku eri maista, sit meillä on sukupolvieroja, et meillä on niinku mun ikäisiä nuoria naisia osa, ja sit meillä on taas sellasia, tavallaan niinku seuraava taso on niinku eläkeikää lähenteleviä, niinku toinen porukka.

SV: Ai että on vähän niinku kaks porukkaa?

H1: Joo kaks porukkaa tossa noin, et sit niinku, meillä on niinku meidän ikäisten kesken niinku tosi epäviralliset ja läheiset välit, että voi sanoa et me niinku puhutaan ihan kaikesta töissä ja ollaan niinku kavereita, mut et sitten tähän toiseen porukkaan on niinku sellaset muodollisemmat välit, mut kuitenkin niinku ihan sellaset hyvät välit, mut sillain vähän niinku etäisemmät niinku yleensäkin työpaikoissa.

Yllä olevassa esimerkissä haastateltava siis kokee, että työyhteisössä on sekä sukupolvi- että kulttuurieroja, jotka vaikeuttavat viestintää ja vuorovaikutusta milleniaalityöntekijöiden ja vanhempien sukupolvien välillä ja vaikuttavat vuorovaikutussuhteiden kehittymiseen. Haastateltavan mukaan tämä johtuu pitkälti siitä, että heidän toimialallaan työkuulttuuri on muodostunut sellaiseksi, että sukupolvierot, ammatillinen senioriteetti ja kulttuurierot luovat hierarkiaa ja näin vaikuttavat negatiivisesti milleniaalityöntekijöiden ja seniorimpien työntekijöiden vuorovaikutukseen. Haastateltavan mukaan kulttuurierot ovat siis yksi syy sukupolvieroihin, mutta hänen mielestään kaikki sukupolvierot eivät johdu vain kulttuurieroista.

Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet sukupolvierojen vaikuttavan erityisesti työyhteisön sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen. Joidenkin mielestä sukupolvierot näkyvät nimenomaan asiakassuhteissa toimimisessa. Alla olevassa esimerkissä haastateltava kertoo, että iän lisäksi viestintään ja vuorovaikutukseen voi vaikuttaa myös se, millaiseen organisaatiokulttuuriin on aiemmin totunut, eli kaikki

sukupolvieroiksi mielletyt erot eivät välttämättä ole vain ikäeroista johtuvia:

SV: Sitten vielä sellaista, että te milleniaalit verrattuna muihin sukupolviin työyhteisössä, vähän jo sanoit tuossa sitä, että sä vaikka saatat itse puhua asiakkaalle vähän eri tavalla kuin virkaiältään vanhemmat henkilöt, niin onko ne sit myös muulta iältään vanhempia kuin milleniaaleja?

H3: On joo, mutta koitan just miettiä, mä en oo ihan varma, mutta luulen, että meidän vanhimmatkaan työntekijät ei oo kun ehkä 50. Että ylivoimaisesti suurin osa on jossakin 20-40 haarakassa, varmaan 95 %.

SV: Okei, koetko jonkinlaista sukupolvien välistä kuilua jossakin asiassa?

H3: En mitenkään hirveästi ainakaan. On siinä varmaan jotain nähtävissä, mutta en osaa sanoa miten paljon vaikuttaa esimerkiksi aiempi työkokemus, millaisessa firmassa on ollut, onko se ollut iso pukumiesfirma tai minkätyyppisissä tehtävissä on siellä ollut, vaikea sanoa. Tavallaanhan meidänkin firman perustajat on tunteneet toisensa, ne on olleet isommassa firmassa töissä aikanaan, jossa on... Tai mä tiedänkin, että siellä on hyvin erilainen yrityskulttuuri mitä meillä on. Niin varmasti se on jollain tavalla vaikuttanut siihen...

SV: Niin mihin?

H3: No esimerkiksi siihen, miten he puhuu asiakkaiden kanssa, tai muuten. Ehkä siinä on vähän jotain iän tuomaa kypsyttäkkin.

SV: Okei. No vaikuttaako se ikähomma, tai pidempi virkaikä, jotenkin siihen työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen, esim. Johonkin johtamiseen tai kollegoiden väliseen kanssakäymiseen?

H3: No joo, ehkä ylimmässä johdossa on se ehkä luonteeltaan jo sellasta virallisempaa hommaa, mutta tota, sen alla en mä nyt... Mäkin tuun tosi hyvin juttuun mun [vanhemman] työkaverin kanssa, meillä on hyvin samanlainen huumori, mikä ei välttämättä kaikille aina aukea, mut ei se oo mikään ongelma sitten sen meidän työn johtamisen kannalta. Vaikka vitsaillaankin jostakin, niin ei oo mitään ongelmaa sit jos sanotaankin, että nyt pitäis tehdä tämmönen.

Myös seuraavassa sitaatissa haastateltava kokee sukupolvierojen näkyvän juuri asiakkaiden kanssa toimimisessa:

H6: Kyl siinä vähän sellasta asenne-eroa on [sukupolvien välillä], tai sanoisin, että varsinkin just toi niinku asiakassuhteissa ja muuten tämmösissä, niin kyl mä väitän, että mä otan ne henkilökohtasemmin ehkä kun muut. Ja toisaalta voi olla ihan työkokemuksenkin perusteella, mut sillein vähän kikkaillaan enemmän tossa vanhemmassa sukupolvessa [naurahtaa]. Sillain niinku, vaikka nyt on sääntökirja, niin ei sitä nyt tarvii ihan noudattaa ja vähän semmosta. Kun sit taas itelle tulee vähän sellanen fiilis, että eiks meidän olis parempi vaan muuttaa sitä sääntökirjaa sitten, jos me ei niinku, jos tää ei toimi, eikä vaan kiertää sitä aina ja väittää, että kaikki on hyvin. Se on vähän semmosta, semmosta eroa ehkä siinä on työskentelyssä.

Alla olevassa esimerkissä haastateltava taas kertoo kokeneensa, että ikäeroilla on mahdollisesti saattanut olla jonkinlaista vaikutusta siihen, kenen työtovereiden kanssa

on tutustunut paremmin ja päätyneet viettämään enemmän aikaa (enemmän lähempänä omaa ikää olevien kuin selvästi vanhempien), mutta hän ei osaa sanoa tarkemmin, mistä tämä johtuu:

SV: Aivan. Kun mainitsit äsken tuossa tällaisen “nuoremman polven porukan”, niin tarkoittiko iältään vai virkaiältään nuoria vai miten?

H2: Vähän sekä että, mutta ehkä enemmän iältään nuoria.

SV: Okei, oliko ne sun tavoin milleniaaleja?

H2: Ei ollu, mä olin silloin koko talon nuorin [kun aloitti], 24, kun olin ollut pari kuukautta niin palkattiin [toinen työntekijä] joka oli mun kanssa samanikäinen. Ne oli sillain +10 vuotta musta, kun olin silloin 24, niin nämä muut [nuoremman polven porukka] oli alta 40-kymppisiä ja siltä väliltä.

SV: Miten vertaisit, kun oot sanonut että siellä on hyvä yhteishenki ja homma toimii, mutta alussa kuitenkin hengasit enemmän tämän nuoremman porukan kanssa ja sait heiltä tietoa, niin miten vertaisit suhdettasi vanhempien sukupolven työntekijöihin? Mitä eroja ja yhtäläisyyksiä, miksi luulet että meni niin, että kävit enemmän nuoremman porukan kanssa lounaalla kuin vanhempien?

H2: Hyvä kysymys. Vaikea sanoa, vaikea kysymys kun toisaalta ei ne nyt kuitenkaan oo mitään sellasia hautaan kaatuvia kääpiä ajatusmaailmaltaan ne vanhemmankaan polven tyypit ja varsinkin sitten kun on tutustunut kaikkiin niin siellähän oli huikeita tapauksia, niin aika vaikea sanoa, että miksi sitten kävi heidän [nuorempien] kanssa enemmän, kyllä niinku muidenkin mutta siihen sitten muodostu sellanen...

SV: Muodostuiko se sillain luonnollisesti, vai oliko se jotenkin ulkoa ohjattu, että tää on tällainen nuorisoyhteisö, että “hengaa sä näiden kanssa”, vai menikö se jotenkin luonnollisesti?

H2: Ehkä se niinku kutsu, että heillä oli siinä, siinä oli sellasia muutamia samoja ikä olevia naisia, jotka sitten viettivät aikaa ja sit siinä oli myös pari yhtälailla... Tai mä näkisin että se näiden parin naisen ympärille niinku kasaantu, oli myös muutama mies sitten yhtälailla, ja mä luulen että he niinku katto, että no tähän tuli nuori kaveri uutena työntekijänä, että läheppäs nyt meidän kanssa lounaalle, että mikäs oot ihmisiäs ja näin. Niin ehkä se sitten sitä kautta tuli. Mut vaikea sanoa, että miks ennemmin niiden kuin muiden, en osaa kyllä sanoa.

Viestintä- ja vuorovaikutusteknologian käytön yhteys kiinnittymiseen

Organisaatioiden sisäisten viestintäteknologioiden käyttö voi edistää milleniaalien vuorovaikutussuhteiden kehittymistä työyhteisössä, sillä milleniaaleille niiden käyttö tuntuu pääsääntöisesti luonnolliselta tavalta viestiä ja vuorovaikuttaa. Tulosten mukaan milleniaaleille moderni ja nuorekas organisaatio on sellainen, jossa käytetään viestintä- ja vuorovaikutusteknologioita, kuten alla olevasta esimerkistä ilmenee:

SV: Joo. No miten kuvailisit teidän työyhteisön ilmapiiriä tai kulttuuria?

H3: Avoin ja nuorekas.

SV: Miten se ilmenee sun mielestä se avoimuus ja nuorekkuus?

H3: No voi kysyä oikeastaan ja puhua kelle tahansa mistä hyvänsä, siinä ei oo mitään ongelmaa. Sit työkalujen puolesta on erinäköisiä järjestelmiä sen ihan normaalin f2f-kommunikoinnin lisäksi.

Useat haastateltavat kertoivat viestivänsä teknologiavälitteisten viestintä- ja vuorovaikutuspalvelujen kautta kollegojensa kanssa sekä tehtävä- että suhdetasolla ja kokivat tämän hyväksi ja luontevaksi tavaksi viestiä. Viestintä- ja vuorovaikutusteknologioiden kautta jaetaan siis nykyään organisaatioissa paljon sekä virallista, työhön liittyvää sisältöä ja tietoa, että myös epävirallista suhdetason viestintää ja vuorovaikutusta:

H4: Öö työasioita oikeastaan [jaetaan Slack-viestipalvelussa], on meillä sellanen random-kanava siellä, mut että nekin yleensä liittyy jollain tavalla niinku yritysmaailmaan tai johonki uutisiin tai tämmöstä, että meillä ei oo mitään semmosta niinku hassuttelukanavaa siellä oikeastaan, tai ei ainakaan mitenkään aktiivisena, että kyllä se Slack on ihan työasioiden keskusteluun. Sit tietysti siellä, mikä on vähän hassuakin, et kun me istutaan noin vierekkäin tossa kaikki samassa kulmassa, niin sit välillä kirjoitellaan toisillemme siinä Slackissa sit taas niitä henkilökohtaisia viestejä, niissä sit voi olla enemmän semmosta jotain läpäinheittoa tai muuta rennompaa, mikä ei liity työhön, mutta ne kaikki muut kanavat on kyllä pääasiassa ihan työtuttuja.

H1: Ei, ei virallista. Sellaista vaan, että kun meillä niin vanhanaikainen organisaatio siinäkin mielessä, että kaikilla on omat toimistot, niin me ollaan fyysisesti niinku kaikki omissa lokeroissamme. Niin sit ei aina jaksa kävellä toisen luo, jos tulee joku hassu ajatus tai joku [niin viestittelevät chat-palvelussa]. Ja sit maililla myös jaetaan, kun tuo työn luonne on vähän sellainen, että tulee eteen myös aina jotain vähän outoakin välillä, niin sit me aina mailillakin vähän sillein heitetään läppää ja jaetaan, että katos taas mitä tuli.

Haastatellut milleniaalit kokivat kuitenkin jonkin verran sukupolvieroja teknologiavälitteisen viestinnän suhteen: jotkut haastatellut milleniaalit olivat kokeneet, että vanhemmilta sukupolvilta teknologiavälitteinen viestintä ei välttämättä suju yhtä hyvin ja luonnollisesti kuin heiltä, minkä vuoksi vanhempien sukupolvien edustajat eivät välttämättä käytäkään viestintäteknologioita niin paljon kuin milleniaalit keskenään;

H2: [--] Kyllä sielläkin mielestäni asenne on ollut hyvin samankaltainen mutta tietysti sitten näitä, voihan se olla että se napinpainanta ja nykyajan sometouhut meiltä nuoremmilta onnistuu paremmin, mutta hienosti nämä kokeneemmatkin on tässä ottaneet homma haltuun.

