



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Ella Lehtonen

Esihenkilöiden kokemuksia Z-sukupolven johtamisesta

Viestintäodotukset ja tunneällyn merkitys

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro Gradu- tutkielma
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Ella Lehtonen		
Tutkielman nimi:	Esihenkilöiden kokemuksia Z-sukupolven johtamisesta: Viestintä- odotukset ja tunneälyn merkitys		
Tutkinto:	Kauppätieteiden Maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Maria Järllström		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	72

TIIVISTELMÄ:

Tämä tutkimus perustuu esihenkilöiden kokemuksiin Z-sukupolven johtamisesta. Tutkimuksessa tarkastellaan miten Z-sukupolven viestintätavat poikkeavat aiemmista sukupolvista ja millä tavoin nämä muutokset vaikuttavat esihenkilöiden johtamisviestintään. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan kuinka esihenkilöt hyödyntävät tunneälyä viestinnässään ja johtamisessaan.

Tulokset osoittavat, että Z-sukupolven työntekijät odottavat nopeaa, välitöntä ja monikanavaista viestintää. Z-sukupolven työntekijät arvostavat saavutettavuutta ja jatkuvaa palautetta, mikä asettaa perinteiset johtamiskäytännöt uusiin haasteisiin. Tunneälyn merkitys korostuu erityisesti palautteenannossa, ristiriitatilanteiden hallinnassa ja työyhteisön ilmapiirin ylläpidossa. Esihenkilöiden mukaan tunneälyn hyödyntäminen tukee viestinnän sujuvuutta ja parantaa työntekijöiden motivaatiota, mutta samanaikaisesti Z-sukupolven työntekijöiden odotukset lisäävät esihenkilötyön vaativuutta.

Tutkimustulokset tuovat esiin esihenkilöiden kokeman työkuormituksen kasvun, joka heijastuu Z-sukupolven korkeista viestintä- ja tunneälyodotuksista. Esihenkilöiden on löydettävä tasapaino tehokkaan johtamisen ja tunneälyn hyödyntämisen välillä, sillä molempien osa-alueiden hallinta on ratkaisevaa työyhteisön toimivuuden ja työntekijöiden motivaation kannalta. Z-sukupolven vaatimukset, kuten nopea palaute ja jatkuva vuorovaikutus, voivat parantaa työilmapiiriä ja sitoutumista, mutta vaatimusten täyttäminen asettaa esihenkilötyölle uusia ulottuvuuksia.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on asiakaspalvelualalla toimiva pienyritys, joka työllistää vuosittain satoja nuoria työntekijöitä. Tutkimuksen kohdeorganisaatio pysyy anonyyminä ja tätä puhutellaan tutkimuksessa kohdeorganisaationa. Haastatteluaineisto analysoitiin temaattisen analyysin keinoin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu viestinnän, tunneälyn sekä esihenkilötyön ja työyhteisöviestinnän tutkimuksen varaan.

Nykypäivän johtaminen vaatii esihenkilöiltä tarkkaa tilannetajua sekä kykyä mukautua erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Z-sukupolven astuminen työelämään tuo mukanaan uusia odotuksia niin organisaatioille kuin esihenkilötyölle.

AVAINSANAT: Z-sukupolvi, esihenkilötyö, viestintä, tunneäly, vuorovaikutus, johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Ajankohtaisuus	6
1.2	Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaus	7
1.3	Tutkimuksen rakenne	8
2	Kirjallisuuskatsaus	9
2.1	Z-sukupolvi työelämässä	9
2.1.1	Sukupolvitutkimus	9
2.1.2	Z-sukupolven määrittely ja ominaispiirteet	10
2.1.3	Z-sukupolven kahdeksan normia	12
2.2	Viestintä osana johtamista	13
2.2.1	Viestintä	13
2.2.2	Onnistumisen elementit	14
2.2.3	Johtamisviestintä	15
2.2.4	Viestintäkanavien valinta ja niiden vaikutus työyhteisöön	18
2.2.5	Esihenkilön viestintätaidot ja niiden kehittäminen	20
2.3	Tunneäly osana johtamista	22
2.3.1	Tunneäly	22
2.3.2	Tunneällyn merkitys osana johtamista	23
2.3.3	Golemanin tunneällyn malli	24
2.3.4	Tunneällyn merkitys työyhteisössä	28
2.4	Teoreettinen viitekehys	29
3	Tutkimuksen toteutus	32
3.1	Laadullinen tutkimus	32
3.2	Aineiston keruu	33
3.3	Aineiston käsittely ja analyysi	34
4	Tulokset	37
4.1	Z-sukupolven viestinnälliset odotukset esihenkilötyössä	37

4.2	Tunneällyn hyödyntäminen Z-sukupolven viestinnässä ja johtamisessa	48
5	Yhteenveto	56
5.1	Tulosten tarkastelu suhteessa aiempiin tutkimuksiin	57
5.2	Tutkimuksen rajoitukset ja eettisyys	58
5.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet	60
	Lähteet	63
	Liitteet	69
	Liite 1. Saateviesti	69
	Liite 2. Haastattelurunko	70

Taulukot**Taulukko 1.** Haastateltavien taustatiedot

34

1 Johdanto

1.1 Ajankohtaisuus

Työelämä on jatkuvassa murroksessa ja viimevuosina muutos on ollut erityisen nopeaa. Työelämässä tapahtuvat muutokset ulottuvat organisaatioiden johtamiskäytäntöihin, toimintakulttuureihin ja ennen kaikkea organisaatioiden menestykseen. Yksi merkittävimmistä muutoksista liittyy Z-sukupolven työntekijöiden siirtymiseen työelämään. Z-sukupolvi on kasvanut digitalisoituneessa ympäristössä, jossa viestintä on reaaliaikaista, jatkuvaa ja monikanavaista. Z-sukupolvi on omaksunut omat toimintatapansa ja odottaa tätä myös organisaatioilta ja johtamiselta. (Francis & Hoefel, 2018, s. 4; Thakur & D’Cunha, 2024).