H2: Meillä on sekä Teams että yammer, otettiin ne nyt viime talvena käyttöön, meillä

tehtiin intra uusiksi ja aika vauhdillakin otettiin sekä Yammer että Teams ja tehtiin uus intra, sit meillä on tietty Skype for Business, sitä ennen oli Lync, mut mut, niitä käytetään ja ne on kyllä parantaneet kovasti. Toisaalta ihmiset sit sanoo myös, että menee paljon asioita ohi ja sillä lailla, mut minä luulen että siinä on vähän sellaista osaamisjuttua, että ne ketkä ovat tottuneet enemmän käyttämään some-kanavia niin Yammer ja teams voi olla helpommat hahmottaa silloin.

H1: Joo, nimenomaan. Mutta että koko paikan sisäisesti ei todellakaan ole mitään digitaalista, hyvä että esimerkiksi tää yksi henkilö osaa käyttää sähköpostia, että häntä pitää auttaa nettiin menemisessäkin, hän on niinku todella vanhanaikainen.

Esimerkiksi H1-haastateltava kertoi siis, että nuorempien kollegojen kesken he käyttivät saatavilla olevia pikaviestipalveluja, mutta hänen mukaansa vanhemmat työntekijät eivät varmasti niitä käyttäneet, ja tällä oli vaikutusta siihen, että vuorovaikutussuhteet nuorempien työntekijöiden kesken kehittyivät paremmin työyhteisön sisäisten pikaviestipalvelujen käytön myötä.

Sukupolvieroilla viestintäteknologioiden käytössä vaikutti tämän haastatteluaineiston perusteella olevan jonkinlaista yhteyttä organisaatioon toimialaan. Kaikki kolme tässä tutkimuksessa haastateltua IT-alan organisaatioissa työskentelevää haastateltavaa eivät olleet kokeneet sukupolvieroja viestintäteknologioiden käytössä, eikä myöskään viestintäalalla työskentelevä haastateltava. Sen sijaan pidempään olemassa olevien alojen, kuten kansainvälisen politiikan ja edunvalvonnan, organisaatioissa haastateltavat olivat kokeneet jonkinlaisia eroja. Syy tähän saattaa hyvinkin olla se, että IT-alalla työskentelevien henkilöiden IT-aidot ovat luonnollisesti paremmat kuin muilla aloilla työskentelevillä ihmisillä, sillä se kuuluu heidän substanssiosaamiseensa ja he ovat tottuneita eri teknologioiden käyttöön. Myös viestintätyötä tekevien henkilöiden täytyy nykypäivänä olla melko hyvin perillä myös viestintäteknologioiden käytöstä, sillä ne liittyvät olennaisena osana nykypäivän viestintään. Vaikka jonkinlaisia viestintäteknologioita luultavasti käytetään nykypäivänä lähes kaikissa organisaatioissa Suomessa, niin joillakin aloilla voi hyvinkin olla vanhempia työntekijöitä, jotka eivät ole niin tottuneita viestintäteknologioiden käyttäjiä ja heidän substanssiosaamisensa on jotain muuta. Milleniaalit sen sijaan ovat ensimmäinen sukupolvi, joka on kasvanut koko ajan lisääntyvään viestintäteknologioiden käyttöön, joten heille se on luontevampaa ja taidot ovat paremmat kuin usein vanhemmilla sukupolvilla. Organisaatioiden tuliskin todella huomioida nämä mahdolliset sukupolvierot viestintä- ja vuorovaikutusteknologioiden käytössä sekä niiden vaikutus sekä tehtävätason tiedon siirtymiseen että myös suhdetason viestintään.

4.2.3.2 Merkityksellisten viestintäkokemusten merkitys

Organisaatiossa tapahtuvan viestinnän sisällöllä ja luonteella on tämän tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella selvästi merkitystä milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymiseen. Tietynlaiset viestit ja tarinat voivat olla erityisen mieleenpainuvia ja merkityksellisiä, ja näin ollen edistää tai joissain tapauksissa myös haitata kiinnittymistä. Tämä näkyy jo aiempien teemojen alla esitellyissä tuloksissa, jotka liittyvät muiden teemojen lisäksi myös viestinnän sisältöön. Esimerkiksi kollegojen tärkeys epävirallisina sekä tehtävä- että suhdetason tiedonlähteinä ja vinkkien ja neuvojen antajina tiedostettiin kiinnittymistä edistäväksi tekijäksi jo vuorovaikutussuhteiden sekä kohtaamisvaiheessa tapahtuvan viestinnän ja vuorovaikutuksen teemoihin liittyvissä tuloksissa. Juurikin kollegoilta yleensä epävirallisissa tilanteissa saadut neuvot, vinkit ja organisaation toimintaan sekä kulttuuriin liittyvät tarinat ovat yleensä uusille tulokkaille erityisesti mieleenpainuvia viestejä.

Aiemmin esitellyissä tuloksissa on nähtävissä myös organisaation historiaan ja politiikkaan eli valtasuhteisiin sekä ylipäätään sosiaalisiin suhteisiin liittyvän tiedon saamisen tärkeys kiinnittymisen kannalta; yleensä mitä enemmän tietoa näistä osa-alueista saa, sen parempi. Myös tietous organisaation tavoitteista, arvoista ja normeista sekä vaadittujen tehtävien suorittamiseen liittyvän tiedon tärkeys organisaatioon kiinnittymiseen liittyvinä tekijöinä tulivat osittain esiin jo aiempien teemojen alla esitellyissä tuloksissa. Huumori ja niin sanotut sisäpiirivitsit esimerkiksi organisaatioiden toimialasta toimivat tulosten mukaan myös tehokkaina kiinnittymisen edistäjinä. Sen sijaan esimerkiksi negatiivisena pidetty juoruilu muista työyhteisön jäsenistä voi puolestaan haitata yksilön organisaatioon kiinnittymistä.

Tulosten mukaan erityisesti merkityksellisyyttä, arvoja ja yhteisöllisyyttä korostavat tarinat ja viestit voivat olla milleniaaleille erityisen mieleenpainuvia ja merkityksellisiä viestintäkokemuksia, ja näin ollen edistää heidän kiinnittymistään. Nämä viestit ja tarinat voivat tulla organisaation virallisen sisäisen viestinnän kautta, mutta on tärkeää, että henkilöstö identifioituu niihin aidosti, jotta he myös pitävät yllä ja uusintavat näitä tarinoita ja viestejä omassa viestinnässään ja vuorovaikutuksessaan organisaatiossa. Tällaiset organisaation merkitystä, historiaa, arvoja ja yhteisöllisyyttä korostavat tarinat ja viestit eivät siis saa olla vain päälle liimattua virallista viestintää organisaation johdon

taholta, vaan organisaatioiden tulisi todella pyrkiä saamaan henkilöstönsä aidosti identifioitumaan niihin. Tämä onnistuu tulosten mukaan parhaiten osallistamalla henkilöstö mukaan näiden tarinoiden ja viestien luomiseen sekä pitämällä huolta siitä, että tarinat ja viestit todella näkyvät myös organisaation käytännön toiminnassa. Seuraavaksi myös tämän osion tuloksia esitellään ja eritellään tarkemmin aineistoesimerkkien kautta.

Alla oleva esimerkki ilmentää kuvaavasti sitä, kuinka kollegoilta saadulla sekä tehtävä-että suhdetason tiedolla ja nimenomaan organisaation kulttuurin ja arvojen välittämisellä on suuri merkitys organisaatioon kiinnittymiseen:

H5: Kyllä niiltä saa aika sellaisen realistisen kuvan, kun ne [aiemmat saman perehdytysohjelman käyneet] on käyneet, tai ollu jo yli vuoden talossa, että niiltä saa aika realistisen kuvan siitä [kuvailee työtä], niin on saanut aika rehellisen kuvan siitä, että millaista se työskentely on. Tietenkään sä et tiedä sitä ennen ku sä meet sun ekaan projektiin ja oot ollu siellä vähän aikaa. Mutta he kyllä autto tässä aika paljon, mutta ylipäätänsä se mitä tulee kaikista markkinoin... Tai meillä on aika vahvat, me käytetään tällasta [sisäistä työkalua], joka on meidän tällainen sisäinen viestintäkanava, niin siellä tää kulttuuri varsinkin korostuu tosi paljon, että millasta se on ja meillä on esimerkiksi iso tapa, että jos joku tekee työnsä tosi hyvin, niin sä lähetät tällaisen [kiitos]-badgen, eli [kiitos vieraalla kielellä] on kiitos [se kieli], eli sä lähetät heille tällaisen [sisäinen työkalu]-postin, missä on, että kiitos oot tehnyt sikahyvää duunia tai kiitos kun autoit. Siellä on erilaisia badgeja, että olet tiimipelaaja tai jotain tällasta. Niin kyl se kulttuuri, ei välttämättä sitä, että kukaan koko ajan korostaa tai opettaa sitä, että tällaista se on, vaan se näkyy siitä, miten kaikki muut ihmiset käyttäytyy, mikä on ihan tosi mukava ja TOSI kiva ja aina valmiit auttamaan. Myös ne johtotason ihmiset, ketä täällä tapaa. Ja pelkästään se, että menet tuollaiseen viestintäkanavaan, jossa on koko firma eri maista, niin siellä se sama kulttuuri näkyy.

Yllä olevasta esimerkistä ilmenee myös se, kuinka tässä tutkimuksessa haastatellut milleniaalit pitivät erityisesti positiivisen palautteen saamista kiinnittymistä edistävänä tekijänä. Erityisen hyvänä koettiin osittain leikkimieliset, mutta kuitenkin yhteisesti sovitut ja järjestetyt käytänteet ja tavat osoittaa positiivista tunnustusta kollegoille niin, että se näkyy myös muille työyhteisön jäsenille. Tämä ilmenee yllä olevan sitaatin lisäksi myös seuraavasta haastatteluaineiston esimerkistä, jossa korostuu myös työntekijöille keksityn yhteisen organisaatioon liittyvän nimityksen merkitys yhteenkuuluvuden edistäjänä:

SV: Muistatko joitain sellasia, silloin kun aloitit tai vuosien varrelta, sellasia merkityksellisiä viestintäkokemuksia, joilla tarkoitetaan erityisiä tarinoita tai viestejä siitä organisaatiosta tai kulttuurista tai onko ollut jotain fraasia tai hyvin mieleen jäänyttä tiettyä stooria, tai siitä toimialasta, jota olisit paljon kuullut ja sitä olis sulle toivotettu, et tää on nyt tällasta ja tällanen ja tällanen tarina liittyy tähän?

H2: Ehkä niitä voi olla useampiakin, heti mulle tulee mieleen sellainen, mikä meillä on hauska perinne, niin meillä pikkujouluissa äänestetään aina vuoden positiivisin [kuvailee yrityksen omaa erityistä tapaa, miten tämä tehdään], ja se on ihan... Me siis työntekijät, kutsumme itse itseämme [tällä työntekijöitä tarkoittavalla nimityksellä, vähän nauraen], kyllä. Ja sit se on sellainen oikein hieno [kuvailee palkintoa], johon joka vuoden voittajan nimi kirjoitetaan, se on aina siellä toimiston seinällä, se on siis kiertopalkinto, mut se on aina siellä seinällä, siellä on kunniataulu että ketkä on minäkin vuonna ollut tämä positiivisin [sisäinen termi], niin se on aina semmonen, mun mielestä se on aika semmonen kohottava viestintäteko kaikin puolin. Ja se oli siis jo ennen kuin mä tulin taloon, voitin sen silloin tulovuonna, ja olin siitä kauhean onnellinen ja tyytyväinen. Tietysti ainahan uudella työntekijällä voi olla sellanen tietty etulyöntiasema ja sellasta uutta ja virkeää menoa, ja mun työni tietysti oli silloin sellasta, että — ja mä tein vähän kaikkien kanssa juttuja. Mutta kyllä se oli kauhean hienoa se sillä lailla voittaa. No sit me on, tota... Vähän samantyyppinen, me ollaan lanseerattu tällainen [mainitsee tunnustuspalkinnon] joka on kans vähän tällanen kunniataulu, mut se on meidän itse keksimä sellanen, ikään kuin fiksusta [tiettyyn osastoon liittyvästä] teosta, mutta tää on tietysti tällanen tyypillinen asia minkä talon [tietty osasto] keksii, että palkitaan hyvästä suorituksesta ja muokataan sitä asennetta, parin viikon välein se jaetaan.

Yhdellä haastateltavalla oli hyvin selkeä esimerkki kiinnittymistä edistäneestä merkityksellisestä viestintäkokemuksesta ja mieleenpainuvasta viestistä. Tämä oli organisaation taholta tarkoituksellisesti esitetty organisaatiokulttuuria ja organisaation historiaa kuvaava tarina, joka oli jäänyt haastateltavan mieleen hyvin ja kulki hänen kertomansa mukaan koko ajan organisaation toiminnassa mukana luoden yhteenkuuluvuuden tunnetta:

H5: Joo, eli kyllä mä koen aika vahvasti, että olen osa tätä organisaatiota ja koen, että täällä panostetaan tosi paljon, että jokainen... Me kutsutaan meidän työyhteisöä niinku [vieraskielinen sana], joka on [erääksi vieraaksi kieleksi] perhe, ja se on niinku tää mihin tää koko meidän työkuulttuuri perustuu täällä [yrityksen nimi], että kaikki on osa perhettä.

SV: Okei, aivan, mielenkiintoista. Mistä tuo on tullut, tiedätkö?