Z-sukupolven viestintäkulttuuri pohjautuu teknologian laajaan hyödyntämiseen. Dimockin (2019) mukaan Z-sukupolven edustajat suosivat selkeää, visuaalista ja välitöntä viestintää. Bencsik ja muut (2016, s. 101) puolestaan toteavat, että sosiaalinen media ja muut digitaaliset alustat ohjaavat Z-sukupolven viestintätapoja myös työyhteisöissä. Lisäksi Luutonen ja Murtomaa (2024, s. 84) korostavat, että Z-sukupolvi arvostaa vastaavuoroisuutta ja reaaliaikaista vuorovaikutusta. Edellä mainitut teoriat viittaavat siihen, että perinteiset viestintästrategiat, jotka ovat aiempien sukupolvien kanssa toimineet, eivät välttämättä enää ole yhtä tehokkaita.

Samanaikaisesti tunneällyn merkitys johtamisessa on korostunut, erityisesti työyhteisöissä, joissa on siirrytty monipaikkaiseen työskentelymalliin (Viitala & Jylhä, 2021, s. 101). Z-sukupolven työntekijät odottavat esihenkilöiltään vuorovaikutustaitoja, jotka perustuvat empatiaan, kuunteluun ja tunneherkkyyteen (Schroth, 2019). Tutkimusten mukaan Z-sukupolvi ei pelkää vaihtaa työpaikkaa, mikäli työyhteisö ei vastaa heidän odotuksiaan (Schroth, 2019). Tämä korostaa entisestään tunneällyn ja vuorovaikutustaitojen merkitystä esihenkilötyössä, sillä työpaikan ilmapiiri ja johtamistavat voivat olla ratkaisevia tekijöitä Z-sukupolven työntekijöiden pysyvyyteen ja tyytyväisyyteen (King ja muut, 2016).

1.2 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella esihenkilöiden kokemuksia Z-sukupolven johtamisesta viestinnän ja tunneällyn näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan kuinka Z-sukupolven viestintätavat eroavat aiemmista sukupolvista ja millä tavoin nämä muutokset vaikuttavat esihenkilöiden johtamisviestintään. Toisena tutkimusnäkökulmana on tunneällyn hyödyntäminen vuorovaikutustilanteissa. Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä Z-sukupolven muuttuvista tarpeista ja odotuksista sekä tarkastella niiden vaikutuksia esihenkilötyöhön ja työyhteisöihin. Northouse (2021, s. 102) korostaa, että nykypäivän johtamisessa esihenkilöiltä odotetaan yhä enemmän joustavuutta ja mukautumiskykyä. Tämä korostuu erityisesti Z-sukupolven johtamisessa, sillä heidän viestintätapansa ja odotuksensa eroavat aiemmista sukupolvista ja haastavat perinteiset johtamiskäytännöt (Northouse, 2021, s. 102).

Tutkimuskysymykset

1. *Miten Z-sukupolven viestintätavat vaikuttavat esihenkilöiden johtamiskäytäntöihin ja vuorovaikutukseen?*
2. *Millainen rooli tunneällyllä on vuorovaikutustilanteissa Z-sukupolven työntekijöiden kanssa?*

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa tutkimusaiheen syvällisen tarkastelun. Teemahaastattelut tarjosivat esihenkilöille mahdollisuuden tuoda esiin henkilökohtaisia kokemuksiaan ja näkemyksiään, mikä on keskeistä ilmiön ymmärtämisessä (Creswell & Poth, 2018, s. 54; Bryman, 2004).

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on pienyritys, joka toimii asiakaspalvelualalla. Kohdeorganisaatio pidetään tutkimuksessa anonyyminä. Vaikka tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä kaikkiin organisaatioihin, ne tarjoavat arvokasta tietoa erityisesti asiakaspalvelutyötä tekeville esihenkilöille ja organisaatioille, jotka kohtaavat samankaltaisia tilanteita Z-sukupolven työntekijöiden kanssa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus on rakennettu selkeäksi kokonaisuudeksi, joka johdattaa lukijan systemaattisesti tutkimusprosessin läpi ja esittelee keskeiset tulokset ja johtopäätökset. Rakenteen tarkoituksena on tarjota lukijalle looginen ja ymmärrettävä polku tutkimuksen eri vaiheisiin, jotta keskeiset havainnot, teorit ja suositukset tulevat esille johdonmukaisesti ja selkeästi.

Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Luvussa avataan aihealueen ajankohtaisuutta ja merkitystä. Tämä luku luo perustan tutkimuksen kontekstille ja tarkastelee sen tärkeyttä muuttuvassa työelämässä.

Toisessa luvussa käydään läpi tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luvussa käsitellään tutkimuksen keskeisiä käsitteitä, joita ovat Z-sukupolvi, viestintä, tunneäly ja esihenkilötyö. Luvussa perehdytään aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin, jotka käsittelevät Z-sukupolven erityispiirteitä ja viestintäodotuksia sekä tunneälyn merkitystä johtamisessa. Tämä luku tarjoaa teoreettisen pohjan, joka auttaa hahmottamaan tutkimuksen asemaa tutkimusvalossa.

Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimusmenetelmät, joissa tarkastellaan käytettyä tutkimusotetta, aineistonkeruumenetelmää ja analyysiprosessia. Luvussa perustellaan laadullisen tutkimusotteen valinta ja kuvataan, miksi teemahaastattelut ovat olleet sopiva aineistonkeruumenetelmä tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka perustuvat esihenkilöiden kokemuksiin Z-sukupolven viestintäodotuksista ja tunneälyn merkityksestä esihenkilötyössä.

Viimeinen luku, johtopäätökset, tiivistää tutkimuksen keskeiset löydökset. Luvussa tarkastellaan myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Luku päättyy pohdintaan tutkimuksen käytännön sovellettavuudesta sekä tulevaisuuden näkymistä.

2 Kirjallisuuskatsaus

2.1 Z-sukupolvi työelämässä

2.1.1 Sukupolvitutkimus

Sukupolvitutkimuksen juuret ulottuvat Karl Mannheimin (1928) klassiseen teokseen *Das Problem der Generationen*. Teoksessaan Mannheim esitti, että sukupolvien väliset erot eivät perustu pelkästään biologiseen ikääntymiseen, vaan sukupolvien väliset erot muodostuvat historiallisten ja yhteiskunnallisten tapahtumien seurauksena. Mannheim painotti, että tietyssä ajassa ja paikassa kasvaneet yksilöt jakavat yhteisiä kokemuksia, jotka vaikuttavat heidän arvoihinsa ja asenteisiinsa (Becker, 2008.)

Strauss ja Howe (1991) jatkojalostivat Mannheimin ajatusta ja loivat niin sanotun sukupolvikiertoteorian, jonka mukaan sukupolvet seuraavat toisiaan syklisesti ja jokaisella sukupolvella on omat tunnusomaiset piirteensä, jotka eroavat aiemmista ja seuraavista sukupolvista. Straussin ja Howen (1991) teorian mukaan yhteiskunnalliset muutokset ja historialliset tapahtumat vaikuttavat siihen, millaisia työelämäodotuksia eri sukupolvilla on (Strauss & Howe, 1991, s. 48).

Toinen merkittävä sukupolvitutkimuksen näkökulma on Parry ja Urwinin (2011, s. 82) analyysi, jossa tarkastellaan sukupolvien eroja erityisesti työelämän kontekstissa. Parryn ja Urwinin (2011) tutkimuksen mukaan sukupolvien väliset erot vaikuttavat merkittävästi työyhteisön dynamiikkaan, sillä eri-ikäisillä työntekijöillä on usein erilaiset odotukset työpaikan kulttuurin, työskentelytapojen ja johtamisen suhteen (Parry & Urwin, 2011).

Lisäksi Ng, Lyons ja Schweitzer (2012) ovat tutkineet sukupolvien välisten erojen vaikutusta johtamiseen ja työmotivaatioon. Heidän mukaansa jokaisella sukupolvella on omat erityispiirteensä työelämässä, mutta nämä piirteet eivät ole yksiselitteisiä, vaan niihin vaikuttavat myös yksilölliset kokemukset, organisaatiokulttuuri ja teknologinen kehitys (Ng & Lyons & Schweitzer, 2012, s. 191–210).

Sukupolvitutkimus on kehittynyt merkittävästi 2000-luvulla. Vaikka sukupolviteoriat tarjoavat hyödyllisen viitekehyksen työelämän tarkasteluun, niitä on myös kritisoitu. Costanza ja Finkelstein (2015) nostavat esiin, että sukupolvitutkimus voi johtaa yleistykseen, jotka eivät välttämättä kuvaa yksilöiden käyttäytymistä tarkasti. Tämä herättää kysymyksen siitä, missä määrin sukupolvierojen ymmärtäminen todella hyödyttää organisaatioita. Tästä huolimatta on ilmeistä, että suuret yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat työntekijöiden odotuksiin ja toimintatapoihin, minkä vuoksi sukupolvien tutkiminen voi tuoda lisäarvoa johtamisen kehittämiseen.

2.1.2 Z-sukupolven määrittely ja ominaispiirteet

Z-sukupolveksi kutsutaan yleisesti vuosina 1995–2010 syntyneitä henkilöitä (Twenge, 2018, s. 128). Z-sukupolven erityispiirteet näkyvät laajasti heidän tavoissaan oppia, viestiä ja suhtautua työelämäään. Z-sukupolvea on usein kuvailtu diginatiiveiksi. Z-sukupolvi on kasvanut teknologian ympärillä, mikä on muovannut heidän tapojaan toimia ja kommunikoida (Kim ja muut., 2022.)

Teknologia ja internet on ollut kiinteä osa Z-sukupolven arkea niin opiskelussa ja sosiaalisessa kanssakäymisessä. Z-sukupolvi odottaa tätä myös tulevaisuuden työyhteisöiltä. Verrattuna aiempiin sukupolviin, Z-sukupolvi on erityisen taitava digitaalisten työkalujen käytössä. Z-sukupolven diginatiivisuus on luonut uusia viestinnällisiä odotuksia myös työyhteisöihin. Z-sukupolven edustajat odottavat nopeaa, reaaliaikaista ja välitöntä viestintää. (Berkup, 2014.) Schrothin (2019) mukaan Z-sukupolvi suosii viestinnässä visuaalisesti rikastettuja viestintämuotoja kuten video- ja ääniviestejä. Digitaalinen viestintä on parhaimmillaan tehokasta ja parantaa saavutettavuutta, mutta samanaikaisesti se voi aiheuttaa haasteita työyhteisössä. Ng ja muiden mukaan (2012, s. 191–210) mukaan digitaalisten viestintäkanavien käyttö voi lisätä väärinymmärrysten riskiä, sillä tekstimuotoinen viestintä jättää pois nonverbaaliset vihjeet, kuten äänensävy, kehonkielen ja ilmeet.

Z-sukupolvi on tunnettu kunnianhimoisuudestaan ja urakeskeisyydestään. Z-sukupolvi arvostaa ammatillista kehittymistä, itsenäisyyttä ja työelämän joustavuutta. Tekninen osaaminen yhdistettynä kykyyn oppia nopeasti tekee heistä potentiaalisesti arvokasta työvoimaa (Bencsik ja muut., 2016). Z-sukupolven edustajille on tyypillistä hoitaa työtehtävät itsenäisesti digitaalisten alustojen kautta. Itsenäinen työskentely voi kuitenkin tuoda haasteita tiimityöskentelyyn ja ryhmädynamiikkaan. (Pichler ja muut., 2021). Merkittävä ero Z-sukupolven ja aiempien sukupolvien välillä liittyy heidän näkemyksiinsä johtajuudesta ja auktoriteeteista. Perinteiseen hierarkkiseen johtamiseen verrattuna, Z-sukupolven edustajat arvostavat osallistavaa ja valmentavaa johtamistyyliä. Z-sukupolvi kokee esihenkilön enemmän mentorina ja tukijana kuin auktoriteettina, mikä haastaa perinteisiä johtamismalleja ja vaatii esihenkilöiltä entistä enemmän vuorovaikutusta ja joustavuutta johtamisessa. (Viitala, 2021, s. 97.)