H5: Siis meidän johtaja ja perustaja [henkilön nimi] on todella tällanen... Niin tää on ihan alusta asti ollut kun [yrityksen nimi] on perustettu [vuosiluku], niin hän viettää paljon aikaa [paikan nimi, jonka kielestä perhe-sana tulee], tai on viettänyt elämänsä aikana paljon aikaa siellä, niin koko se [paikan nimi] kulttuuri ja se niinku... Niin, hän halus sit tuoda sen perustamaansa yritykseen, niin sit just syntyi tämä [yrityksen nimi + vieraskielinen sana] ja me kaikki ollaan niinku yhtä isoa perhettä ja se on se yhteenkuuluvuuden tunne. Että ihan missä päin maailmaa sä meet ja tapaat muita työntekijöitä, niin kaikki on yhtä perhettä.

Myös alla olevassa esimerkissä haastateltava kertoo, että organisaation johdon taholta tullut tarina yrityksen historiasta, arvomaailmasta ja kulttuurista on vaikuttanut kiinnittymiseen positiivisesti:

H4: Ehkä niinku vaan meidän organisaatiokulttuuriin liittyviä asioita, mitkä... Just tää kansainvälisyys ja... Ja tietysti tää [tietynlaisten yritysten] -maailma, kun me ollaan alotettu nimenomaan [tietynlaisten yritysten] kumppanina, niin se tarina tietysti miten tää

lähti ja mistä tää yrityksen nimi tulee [yrityksen nimi], niin sitähan nyt jauhetaan paljon ja se saa paljon kysymyksiä, että oottekste [paikan nimi, johon yrityksen nimi viittaa] ja toimittekste siellä ja mikä homma, niin se on just se, semmonen vähän niinku slogan tai fraasi että niinku [paikan nimi] on “state of mind”, että sen takia tää on tän yrityksen nimi, että kun tää perustaja asu [paikan nimi] ja siellä sitten oli tosi vahvasti [tietynlaisten yritysten] -yhteisöissä ja tässä elämässä mukana, niin hän halus sen “state of mindin” sitten tuoda tähän omaan yritykseensä ja siitä tulee tämä nimi, ja siihen liittyy tietysti vahvasti sit se kansainvälisyys, mikä meillä on tosi vahvana. Ja tuo kansainvälisyys on varmasti ollu se juttu mikä mua kiinnosti ja mikä on ollu mun valtikortti sit siinä miks mut on tähän valittu [kertoo kansainvälisestä taustastaan opinnoissa jne.], niin se on ollu tärkeä juttu itelle.

Alla olevassa esimerkissä haastateltava kertoo, että myös heidän organisaatiossaan on käytössä johdon taholta luotuja sloganeita liittyen liiketoiminta-alueisiin ja työn merkityksellisyyteen, ja että hän on kokenut ne kiinnittymistä edistäväksi tekijäksi, sillä niiden kautta varsinkin työn merkityksellisyys konkretisoituu työntekijälle helpommin:

H3: Niitä on ehkä parikin, toinen on sellainen, missä tavallaan kuvataan sitä meidän, mitenhän mä muotoilisin sen, tavallaan niinku hyvin hyvin ylätasolla tavallaan niitä meidän eri liiketoiminta-alueita. Ja toinen liittyy sitten työn merkityksellisyyteen sillä tavalla, että tavallaan se on se, että meidän työllä on merkitys sisäisesti siellä firmassa, ja miten se vaikuttaa sit taas meidän asiakkaisiin, ja miten se meidän tekemä työ tekee siitä asiakkaiden omasta työstä niinku, tai miten me voidaan auttaa siinä, että heidän työ on merkityksellisempää.

SV: Miten sä oot kokenut nää sloganit? Sanoitkin, että tavallaan ne on tulleet ylhäältä, mutta henkilöstöä kannustetaan siihen, ettei niitä toisteta vaan sanomaan, jos niitä ei sisäistetä, niin ymmärränkö siitä niin, että henkilöstö on sisäistänyt ne jotenkin?

H3: On varmasti, ne on öö [vähän naurahtaen], maalattu meidän toimiston seinälle

SV: No mitä mieltä itse olet niistä?

H3: Mun mielestä ne on hyvin kuvaavat. Ne ei ehkä ihan kuulosta multa, mutta tota, ne on sillä tavalla kuvaavat ja osuvat kyllä.

SV: Pystytkö miten samaistumaan niihin tai seisomaan niiden takana?

H3: Joo, ja tavallaan se varsinkin se työn merkityksellisyys on niistä ehkä semmonen läheisin, tavallaan semmonen mitä välillä jää miettimään, että ei vain ole yksi osa koneistossa, vaan että kaikki mitä mä teen, niin sillä on merkitys jollekin muulle.

SV: Aivan. Eli onko sillä ollut siis jonkinlainen merkitys siihen sun kiinnittymisen kokemukseen, konkretisoiko se jotenkin sitä merkityksellisyyttä?

H3: Joo, ehdottomasti.

Haastatteluaineiston mukaan myös työyhteisössä tapahtuva vitsailu ja huumorin viljely edistävät milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymistä. Usein huumorin aiheena on oma toimiala ja sen erityispiirteet sekä työn sisältö tai työhön liittyvät kyseenalaistetut tai humoristisina pidetyt käytänteet, joista kehitetään niin sanottuja sisäpiirin vitsejä. Tämä ilmenee kuvaavasti seuraavista esimerkeistä:

H1: Aa joo, no me ollaan aika sillain sarkastisia, ehkä esihenkilöt varmaan ajattelisi että jopa törkeitä, mut kun meillä on se kieliero, että me puhutaan suomea jota he ei ymmärrä, niin me nauretaan, että meille se on sellanen selviytymismekanismi kun se on niin vanhanaikaista toisinaan se, miten asiat tehdään siellä, niin me heitetään se sellaseks läpäksi usein, että kun siellä kommunikoidaan paljon esim. kirjeitse, niin me tehdään siitä niinku sellainen naurunalainen, että oikein sillein laitetaan monta, käytetään kaikkia leimoja ja sinettejä, niinku meidän näkökulmasta naurettavaa. Et me niinku tehdään siitä sellanen vitsi ja naureskellaan sille, ja naureskellaan kans aika paljon niinku keskenään, sen huumorin kautta käsitellään niitä kulttuurieroja myös, kun pitää olla niin niinku kohtelias ja puhutella ihmisiä eri tavalla. Nää on sellasia toistuvia juttuja, meillä on sellaset vakioläpät, kun vaikka pitää lähettää jotain materiaalia eteenpäin niin me vaikka lyödään siihen tarkoituksella kahdeksan leimaa koska se on meidän mielestä hauskaa, ja kaikkea tällasta. Että meillä on aika paljon sellasia inside-läppiä meidän kesken.

H2: Pitää olla huumoria, pitää osata myös nauraa itselleen, [--], että kyllähän siellä sitten aina vitsejä kerrotaan, kun se nyt on kuitenkin sillä lailla, että jos on tuollainen talo joka tekee [toimiala], niin onhan se [tarkempaa toimialan kuvailua], niin kyllähän se on semmonen, että fikset ihmiset myös naureskelee tälle tilanteelle itekin...

Haastatteluaineistossa ei ollut kovin paljon kuvausta siitä, millainen viestinnän sisältö voisi vaikuttaa organisaatioon kiinnittymiseen negatiivisesti. Ehkä selkeimmiksi kiinnittymistä haittaaviksi tekijöiksi viestinnän sisältöön liittyen voitaisiin nimetä sekä tehtävä- että suhdetason tiedon saamisen puute ja ylipäättään viestinnän ja vuorovaikutuksen puute kollegojen ja lähijohtajan kanssa etenkin kohtaamisvaiheessa. Yksi haastateltava oli myös kokenut, että niin sanottu negatiivinen juoruilu kollegoista ei ole rakentavaa ja kiinnittymistä edistävää, mutta toisaalta toisen haastateltavan mielestä myös hieman negatiivisen tiedon jakaminen hänelle eräästä kollegasta oli edistänyt hänen työyhteisöön kuuluvuuden tunnettaan. Yksi haastateltava nosti esiin myös sen, kuinka työyhteisön kannalta usein negatiiviseksi koetut asiat, kuten esimerkiksi jonkun työntekijän työsuhteen päätyminen tai yt-neuvottelut, aiheuttavat usein epämiellyttävää epävarmuutta työntekijöissä ja saattavat haitata kiinnittymistä. Haastateltavan mukaan tällaisissa tilanteissa erityisesti johdon avoin, välitön ja empaattinen viestintä on suuressa roolissa vähentämässä muiden työntekijöiden epävarmuutta ja epäasukavuutta ja kompensoimansa näin kiinnittymisen heikkenemistä:

H2: Mun mielestä olennaista on se, että kissa nostetaan pöydälle ja puhuttiin. Ja sitten vaikka se, että toimitusjohtaja puhui suoraan, että eihän tämä nyt ole kivaa kellekään tän tyyppinen, ja tän tyyppisiä, että sillä lailla myötäelettiin ja muuten. Kyllä se mun mielestä niinkun suhteessa ihan ok meni.

SV: Eli koetko, että sait siihen sellaista jollain tavalla ehkä epävarmuutta lieventävää...?

H2: Joo kyllä, tai lähinnä niinku myötäeloa sen osalta, että tässä nyt ollaan kuitenkin niinku sillä lailla, ymmärrettiin se ihmisten huoli itsestä ja muusta ja siitä tilanteesta, kyllä. Vaikka ei meillä missään vaiheessa esimerkiksi käynnistetty yt-neuvotteluja, että ei ollu varsinaista vähennystarvetta sitten loppujen lopuksi.

5 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että haastateltujen milleniaalien tietotyöntekijöiden käsitysten ja kokemusten mukaan viestinnällä ja vuorovaikutuksella on merkittävä yhteys heidän organisaatioon kiinnittymiseensä. Tuloksista voidaan myös päätellä, millainen viestintä ja vuorovaikutus vaikuttaa edistävän ja millainen puolestaan haittaavan milleniaalien tietotyöntekijöiden organisaatioon kiinnittymistä. Seuraavaksi tuloksia pohditaan tarkemmin ensin yleisellä tasolla ja sen jälkeen jaoteltuna jälleen kronologisesti tässä työssä käytettyjen organisaation kiinnittymisen vaiheiden mukaan, ja niistä tehdään johtopäätöksiä.

5.1 Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys kiinnittymisessä

Tulosten mukaan milleniaalien organisaatioon kiinnittyminen tapahtuu pitkälti juuri viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta organisaatioon liittymisen ja siinä toimimisen eri vaiheissa, eli 1) ennakoivan organisaatioon kiinnittymisen aikana, johon kuuluu *työnantajamielikuva ja rekrytointiprosessi*, 2) kohtaamisvaiheessa eli ensimmäisten päivien, viikkojen ja kuukausien aikana, johon kuuluu sekä *muodollinen perehdytys että muu epämuodollinen tiedonsaanti kollegoilta*, sekä 3) metamorfoosivaiheessa eli silloin, kun uusi työntekijä on jo saavuttanut kokemuksen työyhteisön kokonaisvaltaiseksi ja vakiintuneeksi jäseneksi tulemisesta. *Työyhteisön vuorovaikutussuhteet eli vertaissuhteet ja lähijohtajasuhde* sekä myös työyhteisössä tapahtuvan *viestinnän sisältö ja luonne merkityksellisine viestintäkokemuksineen ja mieleenpainuvine viesteineen* puolestaan vaikuttavat milleniaalityöntekijän organisaatioon kiinnittymisen kokemukseen sekä kohtaamisvaiheessa että metamorfoosivaiheessa aina organisaatiosta lähtöön saakka.

Vaikka yksilö siis mahdollisesti saavuttaa jossain vaiheessa kokemuksen työyhteisön kokonaisvaltaiseksi ja vakiintuneeksi jäseneksi tulemisesta, organisaatioon kiinnittyminen ei silti lopu tähän, vaan se joko vahvistuu tai heikentyy ajoittain eri tekijöiden vaikutuksesta sekä muuttuu esimerkiksi sen myötä, kun yksilö identifioituu ajan myötä uusiin ryhmiin ja asioihin työssä ja organisaatiossa aina organisaatiosta

lähtöön asti. Nämä tulokset ovat samantyyppisiä kuin mitä aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on saatu viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä uusien työntekijöiden organisaatioon kiinnittymisessä (esim. Kramer & Miller 2014; Miller 2015), vaikkakaan monissa aiemmissa tutkimuksissa kohderyhmänä eivät välttämättä ole olleet (ainakaan pelkästään) juuri milleniaalit.

Tulokset ovat merkittäviä uuden tiedon tuottamisen itseisarvon lisäksi myös työelämän kannalta. Tulosten mukaan nimittäin uuden työntekijän organisaatioissa pysymiseksi Jablinin (1987) alun perin määrittelemän metamorfoosivaiheen, eli työyhteisön ja organisaation täyvaltaiseksi ja vakiintuneeksi jäseneksi tulemisen kokemuksen, saavuttaminen on todella tärkeää, sillä jos sitä ei tapahdu vaan uusi tulokas kokee jäävänsä ulkopuoliseksi, se voi lisätä organisaatiosta lähtöaikeita lyhyenkin ajan jälkeen. Tämä on organisaatioiden kannalta huono asia, sillä palkattujen työntekijöiden aikainen lähtö on kallista organisaatioille, jotka ovat juuri panostaneet resursseja rekrytointiin, valintaan ja perehdytykseen, mutta eivät välttämättä ole vielä saaneet tuottoa panostuksilleen täyden työsuorituksen muodossa (Griffeth & Hom 2001, Kammeyer-Muellerin & Wanbergin 2003, 779 mukaan).