Z-sukupolvella on tutkimusten mukaan todettu olevan lyhyempi keskittymiskyky kuin aiemmilla sukupolvilla. Gould ja muut (2020) nostavat esiin, että Z-sukupolvi kohtaa vaikeuksia pitkäkestoisessa keskittymisessä ja tämän vaikutukset voivat näkyä oppimisessa, arkisissa työtehtävissä ja jopa mainonnan tehokkuudessa. Chicca ja Shellenbarger (2018) tukevat tätä havaintoa ja huomauttavat, että lyhytjänteisyys voi asettaa haasteita erityisesti työelämän perinteisille viestintä- ja oppimismenetelmille. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että Z-sukupolven edustajiin on vaikeampi vaikuttaa perinteisten markkinointiviestien kautta sillä he kiinnittävät huomionsa nopeasti vaihtuvaan ja visuaalisesti rikkaaseen sisältöön (Conlin & Bauer, 2021).

Z-sukupolvi haluaa oppia ja kehittää itseään. Z-sukupolven edustajat odottavat työelämältä jatkuvaa palautetta, joustavuutta ja mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen. Z-sukupolven arvot ja odotukset työyhteisöä kohtaan eroavat aiemmista sukupolvista, mikä asettaa esihenkilöille ja työyhteisöille uusia haasteita viestinnän ja johtamisen suhteen (Magano ja muut., 2020). Näin ollen organisaatioiden on tärkeää ymmärtää tämän sukupolven erityispiirteet ja mukauttaa johtamistaan ja viestintäkäytäntöjään vastaamaan heidän tarpeitaan.

2.1.3 Z-sukupolven kahdeksan normia

Z-sukupolven arvot ja käyttäytymismallit eroavat merkittävästi aiemmista sukupolvista, mikä vaikuttaa heidän tapoihinsa viestiä, tehdä päätöksiä ja asettaa työelämäodotuksia. Don Tapscott (2010) on tunnistanut kahdeksan normia, jotka kuvaavat tämän sukupolven ajattelutapaa ja toimintamalleja. Tapscottin (2010) kahdeksan esitettyä normia ovat vapaus, räätälöinti, tutkiminen, eettisyys, yhteistyö, viihde, nopeus ja innovatiivisuus. Tapscottin (2010, s. 87–101) mukaan työyhteisöjen on tunnistettava Z-sukupolvelle olennaiset normit, jotta he pystyvät vastaamaan Z-sukupolven työelämän odotuksiin.

Francis ja Hoefel (2018) esittävät tutkimuksessaan *"True Gen: Generation Z and Its Implications for Companies"* useita näkemyksiä, jotka ovat linjassa Tapscottin normien kanssa. Francisin ja Hoefelin (2018) mukaan Z-sukupolvi arvostaa muun muassa yksilöllisyyttä, teknologista vuorovaikutusta sekä eettisesti ja sosiaalisesti vastuullista toimintaa. Lisäksi heidän tutkimuksensa vahvistaa käsitystä siitä, että Z-sukupolvi odottaa työelämältä läpinäkyvyyttä, osallistavaa johtamista ja joustavia työskentelymalleja. (Francis & Hoefel, 2018.)

Ensimmäinen Tapscottin tunnista normi, **vapaus**, korostaa Z-sukupolven tarvetta valinnanvapauteen niin työelämässä kuin kuluttamisessa. Z-sukupolven edustajat arvostavat mahdollisuutta päättää työskentelytavoistaan, aikatauluistaan ja jopa siitä, missä ja milloin työtä tehdään (Tapscott, 2010, s. 89). Toinen normi, **räätälöinti**, viittaa Z-sukupolven odotuksiin yksilöllisistä ratkaisuista. Z-sukupolvi ei tyydy perinteisiin standardiratkaisuihin, vaan haluavat räätälöidä palveluita, tuotteita ja työskentelymallejaan omiin tarpeisiinsa sopiviksi (Tapscott, 2010, s. 90). Kolmas normi, **tutkiminen**, kuvastaa Z-sukupolven tapaa hakea aktiivisesti tietoa ja perehtyä asioihin itse ennen päätösten tekemistä. He eivät hyväksy auktoriteettien antamia tietoja kritiikittä, vaan hyödyntävät digitaalista ympäristöä etsiessään vaihtoehtoja ja vertaillaan ratkaisuja (Tapscott, 2010, s. 91). Tämä näkyy erityisesti työelämässä, jossa he odottavat avointa tiedonkulkua ja mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon (Schroth, 2019).

Neljäs normi, **eettisyys**, korostaa Z-sukupolven vaatimusta läpinäkyvyydestä ja vastuullisuudesta. Z-sukupolven edustajat odottavat yrityksiltä ja organisaatioilta eettistä toimintaa, kestävän kehityksen huomioimista sekä oikeudenmukaisia käytäntöjä (Tapscott, 2010, s. 93). Viides normi, **yhteistyö**, kuvastaa Z-sukupolven halukkuutta työskennellä yhdessä muiden kanssa, vaikka he toimivatkin itsenäisesti monissa tilanteissa. Diginatiivisuutensa vuoksi Z-sukupolvi on tottunut digitaalisiin yhteistyöalustoihin ja odottavat tiimityöskentelyn olevan vuorovaikutteista ja tasa-arvoista (Tapscott, 2010, s. 95).

Kuudes normi, **viihde**, liittyy Z-sukupolven tapaan yhdistää vapaa-aika ja työ sekä odottaa, että viestintä ja työtehtävät sisältävät leikkisyyttä ja visuaalisuutta (Tapscott, 2010, s. 96). Seitsemäs normi, **nopeus**, viittaa siihen, että Z-sukupolvi on tottunut välittömään tiedonsaantiin ja odottaa nopeita vastauksia kaikissa vuorovaikutustilanteissa (Tapscott, 2010, s. 98). Viimeinen, kahdeksas normi, **innovatiivisuus**, korostaa Z-sukupolven taipumusta etsiä uusia ja luovia ratkaisuja ongelmiin (Tapscott, 2010, s. 100). Z-sukupolvi ei tyydy perinteisiin toimintamalleihin, vaan odottaa organisaatioiden hyödyntävän moderneja teknologioita ja tarjoavan mahdollisuuksia kokeiluun ja kehittämiseen (Viitala & Jylhä, 2021, s. 152).

2.2 Viestintä osana johtamista

2.2.1 Viestintä

Viestintä on vuorovaikutusprosessi, jossa sanoma vaihdetaan lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Amerikkalainen viestinnän filosofi Lee Thayer on korostanut viestinnän keskeistä roolia elämässä rinnastaen sen merkityksen terveyteen ja ravinnoisaantiin (Åberg, 1989, s. 14). Lee Thayerin näkemyksen mukaan ihmiset ovat yhteisöllisiä olentoja ja viestinnällä mahdollistetaan yhteisön toiminta ja jatkuvuus. Viestintä toimii tiedonvälityksen, ymmärryksen ja yhteistoiminnan perustana. Termi *kommunikaatio* juontaa juurensa latinan sanasta *communicare*, joka tarkoittaa "yhdessä tekemistä" tai "jakamista", mikä korostaa viestinnän yhteisöllistä luonnetta (Juholin, 2017, s. 22–23.)

Viestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Viestintä voi tapahtua sekä sanallisesti että sanattomasti, eli nonverbaalisesti. Viestintää ovat paitsi puhutut ja kirjoitetut sanat myös eleet, ilmeet ja kehonkieli (Honkala ja muut., 2017, s. 9.) Taitava viestintä edellyttää kykyä ilmaista itseään selkeästi sekä ymmärrettävästi. Kielen ja viestinnän yksilöllisyys on keskeinen tekijä viestinnän onnistumisessa. Viestin ymmärrykseen vaikuttavia tekijöitä erilaiset taustat, kokemukset ja kulttuuriset erot. (Honkala ja muut., 2017, s. 14).

Johtamisessa viestintä on keskeinen osa organisaation toimintaa. Esihenkilöt ja johto määrittävät viestintäkulttuurin, hallitsevat tiedonkulkua ja varmistavat, että organisaation viestintästrategia tukee sen tavoitteita (Kortetjärvi-Nurmi ja muut., 2002, s. 8.) Hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä tukee työyhteisön toimintaa, helpottaa muutosten läpiviennin ja edistää työntekijöiden sitoutumista. Nopea teknologinen kehitys ja työyhteisöjen muospaineet ovat lisänneet tarvetta viestintäkonsulttien ja -valmentajien asiantuntemukselle. Viestintä on keskeinen työkalu strategian luomisessa, tavoitteiden asettamisessa, työn koordinoimisessa, delegoimisessa sekä palautteen antamisessa (Valtioneuvoston kanslia, 2023.)

2.2.2 Onnistumisen elementit

Hyvä viestintä on informatiivista ja tarkoituksenmukaista. Hyvä viestintä tarjoaa vastaanottajalle lisätietoa ja vähentää epävarmuutta. Åberg (2002, s. 29) painottaa, että viestinnän onnistuminen riippuu tilanteesta ja tiedon oikea-aikaisuudesta. Viestintä ei kuitenkaan ole pelkästään tiedon välittämistä, vaan se on myös merkitysten luomista. Koschmannin (2012) mukaan viestinnässä tulee huomioida, että vastaanottaja tulkitsee viestiä aina omista lähtökohdistaan, mikä voi vaikuttaa viestin ymmärrettävyyteen ja siihen, millaisena se koetaan.

Viestintää voidaan jaotella monin tavoin, esimerkiksi muodon, osallistujien, tavoitteiden tai käyttötarkoituksen perusteella. Viestintä voi olla sanallista tai sanatonta, kahden- tai

monenvälistä, suunniteltua tai spontaania. Viestinnän tavoitteita voivat olla tiedon välittäminen, vaikuttaminen tai ihmissuhteiden ylläpitäminen. Viestinnän onnistumisen kannalta on keskeistä ymmärtää kontekstin vaikutus viestintään, sillä tilanteen ja ympäristön asettamat puitteet vaikuttavat viestinnän tulkintaan (Haapanen ja muut., 2018). Viestintä kanavia ja niiden merkityksiä tarkastellaan tarkemmin luvussa 2.2.4.

Viestinnän tapoihin ja tyyliin vaikuttavia tekijöitä ovat toimintaympäristö ja kulttuuri. Viestintätavan valintaan voi vaikuttaa jopa ajankohta, sillä eri tilanteissa ja kulttuureissa viestintään liittyvät odotukset voivat erota toisistaan. Tämä pätee myös organisaatiokulttuuriin, jossa avoimuus ja salailun välttäminen nähdään Suomessa osana hyvää viestintää, kun taas muissa kulttuureissa tiedon jakamiseen voi liittyä erilaisia normeja ja rajoituksia (Juholin, 2016, s. 22.) Åberg (2002, s. 27) korostaa, että viestinnän onnistumiseksi on tärkeää ymmärtää kohderyhmän tarpeet ja odotukset.

Eettisyyttä pidetään viestinnän keskeisenä osana. Juholinin (2017, s. 41) mukaan etiikka määrittelee, mikä on hyvää ja oikeudenmukaista viestintää. Suomessa Viestinnän eettinen neuvottelukunta on laatinut neljä hyvän viestinnän periaatetta, jotka ovat avoimuus ja vuorovaikutteisuus, rehellisyys, luotettavuus ja arvostus.

2.2.3 Johtamisviestintä

Johtamisviestinnällä on merkittävä vaikutus työyhteisön toimintaan ja hyvinvointiin. Esihenkilön rooli ei rajoitu pelkästään työyhteisön tavoitteiden asettamiseen ja valvomiseen, vaan se kattaa myös henkilöstön motivoinnin, työssä jaksamisen tukemisen ja työntekijöiden sitouttamisen. Hyvä johtaminen perustuu vaikuttavaan viestintään, jonka avulla esihenkilö voi ohjata tiimiään ja luoda selkeät suuntaviivat toiminnalle. Ilman selkeää ja johdonmukaista viestintää voi syntyä epävarmuutta, väärinymmärryksiä ja luottamuspulaa työyhteisössä (Salminen, 2001, s. 68).

Esihenkilön viestintätaitojen keskeinen osa on kyky mukauttaa viestintää vastaanottajien tarpeisiin. Ihmiset hahmottavat ja tulkitsevat viestejä eri tavoin, sillä tausta, koulutus ja

kulttuuri vaikuttavat siihen, miten sanoma ymmärretään. Onnistunut viestintä edellyttää esihenkilöltä kykyä tunnistaa vastaanottajan näkökulma ja muokata viestinsä selkeäksi ja ymmärrettäväksi. Vastaanottajalähtöinen viestintä on tehokas keino varmistaa, että organisaation viestit menevät perille ja että ne johtavat toivottuun toimintaan (Salminen, 2017, s. 252–253).