Näin ollen organisaatioiden olisikin todella tärkeää kiinnittää huomiota viestintäänsä ja vuorovaikutukseensa erityisesti ennakoivan kiinnittymisen ja kohtaamisvaiheen aikana, sillä vain näiden vaiheiden kautta uuden tulokkaan organisaatioon kiinnittyminen voi edetä metamorfoosivaiheeseen. Vaikka tulokset ovatkin pääpiirteittäin linjassa aiemman organisaatioon kiinnittymisen tutkimuksen kanssa (esim. Kramer & Miller 2014; Miller 2015), niistä kuitenkin ilmenee, että milleniaaleilla voi olla joitain aiemmista sukupolvista eroavia piirteitä ja preferenssejä viestinnän ja vuorovaikutuksen suhteen, ja nämä eroavaisuudet saattavat vaikuttaa milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymiseen joko sitä heikentävästi tai edistävästi, kuten jo aiemmissakin tutkimuksissa on esitetty (esim. Myers & Sadaghiani 2010).

Tässä tutkimuksessa saatiin samantyyppisiä tuloksia kuin aiemmissa tutkimuksissa myös siitä, että organisaatioon kiinnittyneet milleniaalityöntekijät voivat parhaimmillaan tuoda lisäarvoa ja kehitystä organisaation sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen huolimatta siitä, että edeltäviin sukupolviin kuuluvat työntekijät saattavat kokea jotkut milleniaaleille tyypilliset viestintä- ja vuorovaikutuspiirteet omistaan poikkeavina ja konflikteja aiheuttavina (Myers & Sadaghiani 2010). Tämän

tutkimuksen tulosten mukaan milleniaalit nimittäin vaikuttavat olevan usein halukkaita organisaatioon *sosiaalistumisen lisäksi myös individuaalistamaan* sitä, eli vaikuttamaan siihen itse proaktiivisesti ehdottamalla ja toteuttamalla muutoksia havaitessaan niihin tarvetta. Jotkut haastateltavat näet kertoivat, kuinka he ollessaan tyytymättömiä joihinkin viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteisiin tai niiden puutteisiin organisaatioissa olivat itse olleet proaktiivisia ja ehdottaneet muutoksia, kuten esimerkiksi uusien kokouskäytänteiden ja viestintätapojen käyttöön ottaminen. Organisaatioiden tulisi nähdä tämä milleniaalien vaikuttamishalukkuus rikkautena ja mahdollisuutena uhan sijaan, sillä milleniaalit voivat tuoda työyhteisöön uusia, ketteriä ja moderneja tapoja toimia, joten heitä tosiaan kannattaisi kuunnella sekä rohkaista vaikuttamaan ja ideoimaan uutta organisaatioiden prosesseihin ja myös kulttuurin kehittämiseen.

5.2 Työnantajamielikuva ja rekrytointiprosessi

Ennen organisaatioon varsinaista liittymistä esimerkiksi sukulaisten, kavereiden, oppilaitosten ja median kautta saatu tieto sekä organisaation oma ulkoinen viestintä ja vuorovaikutus muodostavat *työnantajamielikuvan*, joka vaikuttaa siihen, haluaako milleniaali ylipäättään hakeutua töihin organisaatioon. Voidaan sanoa, että tällaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta muodostunut työnantajamielikuva aloittaa kiinnittymisprosessin, sillä sen kautta milleniaali työnhakija joko identifioituu tai ei identifioitu organisaatioon. Vähäinenkin identifioituminen on luultavasti välttämätöntä, jotta yksilö edes harkitsee liittytävänsä johonkin organisaatioon (Kramer & Miller 2014, 530). Kyseessä on siis tärkeä vaihe kiinnittymisen kannalta, joten organisaatioiden ei tulisi väheksyä työnantajamielikuvan merkitystä nykypäivänä, jos he haluavat jatkossakin taata hyvän työvoiman saatavuuden.

Tässä tutkimuksessa haastateltujen milleniaalien mukaan organisaation ulkoinen brändi ja sen kautta esiin tulevat arvot sekä työntekijäkokemus vaikuttavat siihen, identifioituvatko he organisaatioon jo tässä vaiheessa vai eivät. Ymmärrettävästikin oman arvomaailman kanssa linjassa olevat arvot houkuttavat milleniaalityöntekijöitä, samoin kuin organisaation ulkoisessa viestinnässä esiintyvät aidot, tyytyväiset työntekijät ja heidän henkilökohtaiset uratarinansa ja mielipiteensä yrityksestä työnantajana. Organisaatioiden tulisikin milleniaalityöntekijöitä houkuttaakseen viestiä

selvästi arvoistaan ja työntekijäkokemuksestaan kuitenkin selvittäen, millaiset arvot ja työntekijäkokemus vetoavat juuri milleniaalityöntekijöihin. Tästä saa hyvän kuvan esimerkiksi tämän tutkielman tulosten pohjalta, jotka tässä yhteydessä voidaan tiiviistää esimerkiksi näin: milleniaalityöntekijät vaikuttavat arvostavan ekologisesti ja sosiaalisesti vastuullisia työnantajia, jotka tuovat esiin työn merkityksellisyyden ja joissa vaikuttaa vallitsevan moderni eli matala-hierarkkinen ja välitön vuorovaikutuskulttuuri, jossa työntekijöitä arvostetaan aidosti sekä osallistetaan päätöksentekoon ja kehittämistyöhön.

Milleniaalityöntekijät suosivat työpaikkojen etsinnässä teknologiavälitteisiä viestintäkanavia, kuten erilaisia työnhaku –ja välityssivustoja (esim. Oikotie, Duunitori) sekä sosiaalisen median kanavia, pääasiassa LinkedIniä ja Facebookia. Milleniaalit hankkivat kiinnostavista työpaikoista ja työnantajista tietoa ensisijaisesti internetistä organisaation verkkosivuilta sekä sosiaalisen median kanavista. Tietoa voidaan etsiä myös keskustelupalveluista kuten esimerkiksi Glassdoor, jotka ovat erikoistuneet siihen, että organisaatioiden entiset tai nykyiset työntekijät jakavat siellä omia näkemyksiään ja tietoa työnantajistaan yleensä nimettöminä eli hyvinkin rehellisesti. Organisaatioiden voisikin olla fiksua seurata säännöllisesti sitä, mitä yleisimpien sosiaalisen median palvelujen lisäksi esimerkiksi Glassdoorissa siitä puhutaan. Organisaatioiden tulisi tietysti pitää myös verkkosivunsa ja sosiaalisen median profiilinsa ajan tasalla olemalla niissä aktiivisesti läsnä markkinoinnin lisäksi myös työnantajamielikuvaa ja rekrytointia silmällä pitäen. Tärkeää olisi kartoittaa säännöllisesti, mitä sosiaalisen median palveluita ja muita teknologiavälitteisen viestinnän kanavia milleniaalit käyttävät milloinkin, sillä näissäkin suosio vaihtelee ajan myötä, sekä tosiaan olla kartalla milleniaalisukupolven arvoista ja ihanteista työpaikkojen suhteen.

Tämän tutkimuksen tuloksista selvisi, että milleniaalityönhakijat pitivät myös verkossa välittömän oloisesta, helposti lähestyttävästä ja henkilökohtaisemmasta sisällöstä kasvottoman ja virallisen organisaatioviestinnän sijaan. Esimerkiksi vapaamuotoinen työpaikkailmoitus rohkaisee tulosten mukaan milleniaalia hakemaan työpaikkaa paremmin kuin kovin virallinen ja pitkä vaatimuslista. Myös työntekijöitä esittelevät videot toimivat tulosten mukaan milleniaalien rekrytoinnissa hyvin, sillä niiden kautta voidaan välittää milleniaalien arvostamaa välitöntä ja aitoa työntekijäkokemusta sekä hyvää organisaatiokulttuuria.

Matalan hierarkian välittyminen, avoimuus, välittömyys ja rentous ovat tulosten mukaan valttia työpaikkailmoitusten lisäksi myös muussa milleniaalityöntekijöiden kanssa käytävässä rekrytointiviestinnässä, kuten haastatteluissa. Milleniaalit arvostavat avointa ja rehellistä työstä ja organisaatiosta, sekä eduista että mahdollisista haittapuolista, kertomista jo rekrytointivaiheessa. Tärkeää on, että rekrytointivaiheessa annettu tieto vastaa tulevaa, eikä minkään suhteen luvata liikoja, mikä vastaa tämän työn taustaluvuissa esiintynyttä aiempaa tutkimusta aiheesta. Esimerkiksi Kramerin ja Millerin (2014, 531) mukaan näet uudet tulokkaat kokevat väistämättä ristiriitaa odotustensa ja kokemustensa kanssa liittyessään organisaatioon, ja tutkimusten mukaan rekrytoijien viestit voivat vähentää alkuperäisiä odotuksia ja niillä voi olla pitkäaikaisia vaikutuksia työntekijän toimintaan.

Alkuperäisten odotusten vähentäminen lievittää kulttuurishokkia ja näin ollen vähentää myös vapaaehtoista organisaatiosta lähtemistä (Wanous 1992, Kramerin & Millerin 2014, 531 mukaan). Tämä voi tuottaa haastetta organisaatioille, jotka toisaalta tietysti pyrkivät antamaan työpaikasta rekrytointiprosessissa mahdollisimman hyvän kuvan, mutta liioittelu ei siis kannata. Avoin ja välitön vuorovaikutusilmapiiri haastattelussa on myös organisaatioille hyödyksi niin, että siinä on helpompi kertoa asioista rehellisesti kuitenkin hyviä puolia korostaen. Milleniaalit kokivat rekrytointiprosessissa viestinnän ja vuorovaikutuksen laadun lisäksi hyvin tärkeäksi myös sen, että rekrytointiprosessin etenemisestä ylipäätään viestittiin johdonmukaisesti ja riittävästi, eikä jätetty ilmoittamatta sen etenemisestä silloinkaan, jos ei päässyt haussa jatkoon.

Sen sijaan haastateltavat kokivat rekrytointiprosessissa huonoksi muodollisuuden ja jäykkyyden, epäjohdonmukaisen käytöksen sekä rekrytoinnin etenemistä koskevan tiedon puutteen, ja näiden tekijöiden koettiin haitanneen organisaatioon kiinnittymistä. Näin ollen organisaatioiden kannattaisi nykyään kiinnittää rekrytointiprosessiin erityistä huomiota aina työpaikkailmoituksen sisällöstä ja jakelukanavasta itse haastatteluihin ja muuhun yhteydenpitoon edistääkseen milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymistä. Milleniaalityöntekijät ovat nykyään hyvin tietoisia siitä, miten erilaisia rekrytointiprosessit voivat olla ja mitä piirteitä niissä he arvostavat, sillä he jakavat näistä paljon tietoa keskenään sekä kasvokkaisvuorovaikutuksessa että sosiaalisessa mediassa. Huono rekrytointikokemus voi siis kostautua organisaatiolle karvaasti laajalle levinneenä heikentyneenä työnantajamielikuvana potentiaalisten milleniaalihakijoiden joukossa, kun taas hyvä rekrytointikokemus edistää kiinnittymistä.

5.3 Perehdytys ja muu kohtaamisvaiheen tiedonhankinta

Organisaatioon liittymisen jälkeen ensimmäisten päivien, viikkojen ja kuukausien aikana sekä muodollisessa perehdytyksessä että myös muutoin tapahtuvalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus uusien milleniaalitulokkaiden organisaatioon kiinnittymiseen. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan milleniaalityöntekijät vaikuttavat arvostavan selkeästi valmisteltua ja strukturoitua perehdytystä, mutta myös vapaamuotoisempi ”suoraan syvään päähän heittäminen” voi onnistua, jos saatavilla on kuitenkin helposti välitöntä tukea ja apua lähijohtajalta ja muilta kollegoilta.

Haastateltujen milleniaalityöntekijöiden mukaan etenkin vertaiskollegat ovat kohtaamisvaiheessa merkittävässä roolissa epävirallisina sekä tehtävä- että suhdetason tiedonlähteinä. Näin ollen vuorovaikutussuhteiden luominen vertaiskollegoihin on tärkeää kiinnittymisen kannalta. Tästä syystä milleniaalit pitävätkin tulosten mukaan hyvänä sitä, jos virallinen perehdytys mahdollistaa myös epävirallisempaa tutustumista kollegoihin esimerkiksi yhteisten vapaamuotoisempien vuorovaikutustilanteiden tai vaikkapa teknologiavälitteisen viestinnän kautta. Hyvänä pidettiin myös sitä, jos useampi uusi työntekijä aloitti samaan aikaan, sillä silloin heiltä saa vertaistukea kaikkien ollessa samassa tilanteessa ja uusia asioita pystytään merkityksentämään yhdessä. Näin ollen organisaatioiden kannattaisikin suosia useampien uusien työntekijöiden rekrytointia samaan aikaan; se olisi helpompaa myös organisaatioille itselleen perehdytyksen kannalta.