Perinteinen käsitys viestinnästä pelkkänä tiedonvälityksenä ei enää riitä nykyisessä työelämässä. On tärkeää ymmärtää, että viestintä on aina vuorovaikutteista ja sen onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin viesti vastaanotetaan ja tulkitaan. Viestintä on monikerroksinen prosessi, jossa väärinymmärrykset voivat syntyä helposti, ellei viestintää ole suunniteltu huolellisesti ja kohderyhmä huomioon ottaen (Koschmann, 2012).

Luottamus on johtamisviestinnän kulmakivi. Esihenkilön tulee ansaita työntekijöidensä luottamus toimimalla johdonmukaisesti ja viestimällä avoimesti. Luottamus syntyy pitkäjänteisestä ja rehellisestä viestinnästä, jossa huomioidaan työntekijöiden tarpeet ja huolenaiheet. Jos organisaation aiemmassa viestintäkulttuurissa on ollut epäselvyyksiä tai epäluottamusta, uuden esihenkilön voi olla vaikea rakentaa luottamusta uudelleen. Työyhteisöjen tulisi panostaa jatkuvasti avoimeen ja rehelliseen viestintään, joka tukee työyhteisön hyvinvointia ja yhteistyötä (Salminen, 2017, s. 253).

Johtamisviestintä tapahtuu monella eri tasolla ja eri kanavien kautta. Yleensä organisaatioissa viestintä kulkee pääasiassa ylhäältä alaspäin, mutta on yhtä tärkeää mahdollistaa myös alhaalta ylöspäin tapahtuva viestintä. Kun työntekijät kokevat viestinnän olevan avointa ja he voivat tuoda esiin näkemyksiään, saavat esihenkilöt arvokasta tietoa organisaation tilasta ja työntekijöiden hyvinvoinnista. Tämä vuorovaikutus parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon (Robbins & Judge, 2009, s. 168; Cornelissen, 2011, s. 197).

Viestinnän keinoina käytetään paitsi sanallista ja sanatonta viestintää, kuten ilmeitä, eleitä ja kehonkieltä. Hyvä esihenkilö tunnistaa sanatonta viestintää ja osaa käyttää sitä

tukemaan omaa viestintäänsä. Ilmeet, eleet ja kehonkieli voivat välittää merkityksiä, joita pelkkä puhe tai teksti ei pysty ilmaisemaan. Esimerkiksi myönteinen kehonkieli ja silmiin katsominen voivat vahvistaa sanallisen viestin merkitystä, kun taas epäjohdonmukainen kehonkieli voi heikentää viestin uskottavuutta (Salminen, 2017, s. 253; Robbins & Judge, 2009, s. 171).

Viestinnässä kannattaa kiinnittää huomiota paitsi sanottuun myös siihen, miten viesti esitetään. Viestintä ei ole pelkästään sisältönsä varassa. Hyvä viestijä osaa muotoilla sanomansa tilanteeseen sopivalla tavalla ja valita oikean viestintätyylin eri tilanteisiin. Jokapäiväisiin tiedotuksiin sähköposti tai intranet voi olla riittävä väline, mutta suurten muutosten tai kriisitilanteiden viestinnässä kasvokkainen viestintä on usein parempi vaihtoehto. Kasvokkainen viestintä mahdollistaa välittömän vuorovaikutuksen ja varmistaa, että viesti ymmärretään oikein (Misteil, 1997, s. 70.) Sanaton viestintä voi myös tapahtua ilman sanallista viestintää, jolloin sen merkitys kasvaa entisestään. Esimerkiksi hymy, ilmeen muutos tai kehon asento voivat välittää viestin tehokkaasti. Sanattomat viestit voivat viestiä hyväksyntää, ihastusta, epävarmuutta tai jopa kielteistä suhtautumista. Ihmiset tulkitsevat viestejä omista lähtökohdistaan, hyvä viestijä ottaa huomioon sekä sanallisen että sanattoman viestinnän merkityksen (Koschmann, 2012; Robbins & Judge, 2009, s. 171).

Viestinnän vaikutus työyhteisöön on laaja. Tehokkaat johtajat osaavat hyödyntää erilaisia viestintäkeinoja tilanteen vaatimalla tavalla. Esihenkilön oma esimerkki ja käytös lukeutuvat osaksi viestintää. Työntekijät ottavat mallia esihenkilön toiminnasta ja omaksuvat viestinnän tapoja hänen kauttaan. Jos esihenkilö toimii eri tavalla kuin mitä hän odottaa työntekijöiltään, se voi heikentää hänen uskottavuuttaan ja vaikuttaa negatiivisesti organisaation viestintäkulttuuriin (Salminen, 2001, s. 75–76.) Lopulta hyvä viestintä perustuu avoimuuteen, selkeyteen ja vuorovaikutteisuuteen. Hyvä johtamisviestintä ei ole vain tiedon jakamista, vaan myös jatkuvaa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa. Kun esihenkilö luo ilmapiirin, jossa työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi, se vahvistaa työyhteisön yhteistyötä, luottamusta ja tehokkuutta (Salminen, 2017, s. 254.)

2.2.4 Viestintäkanavien valinta ja niiden vaikutus työyhteisöön

Esihenkilön käyttämät viestintäkanavat vaikuttavat merkittävästi organisaation tiedonkuluun, työntekijöiden sitoutumiseen ja työilmapiiriin (Viitala & Jylhä, 2021, s. 152). Modernissa työympäristössä viestintä tapahtuu monikanavaisesti. Monikanavaisella viestinnällä tarkoitetaan sitä, että viestit voidaan välittää kasvokkain, kirjallisesti tai digitaalisten alustojen kautta. Jokaisella viestintätavalla on omat vahvuutensa ja haasteensa. Esihenkilön tehtävänä on tunnistaa, mikä tapa soveltuu parhaiten kuhunkin tilanteeseen. Esihenkilön on samanaikaisesti varmistettava, että käytetyt viestintätavat tukevat työntekijöiden työskentelyä ja edistävät organisaation tiedonkulkua mahdollisimman tehokkaasti. (Lohtaja ja muut., 2012, 12–13; Schroth, 2019.)

Kasvokkainen viestintä on perinteisesti ollut keskeinen tapa välittää monimutkaista tai tunteisiin liittyvää tietoa. Kasvokkainen viestintä mahdollistaa nonverbaalisten vihjeiden, kuten ilmeiden ja eleiden, tulkinnan, mikä tukee luottamuksen rakentamista ja yhteisöllisyyttä työpaikalla (Viitala & Jylhä, 2021, s. 159.) Monimutkaisissa työtehtävissä ja yhteisessä projektityöskentelyssä kasvokkaista viestintää pidetään tärkeänä, sillä se edistää työntekijöiden välistä ymmärrystä ja ehkäisee väärinkäsityksiä (Kupias ja muut., 2014, s. 85).

Kirjallinen viestintä, kuten sähköpostit, raportit ja ohjeistukset ovat olennainen osa organisaatioiden tiedonkulkua ja dokumentointia. Kirjallisen viestinnän etuna on pysyvyys ja mahdollisuus palata viesteihin myöhemmin. Kirjallisen viestinnän haasteena voi olla viestin tulkinnanvaraisuus ja sävyn puuttuminen, mikä saattaa johtaa väärinymmärryksiin. Selkeän ja ymmärrettävän kirjoitetun viestinnän merkitys korostuu erityisesti monikulttuurisissa työyhteisöissä, joissa kielimuuri voi vaikuttaa viestien tulkintaan (Juholin, 2017b, s. 126).

Digitaalinen viestintä, kuten pikaviestipalvelut, videoneuvottelut ja mobiiliviestintä, on yleistynyt erityisesti etä- ja hybridityön myötä. Digitaalisen viestinnän etuina ovat nopeus, saavutettavuus ja mahdollisuus reaaliaikaiseen keskusteluun (Twenge, 2018, s. 132). Digitaalinen viestintä voi kuitenkin jäädä pinnalliseksi tai epämuodolliseksi, mikä vaikuttaa viestin tarkkuuteen ja työyhteisön viestintäkulttuuriin (Viitala & Jylhä, 2021, s. 163). Digitaalisen viestinnän jatkuva tavoitettavuus voi kuitenkin hämärtää työn ja vapaa-ajan rajaa, mikä voi johtaa työkuormituksen kasvuun ja palautumisen vaikeutumiseen (Manka & Partti, 2011, s. 97).

Esihenkilön on valittava viestintäkanava tilanteen ja viestin luonteen perusteella. Viitala ja Jylhä (2021, s. 165) korostavat, että viestintäkanavan valinta vaikuttaa paitsi tiedon välittymiseen, mutta myös siihen, kuinka merkittävänä työntekijät kokevat viestin sisällön. Esimerkiksi strategisesti tärkeä ja kiireellinen viesti kannattaa välittää henkilökohtaisesti ja kasvokkain, kun taas lyhyet, rutiininomaiset tiedotteet voidaan lähettää pikaviestipalveluiden kautta. (Viitala & Jylhä, 2021, s. 165). Schroth (2019) huomauttaa, että väärän viestintäkanavan valinta voi johtaa tiedonkulun häiriöihin ja työyhteisön sisäisiin ristiriitoihin. Jos esihenkilö käsittelee arkaluontoista asiaa sähköpostitse tai pikaviestillä, viesti voi vaikuttaa etäiseltä ja kylmältä. Toisaalta jatkuva kasvokkainen viestintä voi olla aikaa vievää ja epäkäytännöllistä, mikä voi hidastaa työn tehokkuutta ja lisätä tarpeetonta kuormitusta. (Viitala & Jylhä, 2021, s. 165–170).

Viestintäkanavien valinnalla on keskeinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja yhteistyöhön. Kun esihenkilö käyttää monipuolisia viestintämenetelmiä ja mukauttaa niitä työntekijöiden tarpeisiin, organisaation viestintäkulttuuri vahvistuu ja työntekijöiden keskinäinen luottamus lisääntyy (Manka & Partti, 2011, s. 110.) Jos viestintä on sen sijaan epäselvää, hajanaista tai huonosti kohdennettua, se voi lisätä epävarmuutta ja heikentää työntekijöiden työmotivaatiota (Järvinen, 2025, s. 112). Tasapainon löytäminen eri viestintämuotojen välillä on tärkeää tehokkaan ja toimivan työyhteisöviestinnän kannalta, sillä se vaikuttaa työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin ja organisaation toiminnan sujuvuuteen (Juholin, 2017a, s. 132).

Jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä viestintäkanavien valintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta tiedonkulku pysyy sujuvana ja työntekijöillä on mahdollisuus osallistua aktiivisesti organisaation toimintaan. Tämä edellyttää esihenkilöiltä tietoista ja strategista lähestymistapaa viestintään sekä kykyä mukauttaa viestintätyylejä erilaisiin tilanteisiin ja työntekijäryhmiin (Viitala & Jylhä, 2021, s. 175.) Viitala ja Jylhä (2021, s. 172) muistuttavat, että viestintäkanavien on tuettava myös työyhteisön sosiaalisia suhteita. Esihenkilön on tärkeää ymmärtää viestintäkanavien vahvuudet ja haasteet ja mukauttaa niiden käyttöä organisaation ja työntekijöiden tarpeiden mukaan. Kun viestintä tukee työyhteisön tavoitteita ja työntekijöiden työskentelyä, se vahvistaa organisaation sisäistä yhteistyötä ja lisää työntekijöiden sitoutumista (Järvinen, 2025, s. 118.)

2.2.5 Esihenkilön viestintätaidot ja niiden kehittäminen

Esihenkilön viestintätaidot ovat keskeinen osa johtamista, ja ne vaikuttavat suoraan työilmapiiriin, työntekijöiden motivaatioon ja organisaation sujuvaan toimintaan (Viitala, & Jylhä, 2024, s. 178). Tehokas ja selkeä viestintä varmistaa, että työntekijät ymmärtävät oman roolinsa isommassa kuvassa. Viestintä ei ole pelkästään tiedonvälitystä, vaan se on myös keino rakentaa luottamusta, lisätä työntekijöiden motivaatiota ja vahvistaa yhteistyötä organisaatiossa. (Järvinen, 2025, s. 120–122.)