Milleniaalit tuntevat olevan perehdytyksen ja ylipäättään kohtaamisvaiheen tiedonhankinnan suhteen sitä mieltä, että vaikka tietyt viestinnän ja vuorovaikutuksen tavat ja käytänteet ovat ehkä heille mieluisampia kuin toiset, niin tärkeintä on kuitenkin ylipäättään saada tietoa sekä oman työtehtävän suorittamiseen että organisaatiokulttuuriin ja sosiaalisiin rooleihin, normeihin ja käytänteisiin liittyen. Pahinta on, jos tietoa ei anneta organisaation taholta ja jos vielä kynnys oma-aloitteiseen kysymiseenkin koetaan suurena vähättelyn tai epäluottamuksen pelossa. Silloin uudella tulokkaalla ei ole mahdollisuutta vähentää uuteen organisaation liittymisestä aiheutuvaa epävarmuuttaan tai merkityksentää työnsä sisältöä tai muuta näkemäänsä ja kokemaansa, mikä haittaa kiinnittymistä.

Organisaatioiden tulisi siis kiinnittää erityistä huomiota *perehdyttämisprosesseihinsa* ja ylipäätään *tiedon välittämiseen* uusille milleniaalityöntekijöille huomioiden sen, että:

- milleniaalityöntekijät kaipaavat mahdollisesti *enemmän ja avoimempaa viestintää lähijohtajiensa kanssa* kuin aiemmat sukupolvet
- muodollisen perehdytyksen lisäksi *vertaiskollegoilta saadulla epävirallisella tiedolla ja työyhteisön vuorovaikutussuhteilla* on suuri merkitys uuden tulokkaan tiedonsaantiin ja näin ollen organisaatioon kiinnittymiseen milleniaalien kohdalla
- milleniaalityöntekijät arvostavat jollain lailla *strukturoidua perehdytystä*, joka auttaa heitä saamaan sekä tehtävä- että suhdetason tietoa, mutta sen puutetta voi paikata avoin ja välitön viestintä ja vuorovaikutus kollegojen ja lähijohtajan kanssa.

Milleniaalit siis vaikuttavat suosivan organisaatiokulttuuria, jossa on mahdollista olla itseohjautuva, mutta kuitenkin myös saada matalalla kynnyksellä tukea ja neuvoja vertaiskollegoilta ja lähijohtajilta. Tämä tukee organisaatioon kiinnittymistä.

5.4 Vertaissuhteet ja lähijohtajasuhde

Yksi merkittävimpiä tekijöitä milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymisessä on tulosten mukaan työyhteisön vuorovaikutussuhteet: sekä vertaissuhteet että uuden työntekijän vuorovaikutussuhde lähijohtajansa kanssa. Positiiviset eli palkitsevat vertaissuhteet työyhteisössä, kuten kaveri- ja ystäväsuhde, edistävät tulosten mukaan milleniaalityöntekijöiden kiinnittymistä työyhteisöön ja organisaatioon, kun taas negatiiviset vertaissuhteet, eli alistavat tai vihamieliset vuorovaikutussuhteet, heikentävät kiinnittymistä, kuten Pörhölä (2009) esittää vertaisyhteisöön kiinnittymisen teoriassaan. Neutraalien vertaissuhteiden taas ei koettu edistävän tai heikentävän kiinnittymistä.

Osa haastateltavista kuitenkin koki, että työyhteisön ystävyys- ja kaverisuhteilla on jonkinlaista eroa yksityiselämän vastaaviin suhteisiin, vaikkeivat he välttämättä osanneet sanoa, millaista eroa, sillä he saattoivat kuitenkin viettää esimerkiksi myös vapaa-aikaa yhdessä. Suurin ero tulosten mukaan vaikutti olevan se, ettei työstävien kanssa välttämättä puhuttu ihan yhtä avoimesti kaikista yksityiselämän asioista, mutta toisaalta haastateltavien mieltymykset vaihtelivat tämän suhteen, sillä jotkut puhuivat

myös henkilökohtaisista asioista työystävien kanssa. Toisaalta ehkäpä tämän tuloksen valossa Siasin (2009, 89) käyttämälle termille *työpaikkaystävyys* (workplace friendship) on paikkansa, sillä tulosten mukaan usein sen koetaan kuitenkin eroavan jollain lailla yksityiselämän ystävyydestä. Työyhteisön vertaissuhteet ovat tulosten mukaan uusille tulokkaille merkittäviä siksi, että niiden kautta he saavat merkittävää sekä työn suorittamiseen liittyvää *tehtävätason tietoa* että myös työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin sopeutumista edistävää *suhdetason tietoa*.

Myös *lähijohtajasuhteen laadulla ja lähijohtajalta saadulla tiedolla* on tulosten mukaan huomattava vaikutus milleniaalityöntekijöiden työn suorittamiseen ja työssä viihtymiseen ja näin ollen organisaatioon kiinnittymiseen. Hyvä ja palkitseva vuovaikutussuhde lähijohtajan kanssa koettiin kiinnittymistä edistäväksi tekijäksi, kun taas huono lähijohtajasuhde sekä lähijohtajalta saadun tiedon puute koettiin kiinnittymistä haittaavaksi tekijäksi. Nämä työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin liittyvät tulokset ovat merkittäviä nykytyöelämän kannalta, sillä ne korostavat entisestään nykyään kasvavaa tietoisuutta siitä, että työyhteisön vuorovaikutussuhteilla on todella huomattava merkitys työntekijöiden organisaatioihin kiinnittymisessä, työssä viihtymisessä ja organisaatioihin sitoutumisessa. Nykyajan organisaatioiden tulisikin tiedostaa tämä ja tehdä tietoisia ja konkreettisia panostuksia sekä työyhteisön vertais- että johtaja-alaisuuksien kehittämiseen ja ylläpitoon houkutellaakseen milleniaaleja ja pitääksensä heidät organisaation jäsenenä.

Tällaisia panostuksia voivat tämän tutkimuksen tulosten mukaan olla esimerkiksi kannustaminen yhteisiin lounas- ja kahvitaukoihin sekä viihtyisien tilojen tarjoaminen näihin, sekä muiden yhteisten aktiviteettien, kuten kehitys- ja virkistyspäivien, erilaisten pienimuotoistenkin juhlahetkien tai vaikkapa urheiluaktiviteettien järjestäminen ja mahdollistaminen työyhteisölle, mieluiten työajalla ja työnantajan kustantamana. Vaikka työyhteisössä tietysti voi muodostua palkitsevia vuorovaikutussuhteita ilmankin organisaation johdon tietoista panostusta, niin milleniaalityöntekijät tuntuvat arvostavan erityisesti sitä, että työnantaja tietoisesti ja aktiivisesti järjesti tilaisuuksia työyhteisön vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen. Tietysti tärkeää erikseen järjestettyjen tilaisuuksien lisäksi on myös organisaatiokulttuuri, joka mahdollistaa palkitsevia vuorovaikutussuhteita edistävän viestinnän ja vuorovaikutuksen jokapäiväisessä työssä organisaatiossa. Milleniaalit suosivat *avointa ja välitöntä vuorovaikutusta sekä matalan hierarkian ilmenemistä sekä lähijohtaja- että vertaiskollegasuhteissaan*, ja he haluavat

saada usein palautetta työstään. Organisaation johdon ja lähijohtajien on tärkeää näyttää tietoisesti esimerkkiä tällaisen kulttuurin luomiseen. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat kuitenkin myös, että hyvät vertaiskollegasuhteet voivat paikata huonompaa lähijohtajasuhdetta.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan milleniaalien suosima runsas, avoin, välitön ja tasavertainen viestintä ja vuorovaikutus toteutuu parhaiten avokonttoreissa, joissa sekä johtajat että alaiset voivat konkreettisesti nähdä toisiaan usein ja keskustella myös vapaamuotoisesti esimerkiksi ohimennen kahvikoneella käydessään. Organisaatioiden tulisi siis huomioida myös konkreettisten tilaratkaisujen vaikutus työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ylläpitoon ja kehittymiseen sekä koko organisaatiokulttuuriin houkuttellakseen ja pitääkseen milleniaalityöntekijöitä. Tämä saattaa olla helpommin sanottu kuin tehty joillekin pitkään toimineille organisaatioille, joille on vuosikymmenten saatossa rakentunut tietynlainen organisaatorakenne ja –kulttuuri, sillä jo muodostunutta organisaatiokulttuuria ja myös konkreettisia tilaratkaisuja voi olla vaikeaa muuttaa etenkin pitkään toimineissa suurissa ja hajautetuissa organisaatioissa. Näin ollen uudet, pienemmät organisaatiot saavat helposti milleniaalityöntekijöiden houkuttelussa ja sitouttamisessa etumatkaa, sillä ne voivat oppia vanhempien organisaatioiden virheistä ja luoda uudenlaisen, modernin ja milleniaalityöntekijöitä miellyttävän organisaatiokulttuurin ja toimistotilan alusta alkaen.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että *sukupolvi- ja kulttuurierot* voivat vaikeuttaa milleniaalityöntekijöiden vuorovaikutussuhteiden luomista työyhteisössä. Tämä tukee aiempaa tutkimustietoa siitä, että milleniaalien odotuksissa ja tavoissa työyhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen suhteen on havaittu olevan eroa aiempiin sukupolviin verrattuna ja että nämä erot voivat vaikuttaa organisaatioiden toimintaan hankaloittaen viestintää ja vuorovaikutusta aiempien sukupolvien ja milleniaalien kesken (Myers & Sadaghiani 2010, 225 & 235). Myös tämän tutkimuksen tuloksissa korostuvat esimerkiksi Myersin ja Sadaghianin (2010, 225) mainitsemat milleniaalityöntekijöiden viestintään liittyvät tyypilliset piirteet: he työskentelevät hyvin ryhmissä, ovat motivoituneita vaikuttamaan organisaatioissa, suosivat avointa ja usein tapahtuvaa viestintää esimiestensä kanssa ja ovat kotonaan viestintäteknologioiden parissa. Nämä piirteet voidaan mieltää nykyajan tietotyössä itse asiassa usein tavoiteltaviksi piirteiksi, mutta organisaatioiden toimintaan vaikuttavia ristiriitoja voi

työyhteisöissä aiheutua siitä, jos vanhemmat sukupolvet eivät arvostakaan samoja piirteitä ja käyttäytyvät itse eri tavalla.

Toisaalta ehkäpä juuri milleniaalisukupolven saapuminen työpaikoille on osittain vaikuttanut siihen, että nykyään perinteiset matriisiorganisaatiot jäykköine hierarkioineen ja konservatiivisine kulttuureineen eivät ole enää “muodissa”, vaan etenkin tietotyöorganisaatioissa nykyään trendinä vaikuttaa olevan matalan hierarkian ja itseohjautuvuuden tavoittelu sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksen tiedostaminen työntekijöiden hyvinvoinnin ja tehokkuuden edistämiseksi. Toisaalta näin on varmaankin siksi, koska tällaisen kulttuurin ja toimintatavan on ilmeisesti todettu tietotyöorganisaatioissa olevan autoritääristä johtamista ja konservatiivisia, jäykköjä prosesseja parempi tapa sekä työntekijöiden hyvinvoinnin että tehokkuuden suhteen. Organisaatioiden tulisikin tiedostaa mahdolliset erot eri sukupolvien välillä viestinnän ja vuorovaikutuksen suhteen ja pyrkiä hallitsemaan ja tasoittamaan niitä kaikkia kunnioittavasti kuitenkin tiedostaen sen, mikä on nykymaailmassa aidosti paras tapa toimia.

Aiemmat sukupolvet voisivat mahdollisesti ottaa milleniaaleilta oppia myös *viestintä- ja vuorovaikutusteknologioiden käytössä*, sillä tämän tutkimuksen tulosten perusteella se luo milleniaalien ja aiempien sukupolvien välille jonkin verran kuilua organisaatioissa vaikuttaen esimerkiksi vuorovaikutussuhteiden kehittymiseen ja sitä kautta kiinnittymiseen. Milleniaalit ovat tottuneita viestintä- ja vuorovaikutusteknologioiden käyttäjiä, joten he omaksuvat helposti organisaatioiden sisäiset teknologiavälitteiset viestintä- ja vuorovaikutuskanavat ja vuorovaikuttavat niissä mielellään sekä tehtävä-että suhdetasolla. Tulosten mukaan tämä yleensä edistää milleniaalien vuorovaikutussuhteita niiden kollegojen kanssa, jotka käyttävät vuorovaikutusteknologioita yhtä usein ja samaan tapaan, ja nämä kollegat ovat usein itsekin milleniaaleja. Ongelmaksi muodostuu siis se, että vuorovaikutusteknologioiden käyttö voi luoda entisestään kuilua eri sukupolvien edustajien välille työyhteisössä, jos milleniaalit edistävät tehokkaasti vuorovaikutussuhteitaan niiden kautta, mutta vanhempien sukupolvien edustajat loistavat niissä poissaolollaan.

Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, sillä esimerkiksi Sias (2009, 187) on todennut, että uusien teknologioiden voidaan nähdä sekä yhdistävän että erottavan sekä ihmisiä että organisaatioita toisistaan, sillä ne toisaalta yhdistävät ihmisiä

ennennäkemättömällä tavalla tarjoten pääsyn tietoon ja uusiin tapoihin viestiä ja auttavat esimerkiksi muusta työyhteisöstä fyysisesti erillään työskenteleviä olemaan aktiivisia jäseniä työyhteisössä, kuten tämänkin tutkimuksen tulokset osoittavat. Siasin (2009, 187-188) mukaan ne voivat kuitenkin myös etäännyttää työntekijöitä toisistaan, ja tällä voi olla vaikutusta vuorovaikutussuhteisiin. Ratkaisuksi tähän organisaatioiden kannattaa itse asiassa edistää milleniaalien suosimaa avointa ja välitöntä vuorovaikutuskulttuuria organisaatiossa ylipäätään muutenkin kuin teknologiavälitteisesti, sekä järjestää myös vapaamuotoisia tilaisuuksia, jotka tukevat vuorovaikutussuhteiden kehittymistä työyhteisössä. Organisaatiot voisivat myös hyödyntää tässä milleniaalien individuaalistamis- eli vaikuttamishalukkuutta järjestämällä heille tilaisuuksia opettaa digitaitojaan muille. Tulosten mukaan aktiivinen vaikuttaminen eli organisaation individuaalistaminen myös edistää milleniaalien organisaatioon kiinnittymistä, eli onnistuessaan tällaisella järjestelyllä olisi kaksinkertainen positiivinen vaikutus organisaatioon.

5.5 Merkitykselliset viestintäkokemukset ja mieleenpainuvat viestit

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempaa tutkimustietoa siitä, että työyhteisössä tapahtuvan viestinnän ja vuorovaikutuksen varsinaisella sisällöllä ja luonteella on vaikutusta työntekijöiden, tässä tapauksessa milleniaalityöntekijöiden, organisaatioon kiinnittymiseen (esim. Kramer & Miller 2014, 532). Organisaatioiden olisi siis tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millaista on sekä organisaation taholta uusille tulokkaille suunnattu formaali että myös työyhteisön jäsenten keskuudessa tapahtuva epäformaali viestintä ja vuorovaikutus, eli mitä ja miten puhutaan organisaatiosta ja sen kulttuurista ja merkityksestä, itse työstä, kyseessä olevista ammateista sekä työyhteisön vuorovaikutussuhteista.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymistä edisti se, jos organisaatio teki työntekijöille suunnatussa viestinnässään näkyväksi niin sanottua suurempaa merkityksellisyyttään esimerkiksi yhteiskunnan tai asiakkaiden kannalta. Milleniaalityöntekijöillä vaikuttaa siis olevan tarve kokea, että heidän työnteollaan on suurempikin merkitys maailmalle kuin vain henkilökohtainen urakehitys tai rahan ansaitseminen. Siksi organisaatioiden on tärkeää löytää toimialasta tai toimintamallista huolimatta toiminnalleen tämä niin sanottu suurempi merkitys ja

viestiä se helposti lähestyttävien ja aidon oloisten tarinoiden ja viestien kautta, jotta milleniaalityöntekijät voisivat siihen samaistua. Omien näkemysten kanssa kohtaava arvomaailma tuntui myös olevan milleniaaleille erityisen tärkeää, eli kaikenlaiset tarinat ja viestit eivät välttämättä saaneet milleniaaleja sisäistämään organisaation merkitystä, vaan tärkeänä pidettiin sitä, että ne kohtaavat oman arvomaailman suhteen. Näin ollen nykyorganisaatioiden tulisi siis olla myös hyvin perillä milleniaalien arvomaailmasta osatakseen rakentaa juuri heihin vetoavia viestejä ja tarinoita.

Organisaation suuremman merkityksen lisäksi tulosten perusteella myös organisaatiokulttuuria kuvaavilla ja sitä ohjaavilla tarinoilla ja viesteillä voi olla milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymistä edistävä vaikutus. Yhdellä haastateltavalla oli todella hyviä kokemuksia siitä, että tarkkaan suunnitellun ja strukturoidun perehdytysohjelman lisäksi myös organisaatiokulttuurista oli olemassa selkeä organisaation historiaan ja perustajaan liittyvä henkilökohtainen tarina, jonka mukaan kaikki organisaation jäsenet ovat yhtä ”perhettä”. Uudet tulokkaat siis perehdytettiin suunnitelmallisesti ja tarkoituksellisesti organisaation kulttuuriin tarinan kautta. Muillakin haastateltavilla oli hyviä kokemuksia tämän tyyppisistä yritystarinoista kiinnittymisen edistäjinä. Tulosten mukaan myös kollegoilta epävirallisesti saadut tarinat ja viestit organisaation toiminnasta sekä sosiaalisista normeista ja vuorovaikutussuhteista voivat olla uudelle tulokkaalle hyvin mieleenpainuvia, ja niillä voi olla joko kiinnittymistä edistävä tai haittaava vaikutus riippuen siitä, kokevatko tulokkaat ne negatiivisina vai positiivisina omasta näkökulmastaan.

Organisaatioiden tulisi siis miettiä nykyaikana ulkoisen viestinnän ja brändin lisäksi myös niin sanottua sisäistä brändiä, jota nykyään usein kutsutaan esimerkiksi sisäiseksi työnantajamielikuvaksi tai työntekijäkokemukseksi. Tämä rakentuu nimenomaan työyhteisön sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa, joten ei siis ole lainkaan sama, millaisten tarinoiden ja viestien kautta organisaatio viestii sisäisesti tai mitä ja miten vanhemmat työntekijät puhuvat uusille tulokkaille organisaatiosta ja työstä. Organisaatioiden tulisi siis pyrkiä viestimään tarkoituksestaan ja kulttuuristaan milleniaaleihin vetoavilla tavoilla sekä viestien sisällön että muodon suhteen, sekä pyrkiä myös tiedostamaan ja ohjaamaan sitä, miten vanhemmat kollegat puhuvat organisaatiosta ja sen kulttuurista epämuodollisissakin tilanteissa uusille tulokkaille.

6 PÄÄTÄNTÖ

6.1 Arviointi

Tämän tutkielman tutkimustehtävänä oli kuvata ja ymmärtää tietotyötä tekevien milleniaalityöntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia siitä, miten työyhteisössä tapahtuva viestintä ja vuorovaikutus kytkeytyy heidän organisaatioon kiinnittymiseensä. Tutkimuksen tutkimusote oli laadullinen eli kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä näiden katsottiin sopivan hyvin tuottamaan todennäköisesti tutkimustehtävän kannalta olennaista tietoa tutkimusaiheesta. Kvalitatiivinen tutkimus näet sopii hyvin silloin, kun tutkitaan ihmistä ja halutaan saada tutkittavan oma ääni ja näkökulmat esiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Teemahaastattelu taas soveltuu hyvin laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi vastaten monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Haastattelumenetelmän avulla voidaan nimittäin kuvata nimenomaan haastateltavan ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41), kuten tässä tutkimuksessa oli tavoitteena.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollisti sen, että haastateltavilta voitiin kysyä heidän käsityksiään ja kokemuksiaan tiettyihin tutkimustehtävän kannalta olennaisiin teemoihin liittyen, mutta kuitenkin antaen samalla heille tilaa tuoda mahdollisimman vapaasti itseään koskevia asioita esiin ja luoda merkityksiä aktiivisena osapuolena (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa alun perin suunniteltua haastatteluteemojen järjestystä voitiin myös vaihdella sen mukaan, jos haastateltava puhui eri haastatteluteemoihin liittyvistä asioista limittyen tai siirtyi itse luonnollisesti edellisestä teemasta eri teemaan, mistä itse haastattelijana olin ajatellut seuraavaksi kysyä. Näin ollen laadullinen tutkimusote ja teemahaastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi soveltuivat mielestäni tähän tutkimustehtävään hyvin.

Haastatteluteemat ja –kysymykset muodostettiin tämän tutkielman teoriataustoituksen pohjalta valiten sellaisia teemoja ja kysymyksiä, jotka parhaiten toisivat esiin haastateltujen milleniaalityöntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä heidän organisaatioon kiinnittymisessään.

Haastattelukysymysten operationalisointia olisi kuitenkin voinut mieltää enemmän ja pidemmälle. Vaikka puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelukysymysten ei

tarvitse olla täysin samanmuotoisia tai samassa järjestyksessä eri haastatteluissa, olisi hieman tarkempi haastattelukysymysten operationalisointi ehkä estänyt liian rönsyäviä ja johdattelevia haastattelukysymyksiä haastattelutilanteissa. Pysin toki olemaan johdattelematta haastateltavia, mutta se oli jokseenkin vaikeaa varsinkin ensimmäisissä haastatteluissa, kun etenin ehkä liiankin orjallisesti haastattelurungon mukaan enkä osannut vielä antaa haastateltaville tilaa yhtä hyvin kuin ehkä myöhemmissä haastatteluissa. Tästä huolimatta sain kuitenkin mielestäni tutkimustehtävän kannalta olennaisia ja tutkimuskysymyksiin vastaavia tuloksia, joita tässä tutkimusraportissa esitetyt haastatteluaineiston sitaatit todentavat. Siinä mielessä siis ainestonkeruu ja alun perinkin tutkimustehtävän aiheen rajaus kuitenkin siis onnistuivat. Teoriasidonnainen teemoittelu analyysitapana sopi mielestäni myös tähän tutkimukseen, sillä sen avulla aineistoa analysoitaessa voitiin huomioida aiempi teoriatausta ja saada sitä apua esimerkiksi tulosten ryhmittelyyn, mutta kuitenkin huomioida myös laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti aineistosta ilmeneviä odottamattomiakin tekijöitä. Tässä tutkimuksessa saatiin samantyyppisiä tuloksia kuin tutkimusraportin teoriataustoituksessa esitellyissä aiemmissä tutkimuksissa on saatu, eli aiempi tutkimustieto tukee tämän tutkielman tuloksia.

Akateemista tutkimusta tehdessä tulee huomioida myös hyvän tieteellisen käytännön toteutuminen noudattamalla yleisiä tutkimuseettisiä ohjeita. Niiden mukaan toimintatapoina tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa tulisi noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulisi olla eettisesti kestäviä sekä tutkimuksen ja sen tulosten julkaisemisen avointa, ja muiden tutkijoiden työ ja saavutukset tulee ottaa asianmukaisesti huomioon muun muassa asianmukaisesti viittaamalla. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa, ja raportoida sekä sen tietoaineistot tallentaa tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaan. Lisäksi on hankittava tarvittavat tutkimusluvut. Tutkimusta tehdessä tulee myös selkeästi määritellä tutkimusryhmän jäsenten asema, oikeudet, osuus työn tekemisestä sekä vastuut ja velvollisuudet, sekä sovittava tutkimustulosten omistajuudesta ja aineistojen säilyttämisestä kirjallisesti tutkimusryhmän ja koehenkilöiden kesken. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tässä tutkimuksessa on parhaan osaamisen mukaan noudatettu maisterintutkielmalta edellytettyä yleistä huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä kaikissa vaiheissa.

Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmissä on pyritty eettiseen kestävyyteen, tulosten julkaisemisessa avoimuuteen ja myös muiden tutkijoiden työ ja saavutukset on pyritty ottamaan asianmukaisesti huomioon muun muassa asianmukaisesti viittaamalla. Myös tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa, raportoinnissa ja tietoaneistojen tallentamisessa on noudatettu tieteelliselle tiedolle asetettuja vaatimuksia. Tämän tutkimuksen tutkimusryhmässä ei ole ollut muita tekijöitä kuin vastaavana tutkijana minä eli maisterintutkielman tekijä. Koehenkilöiden kanssa on sovittu kirjallisesti tutkimustulosten omistajuudesta sekä aineistojen säilyttämisestä näyttämällä heille tähän tutkielmaan sopivaksi muokattu Jyväskylän yliopiston tutkimuksen tietosuojailmoitus. Koehenkilöt ovat myös vapaaehtoisesti allekirjoittaneet suostumuslomakkeen tutkimukseen osallistumisesta tietosuojailmoituksen luettuaan.

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa arvioidaan koko tutkimusprosessin luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa keskeinen tutkimusväline on tutkija itse, jolloin tutkijan subjektiviteetin myöntäminen on keskeistä arvioinnissa. Näin ollen tiedeyhteisössä laadullista tutkimusta on tapana arvioida myös *uskottavuuden*, *siirrettävyyden*, *varmuuden* ja *vahvistuvuuden* termien kautta (Eskola & Suoranta 1998, 211-213). Mielestäni tätä tutkimusta voidaan pitää *uskottavana*, sillä tutkimuksen tulokset, niiden pohdinta ja niistä muodostetut johtopäätökset perustuvat hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti kerättyyn haastatteluaineistoon, josta on myös esitetty lukuisia litteroituja esimerkkejä tulosten tueksi tulosluvussa. Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta niiden perusteella voidaan hieman paremmin ymmärtää viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä tietotyötä tekevien milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymisessä. Tulokset eivät myöskään ole sellaisenaan *siirrettävissä* toiseen kontekstiin.

Varmuuden kriteeri huomioitiin tutkimuksen toteutuksessa esimerkiksi korostamalla tutkittaville, ettei heitä tai heidän organisaatioitaan voi tunnistaa tutkimusraportista, jotta he uskaltaisivat kertoa käsityksistään ja kokemuksistaan mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti. Tämä huomioitiin myös järjestämällä haastattelut aina tilassa, jossa luottamuksellinen keskustelu kahden kesken on mahdollista. Haastattelijana pyrin myös aina luomaan mahdollisimman välittömän ja rennon mutta kuitenkin asiallisen tunnelman avoimien ja rehellisten vastauksien saamiseksi. Mielestäni tutkimusaiheen voisi ajatella olevan ainakin joillekin hieman herkkä ja arkaluontoinen, etenkin kerrottaessa mahdollisista negatiivisista käsityksistä ja kokemuksista tästä aiheesta,

miksi koitinkin itse pitää tarkasti huolta haastateltavien anonymiteetin turvaamisesta ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisesta haastatteluissa. Haastateltavat itse eivät kuitenkaan tuntuneet pitävän aihetta erityisen herkkänä tai arkaluontoisena, kuten jotkut totesivatkin ääneen, vaan he kertoivat käsityksistään ja kokemuksistaan avoimen ja rehellisen oloisesti. Jotkut tosin eivät halunneet kertoa yksityiskohtia joistain esittämistään asioista tai esimerkeistä, vaikka tutkimusaineiston kannalta niiden kuuleminen olisi ollut mielekästä, mutta näin ei kuitenkaan tapahtunut usein. *Vahvistuvuuden* kriteeri toteutuu puolestaan tässä tutkimuksessa niin, että tutkimuksen tulokset saavat pitkälti vahvistusta tästä aiheesta ja ilmiöstä tehdystä aiemmasta tutkimuksesta.

Tutkimusaihe on merkittävä siksi, että vaikka organisaatioon ja työyhteisöön kiinnittymistä onkin tutkittu monin eri tavoin ja käsittein aiemminkin, on viestinnän ja vuorovaikutuksen yhteys kiinnittymiseen jäänyt vähemmälle huomiolle tutkimuskentällä. Lisäksi vaikka työelämässä onkin viime vuosina alettu puhumaan melko paljon milleniaalisukupolven eroista aiempiin sukupolviin, esimerkiksi Myersin ja Sadaghianin (2010, 235) mukaan parhaimmissakin sukupolvieroja organisaatioissa käsittelevissä tutkimuksissa on keskitytty enemmän tilanteellisiin (situational) ja muihin tekijöihin, jotka vahvistavat eroja ja stereotyyppisiä odotuksia. Enemmän tarvetta olisi kuitenkin tutkimukselle, joka selvittäisi mitä kukin sukupolvi tarjoaa tiimille ja organisaatiolle, sekä kuinka nämä ominaisuudet vaikuttavat työyhteisön viestintään, työyhteisössä käyttäytymiseen ja sen sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin (McCann & Giles 2006, Meyers & Sadaghianin 2010, 235 mukaan). Tämän tutkimuksen voidaan katsoa tuottavan uutta tietoa juuri yllä mainituista, vähemmän tutkituista osa-alueista.

Tästä tutkimuksesta voidaan nähdä olevan hyötyä myös erityisesti organisaatioille työnantajina, sillä tämä tutkimus tuottaa uutta tietoa siitä, mikä on viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymisessä ja millainen viestintä ja vuorovaikutus edistää milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymistä ja millainen haittaa sitä. Lisää tutkimustulosten sovellusehdotuksista kerrotaan seuraavassa alaluvussa.

6.2 Jatkotutkimushaasteet ja sovellusehdotukset

Tämä tutkielma tarjoaa uutta tietoa ja ymmärrystä siitä, mikä on viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymisessä tietoperustaisissa organisaatioissa, sekä millainen viestintä ja vuorovaikutus edistää heidän organisaatioon kiinnittymistään ja millainen puolestaan haittaa sitä.

Jatkotutkimushaasteina tähän tutkimusaiheeseen liittyen olisi kiinnostavaa tutkia myös aiempien sukupolvien edustajien käsityksiä ja kokemuksia vastaavasta sekä tehdä vertailevaa tutkimusta siitä, onko näillä minkä verran eroa ja minkä tekijöiden suhteen sekä analysoida tarkemmin sitä, mitä mahdolliset eroavaisuudet ja yhtäläisyydet tarkoittavat organisaation toiminnan kannalta. Aiheen tutkimusta voisi jatkaa myös esimerkiksi tekemällä kvantitatiivista kyselytutkimusta milleniaalityöntekijöille tämän tutkimuksen tulosten pohjalta operationaalistamalla tuloksia kyselyväittämiksi, jolloin määrällisesti laajemmalla otannalla voitaisiin saada myös yleistettäviä tuloksia aiheesta. Lisäksi olisi mielenkiintoista ja yhteiskunnallisesti yhtä merkittävää tutkia viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä myös muunlaisten työntekijöiden kuin milleniaalien tietotyöläisten, kuten esimerkiksi suorittavaa työtä tekevien milleniaalien, organisaatioon kiinnittymisessä.

Tämän tutkielman tuloksia voitaisiin hyödyntää myös työelämässä useilla eri tavoilla. Organisaatiot voivat hyödyntää tämän tutkielman tuloksia esimerkiksi kehittääkseen:

- *ulkoista työnantajamielikuvaansa*, sillä tutkielma tarjoaa tietoa siitä, miten ja missä kanavissa organisaatioiden kannattaisi viestiä saadakseen milleniaaleja hakemaan heille töihin (esim. verkkopresenssi: internet-sivut, sosiaalisen median kanavat, työnhakusivustot ja työhön liittyvät keskustelupalstat)
- *rekrytointiviestintää ja -vuorovaikutusta* saadakseen milleniaalityöntekijät valitsemaan organisaation työpaikakseen ja kiinnittymään siihen jo rekrytointiprosessissa
- *sisäistä työnantajamielikuvaansa, työnteon sisäisiä viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteitä* ja näin ollen koko *organisaatiokulttuuria* viedäkseen ne modernin tietotyöorganisaation tasolle ja tehdäkseen myös milleniaalityöntekijöistä identifioituneita, sitoutuneita ja tuottavia työntekijöitä, jotka työskentelevät onnistuneesti aiempia sukupolvia edustavien kollegoiden kanssa.

Organisaatioiden kannattaisi pyrkiä kehittämään yllä lueteltuja viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä asioita, jotta he voisivat jatkossakin taata osaavan

työvoiman saatavuuden ja pärjätä sen suhteen yhä kovenevassa kilpailussa muita organisaatioita vastaan.

Tämän työn tulokset osoittavat myös, että organisaatioiden kannattaisi hyödyntää *milleniaalien kehittämishalukkuutta* kysymällä heiltä avoimesti kehitysehdotuksia ja rohkaisemalla niiden esiin tuomiseen sen sijaan, että uudet tulokkaat vain pyrittäisiin sopeuttamaan vallitseviin normeihin ja käytänteisiin. Milleniaalityöntekijät nimittäin ovat jo aiempien tutkimusten mukaan motivoituneita vaikuttamaan organisaatioissa sekä esimerkiksi kotonaan viestintäteknologioiden parissa (Myers & Sadaghiani 2010, 225), ja myös tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat näitä väitteitä. Parhaimmillaan milleniaalityöntekijät voitaisiinkin valjastaa esimerkiksi kouluttamaan vanhempia työntekijöitä vaikkapa teknologioiden käytössä, millä olisi kaksinkertainen hyöty organisaatiolle: vanhemmat työntekijät oppisivat uusia taitoja, ja tämä voisi myös edistää milleniaalien kiinnittymistä, sillä he pääsisivät näin myös itse vaikuttamaan organisaatioon eli individuaalistamaan sitä pelkän sosiaalistumisen sijaan. Tällainen ”*vastavuoroinen mentorointi*” pelkän yksisuuntaisen perehdyttämisen sijaan voisi olla mielekästä sekä milleniaaleille että myös aiempien sukupolvien pidempään organisaatiossa olleille työntekijöille, sillä se voisi tuoda arkipäiväiseen tekemiseen uusia näkökulmia ja piristystä.

Tämän tutkielman tuottaman tiedon perusteella olisi mahdollista myös suunnitella ja toteuttaa *koulutuksia ja konsultaatiota* tai *oppaita* organisaatioille aiheesta. Voisin hyvin tehdä niitä itse tutkielman tekijänä, joko yrittäjänä tai sitten työsuhteessa muualla. Vaikka tutkimuksen tulokset eivät ole sellaisenaan siirrettävissä toiseen kontekstiin, voisi vastaanvanlaisen haastattelututkimuksen kuitenkin toteuttaa myös tapaustutkimuksena jossakin tietyssä organisaatiossa samalla menetelmällä ja haastattelurungolla, jos haluttaisiin saada selville juuri siinä organisaatiossa työskentelevien milleniaalityöntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä juuri siihen organisaatioon kiinnittymisessä. Tällaisen tapaustutkimuksen tulosten perusteella voitaisiin kehittää kyseessä olevan organisaation viestintää ja vuorovaikutusta.

KIRJALLISUUS

- Allen, B.J. 2000. Learning the ropes: A black feminist standpoint analysis. Teoksessa P.M. Buzzanell (toim.) *Rethinking organizational & managerial communication from feminist perspectives*. Thousands Oaks, CA: Sage, 177-208.
- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K. & Thomas, R. 2008. Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15, 5–28.
- Ashford, S. J. & Taylor, S. M. 1990. Adaptation to work transitions: An integrative approach. Teoksessa K. M. Rowland & G. R. Ferris (toim.) *Research in personnel and human resources management* vol. 8, Greenwich, CT: JAI Press, 1–39.
- Ashforth, B.E. & Mael, F.A. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 0–39.
- Baker, C. R., Miller, V. D. & Gardner, P. D. 2004. Unmet expectations: Reconsidering recruiters realistic and traditional information sharing in employment screening interviews. *Esitelmä esitetty National Communication Association –järjestössä*, New Orleans, LA.
- Barge, J. K. & Schlueter, D. W. 2004. Memorable messages and newcomer socialization. *Western Journal of Communication*, 68, 233-256.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. 2007. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721.
- Breaugh, J. A. & Billings, R. S. 1988. The realistic job preview: Five key elements and their importance for research and practice. *Journal of Business and Psychology*, 2, 291-305.
- Buckley, M. R., Mobbs, T. A., Mendoza, J. L., Novicevic, M. M., Carraher, S. M. & Beu, D. S. 2002. Implementing realistic job previews and expectation-lowering procedures: A field experiment. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 263-278.
- Bullis, C. & Bach, B. W. 1989. Are mentor relationships helping organizations? An exploration of developing mentee-mentor-organizational identifications using turning point analysis. *Communication Quarterly*, 37, 199-213.
- Bullis, C. & Stout, K. 2000. Organizational socialization: a feminist standpoint approach. Teoksessa P. M. Buzzanell (toim.) *Rethinking organizational & managerial communication from feminist perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage, 47-75.
- Burke, K. 1950. *A Rhetoric of Motives*. New York: Prentice-Hall.
- Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H.J. & Gardner P.D. 1994. Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Cheney, G. 1983. The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143–158.

- Clair, R. P. 1996. The political nature of the colloquialism, "a real job": Implications for organizational socialization. *Communication Monographs*, 63, 249-267.
- Comer, D. R. 1991. Organizational newcomers' acquisition of information from peers. *Management Communication Quarterly*, 5, 64-89.
- Evans, M. & Liu Y. 2018. The unfamiliar and the indeterminate: Language, identity and social integration in the school experience of newly-arrived migrant children in England. *Journal of Language, Identity & Education*, 17, 152-167.
- Farber, H. S. 1994. The analysis of interfirm worker mobility. *Journal of Labor Economics*, 12, 554-593.
- Feldman, D.C. 1981. The multiple socialization of organisation members. *Academy of Management Review*, 6, 309-318.
- Fisher, C. D. 1986. Organizational socialization: An integrative review. Teoksessa K. M. Rowland & G. R. Ferris (toim.) *Research in personnel and human resources management* vol. 4, Greenwich, CT: JAI Press. 101-145.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. 2001. *Retaining valued employees*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. P. 2006. *Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Howe, N. & Strauss, W. 2000. *Millennials rising*. New York: Vintage Books.
- Hulin, C. L. 1991. Adaptation, persistence, and commitment in organizations. Teoksessa M. D. Dunnette & L. M. Hough (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2. painos. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 443-505.
- Huyler, D. D., Ding, W., Norelus, A. & Pierre, Y. 2015. *Millennials in the Workplace: Positioning Companies for Future Success*.
- Jablin, F. M. 1984. Organizational communication: An assimilation approach. Teoksessa R. N. Bostrom (toim.) *Communication Yearbook* vol. 8, Beverly Hills, CA: Sage, 594-626.
- Jablin, F. M. 1987. Organizational entry, assimilation, and exit. Teoksessa F. M. Jablin, L.L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.) *Handbook of organisational communication: An interdisciplinary perspective*. Thousand Oaks, CA: Sage, 679-740.
- Jablin, F.M. 2001. Organizational entry, assimilation, and disengagement/exit. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.) *The new handbook of organizational communication*. Thousand Oaks, CA: Sage, 732-818.
- Jovanovic, B. 1979. Job matching and the theory of turnover. *Journal of Political Economy*, 87, 972-990.

- Kiiski-Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016 – Tulevaisuus tapahtuu nyt. Helsinki: Sitra. Saatavana: https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit_2016.pdf [Viitattu: 19.4.2018]
- Kokkonen, L. 2010. Pakolaisten vuorovaikutusuhteet – Keski-Suomeen muuttaneiden pakolaisten kokemuksia vuorovaikutussuhteistaan ja kiinnittymisestä uuteen sosiaaliseen ympäristöön. *Jyväskylä Studies in Humanities* 143. Jyväskylän yliopisto.
- Kramer, M. W. 2010. *Organizational socialization: joining and leaving organizations*. Cambridge, UK: Polity.
- Kramer, M. W. & Miller, V. D. 1999. A response to criticisms of organizational socialization research: In support of contemporary conceptualizations of organizational assimilation. *Communication Monographs*, 66, 358-367.
- Kramer, M. W. & Miller, V. D. 2014. *Socialization & Assimilation*. Teoksessa L.L. Putnam & D.K. Mumby (toim.) *The Sage Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. 3. painos. Los Angeles: Sage, 525-547.
- Kramer, M.W. & Sias, P.M. 2014. Interpersonal communication in formal organizations. Teoksessa C. R. Berger (toim.) *Interpersonal communication*. Berlin: De Gruyter Mouton, 467–491.
- Kristof, A. L. 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.
- Krone, K. J., Kramer, M. W., & Sias, P. M. 2010. Theoretical developments in organizational communication research. Teoksessa C. R. Berger, M. E. Roloff & D. R. Roskos-Ewoldsen (toim.) *The handbook of communication science*. Thousand Oaks, CA: Sage, 165-182.
- Kuhn, T. 2008. Organizational Identification. Teoksessa W. Donsbach (toim.) *The international encyclopedia of communication*. Blackwell Reference Online.
- Louis, M. R. 1980. Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226–251.
- Louis, M. R., Posner, B. Z. & Powell, G. N. 1983. The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36, 857-866.
- Mael, F. & Ashforth, B. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- McCann, R. M. & Giles, H. 2006. Communication with people from different ages in the workplace: Thai and American data. *Human Communication Research*, 32, 74–108.
- Merton, R., Fiske, M. & Kendall, P. 1956. *The focused interview: A manual of problems and procedures*. New York: Free Press.
- Miller, K. 2015. *Organizational communication: Approaches and processes*. 7. painos. Stamford: Cengage Learning.

- Moreland R. L. & Levine J. M. 2001. Socialisation in organisations and work groups. Teoksessa M. E. Turner (toim.) *Groups at work: Theory and research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 69-112.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R. 1982. *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Myers, K. K. & Sadaghiani, K. 2010. Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of business and psychology*, 25, 225–238.
- Nicholson, N. 1984. A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172–191.
- Pei Hua Lu. 2015. "Gossip makes us one": A qualitative analysis of the role of gossip in the process of Taiwanese immigrants' social integration in Canada. *Journal of Asian Pacific Communication*, 25, 279–304.
- Phillips, J. 1998. Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *The Academy of Management Journal*, 41, 673-690.
- Poole, M. S. 2011. Communication. Teoksessa S. Zedeck (toim.) *APA handbook of industrial and organizational psychology vol. 3*, Washington, DC: APA. 249-270.
- Pratt, M. B. 1998. To be or not to be: Central questions in organizational identification. Teoksessa D. A. Whetten & P. C. Godfrey (toim.) *Identity in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 171-208.
- Pörhölä, M. 2009a. Kiusaamiskokemukset yhteisöön kiinnittymisen esteenä. Teoksessa T. Valkonen, P. Isotalus, M. Siitonen & M. Valo (toim.) *Prologi, Puheviestinnän vuosikirja 2009*. Jyväskylä: Prologos ry, 84–89.
- Pörhölä, M. 2009b. Psychosocial well-being of victimized students. Teoksessa T. A. Kinney & M. Pörhölä (toim.) *Anti and pro-social communication: Theories, methods, and applications. Language as Social Action vol. 6*, New York: Peter Lang, 83–93.
- Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. *Hoitohenkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 15, 250-265.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Saatavana: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> [Viitattu 12.04.2019].
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. 1997. Organizational socialization: Making sense of past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234–279.
- Schein, E. H. 1968. Organizational socialisation and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.

- Scott, C., Connaughton, S., Diaz-Saenz, H., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Shaw, S. & Morgan, D. 1999. The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave: A multimethodological exploration. *Management Communication Quarterly*, 12, 400-435.
- Scott, C. R., Corman, S. R. & Cheney, G. 1998. Development of structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8, 298–336.
- Sias, P. M. 2009. *Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Lontoo: Sage.
- Sias, P. & Cahill, D. 1998. From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 62, 273-299.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 79.
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. 2002. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Stohl, C. 1986. The role of memorable messages in the process of organizational socialization. *Communication Quarterly*, 34, 231-249.
- Tracy, S. J. 2012. *Qualitative research methods*. GB: Wiley-Blackwell.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012 –ohje. Saatavana: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf [Viitattu 24.11.2019].
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Ulmanen, Sanna. 2017. Miten kiinnittyä kouluun? Oppilaiden näkökulma koulutyöhön kiinnittymisen haasteisiin. *Acta Universitatis Tamperensis* 2289. Tampereen yliopisto.
- Van Maanen, J. & Schein, E. G. 1979. Toward a theory of organizational socialisation. Teoksessa B. M. Staw (toim.) *Research in organisational behaviour*. Greenwich, CT: JAI Press, 209-264.
- Waldeck, J. & Myers, K. 2007. Organizational assimilation theory, research, and implications for multiple areas of the discipline: A state of the art review. *Annals of the International Communication Association*, 31, 322-367.
- Wanous, J. P. 1992. *Organizational entry: recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.

7 LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymisessä -> *Millainen viestintä ja vuorovaikutus edistää/estää milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymistä? (käsitteitä & kokemuksia)*

Taustatiedot:

- Ikä (=milleniaali):
- Sukupuoli (miten haluaa vastata):
- Koulutusala:
- Työtehtävä nykyisessä organisaatiossa/ammattinimike:
- Organisaation toimiala:
- Organisaation koko (pieni<50, keskiuuri<250, suuri>250):
- Kauanko työskennellyt tässä työpaikassa:
- Valmistumisesta aikaa:

Teemat & apukysymykset:

1. **Organisaation ja työyhteisön osallisuuden tunne:**

Missä määrin (voimakkuus) ja millä tavoin koet olevasi osa tätä organisaatiota ja työyhteisöä, tai koetko? Mikä tähän vaikuttaa, ja miten ilmenee?

- a. Millaisena näet/koet oman roolisi työyhteisössä? Miten se ilmenee? (hallitsetko: tehtävät, priorisointi, ajankäyttö, entä merkityksellisyys itselle & muille -> miten ilmenee?)
- b. Millainen on työyhteisön ilmapiiri/kulttuuri: miten ilmenee? Millaista vuorovaikutusta, mitä tulee päällimmäisenä mieleen? (hyvä/huono -> millä lailla?, formaali/rento jne.)
- c. Viihdytkö työssäsi? Miksi?

2. **Viestintä ja vuorovaikutus organisaatioon ja työyhteisöön liittyen ennen työn aloittamista:**

Mistä hait ja sait tietoa organisaatiosta, tulevasta työstäsi ja työyhteisöstä ennen työsi aloittamista:

- a. ennen työn hakua?
- b. Millainen oli rekrytointiprosessi ja millaista viestintä ja vuorovaikutus organisaation kanssa sen aikana: millaista tietoa hait ja sait?
- c. Miten realistista/käyttökelpoista/ tarpeellista/hyödyllistä tietoa sait mielestäsi tulevasta työstäsi, organisaatiosta ja työyhteisöstä etukäteen rekrytointiprosessin aikana?

(jatkuu)

(jatkoa)

3. Perehdytys/koulutus työhön

- a. Millaista oli perehdytys/koulutus työhösi? Millaisia kokemuksia sinulla on siitä? Millaista tietoa, tukea ja opastusta sait, mistä ja miten, ja miten tämä tuki kiinnittymistäsi organisaatioon/työyhteisöön?
- b. Miten otettiin vastaan työyhteisössä (viestintä/vv, suhdetasolla)?

4. Tiedon etsiminen ja saaminen organisaatioon kiinnittymisen edellytyksenä:

- a. Miten ja mistä olet saanut tehtävätason eli työtehtäviesi suorittamiseen, niiden sisältöön, priorisointiin ja ajankäyttöön liittyvää tietoa organisaatiossa tänä aikana?
- b. Mistä olet saanut tai hakenut tietoa siitä, millainen tämä on työyhteisönä, miten täällä toimitaan tms. keneen voi ottaa yhteyttä minkilaisissa asioissa, eli tietoa mm. organisaatiokulttuurista, vallitsevista rooleista, ja sosiaalisista normeista?
- c. Oletko saanut sitä riittävästi?

5. Työyhteisön vuorovaikutussuhteet:

Millaisia vuorovaikutussuhteita sinulla on organisaatiossa/työyhteisössä? Miten hyvin tunnet työyhteisösi muita jäseniä tai työkavereitasi? Keiden kanssa olet tekemisissä, miten & miksi? (esihenkilösi/vertaistesi/ystävyyssuhteet/muut)

- a. Millaista tietoa vaihdatte: millaisista asioista juttelette (työ-/muu=yksityiselämä)
- b. Millainen merkitys niillä on kuulumisen/kuulumattomuuden tunteeseesi?
- c. Miten pidätte yhteyttä? (f2f, jonkun välineen kautta?)

6. Viestinnän sisältö ja luonne, eli kiinnittymisen kannalta merkitykselliset viestintäkokemukset:

- a. Millaisia kiinnittymisesi kannalta merkityksellisiä organisaatioon, työhön ja työyhteisöön liittyviä tarinoita tai viestejä muistat kuulleesi organisaatiossa? Onko joitain erityisiä tarinoita/viestejä jäänyt mieleen, jotka olisivat edistäneet/estäneet kiinnittymistäsi organisaatioon ja työyhteisöön?

7. Viestintäteknologioiden rooli kiinnittymisessä: onko ollut käytössä joitain viestintäteknologioita, joilla on ollut yhteyttä kiinnittymiseesi? (ovatko jotkut teknologiat edistäneet) -> Millaisia?

8. Milleniaalit työyhteisössä verrattuna muihin sukupolviin: Millaista on viestintää/vuorovaikutus/vuorovaikutussuhteet muiden kuin oman sukupolven edustajien kanssa?

- a. Onko jotain eroa oman sukupolven edustajiin verrattuna?

Millainen viestintä- ja vuorovaikutus on mielestäsi ollut olennaisinta organisaatioon kiinnittymisesi kannalta? Eli millainen viestintä & vuorovaikutus (tai sen puute) on eniten edistänyt kiinnittymistäsi, entä haitannut/estänyt? (onko ollut joitakin puutteita, onko jotain mistä et ole saanut tietoa?)

Liite 2: Haastattelukutsu

Hei sinä korkeakoulutettu milleniaali tietotyöläinen, joka olet valmistumisesi jälkeen ollut ensimmäisessä työpaikassasi puolesta kahteen vuoteen:

Tule mukaan tutkimukseen!

Teen viestinnän pro gradu -opinnäytetyötäni viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä milleniaalityöntekijöiden organisaatioon kiinnittymisessä. Olen kiinnostunut valmistumisensa jälkeen työelämään siirtyneiden käsityksistä ja kokemuksista siitä, millainen viestintä ja vuorovaikutus edistää ja millainen estää organisaatioon ja työyhteisöön kiinnittymistä. Työtäni ohjaa FT, lehtori Tarja Valkonen Jyväskylän yliopiston kieli- ja viestintätieteiden laitoksella.

Etsin haastateltavia, jotka ovat syntyneet vuosina 1982 - 1995, valmistuneet korkeakoulusta (amk- tai maisterintutkinto) ja työskentelevät ensimmäisessä valmistumisensa jälkeisessä työpaikassaan, jossa ovat olleet 0,5 - 2 vuotta. Osallistumalla haastatteluun olet mukana tuottamassa sekä organisaatioiden että yksilöiden kannalta ajankohtaista ja kiinnostavaa tietoa työyhteisön viestinnästä ja vuorovaikutuksesta.

Haastattelu kestää noin tunnin. Se voidaan toteuttaa joko kasvokkain tai esimerkiksi Skypen välityksellä. Henkilöllisyytesi tai työpaikkasi ei paljastu missään vaiheessa.

Jos kiinnostuit, otathan yhteyttä:

saara.m.vilokkinen@student.jyu.fi

Ystävällisin terveisin,

Saara Vilokkinen