Esihenkilöiden on tärkeää kehittää jatkuvasti viestintätaitojaan. Hyvät viestintätaidot eivät ainoastaan tue tiedonkulkua, vaan ne myös auttavat palautteen antamisessa, konfliktien hallinnassa ja työntekijöiden tukemisessa. Esihenkilöiden on opittava mukauttamaan viestintätyylejään erilaisiin tilanteisiin, huomioiden työntekijän yksilölliset tarpeet. (Manka & Partti, 2011, s. 125–127.) Esihenkilöiden viestintätaitoja voidaan tarkastella monesta näkökulmasta, mutta keskeisimpinä pidetään selkeyttä, aktiivista kuuntelua, empatiaa ja nonverbaalista viestintää (Kupias ja muut., 2014, s. 92).

Selkeys ja ymmärrettävyys muodostavat viestinnän perustan. Esihenkilön on tärkeää ilmaista asiansa johdonmukaisesti ja yksiselitteisesti, jotta työntekijät ymmärtävät heille

asetetut tavoitteet ja odotukset. Epäselvä tai monimutkainen viestintä voi aiheuttaa väärinymmärryksiä ja heikentää työyhteisön tehokkuutta (Juholin, 2017b, s. 156.) Juholin (2017b, s. 62) mukaan selkeä viestintä vahvistaa organisaation luottamusta ja varmistaa, että työntekijät saavat tarvitsemansa tiedot ilman tarpeetonta epävarmuutta.

Aktiivinen kuuntelu on toinen olennainen osa esihenkilöiden viestintätaitoja. Aktiivisella kuuntelulla tarkoitetaan työntekijöiden näkökulmien huomioimista ja heidän viestintänsä vastaanottamista ilman ennako-oletuksia (Manka & Partti, 2011, s. 110). Manka ja Partti (2011, s. 110) korostavat, että aktiivinen kuuntelu luo pohjan avoimelle ja vuorovaikutteiselle työilmapiirille, jossa työntekijät tuntevat itsensä kuulluiksi ja arvostetuiksi.

Empatia puolestaan auttaa esihenkilöä ymmärtämään työntekijöiden tunteita ja tarpeita. Erityisesti haastavissa tilanteissa empatia voi edistää rakentavaa dialogia ja vähentää työyhteisössä syntyviä jännitteitä (Mönkkönen & Pihlaja & Sipilä, 2019, s. 48–51). Nonverbaalinen viestintä, kuten ilmeet, eleet ja kehonkieli, täydentävät sanallista viestintää. Kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa esihenkilön kehonkieli ja äänenpainot voivat vaikuttaa viestin tulkintaan ja vastaanottoon (Juholin, 2017c, s. 183.)

Esihenkilön viestintätaitojen kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii itsearviointia, oppimista ja aktiivista harjoittelua. Yksi tehokkaimmista keinoista kehittää viestintätaitoja on saada palautetta omasta viestinnästä. (Viitala & Jylhä, 2021, s. 185.) Järvisen (2025, s. 131) mukaan itsearviointi ja reflektio ovat myös hyödyllisiä tapoja kehittää viestintätaitoja. Itsereflektion avulla esihenkilö voi analysoida omia vuorovaikutustilanteitaan ja pohtia, kuinka hyvin hän onnistui viestinnässään ja mitä voisi parantaa (Järvinen, 2025, s. 130.)

Esihenkilöviestinnän tehokkuus riippuu pitkälti siitä, miten sitä sovelletaan erilaisiin johtamistilanteisiin. Palautekeskusteluissa on olennaista, että viestintä on selkeää ja raken-

tavaa. Konflikttien ratkaisemisessa empaattinen ja rauhallinen viestintä auttaa ehkäisemään tilanteen kärjistymistä ja luomaan ratkaisukeskeisen ilmapiirin. Muutosviestinnässä esihenkilön on tärkeää viestiä avoimesti ja säännöllisesti, jolloin työntekijät kokevat olevansa osa muutosta ja ymmärtävät sen syyt sekä tavoitteet (Viitala & Jylhä, 2021, s. 190; Schroth, 2019; Järvinen, 2025, s. 135; Manka & Partti, 2011, s.135.)

Esihenkilöillä on merkittävä rooli organisaation viestintäkulttuurin muodostumisessa. Esihenkilöt toimivat esimerkkinä halutuista viestintätavoista. Viestintätaitojen kehittäminen ei ole vain yksilöllinen prosessi, vaan se vaikuttaa koko organisaatioon, esihenkilöiden on tärkeää panostaa omaan viestintäosaamiseensa ja edistää avointa vuorovaikutusta työyhteisössä (Viitala & Jylhä, 2021, s. 195; Järvinen, 2025, s. 140).

2.3 Tunneäly osana johtamista

2.3.1 Tunneäly

Tunneälyllä (emotional intelligence) tarkoitetaan kykyä tunnistaa, ymmärtää ja säädellä omia sekä muiden tunteita erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tunneäly ei perustu pelkästään älyllisiin kykyihin, vaan liittyy vahvasti emotionaalisiin ja sosiaalisiin taitoihin, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä ja päätöksentekoa. (Goleman, 1995, s. 43–45; Saarinen & Kokkonen, 2003, s. 17).

Tässä tutkimuksessa tutustumme lähemmin Daniel Golemanin teoriaan tunneälykkyydestä. Daniel Golemanin ohella John Mayer ja Peter Salovey ovat tunnettuja tunneällyn tutkimuksen pioneereina (Weinberger, 2002, s. 219). Golemanin mukaan tunneäly koostuu viidestä pääosa-alueesta: itsetuntemuksesta, itsehallinnasta, motivoitumisesta, empatiasta ja sosiaalisista taidoista. Näiden osa-alueiden sisällä on yhteensä 25 erilaista tunnetaitoa, jotka vaikuttavat yksilön kykyyn tunnistaa, hallita ja hyödyntää tunteita omassa toiminnassaan ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Goleman 2001, 41–43.) Golemanin pääosa-alueisiin tutustumme lähemmin luvussa 2.3.3.

Tunneäly auttaa yksilöitä säätelmään omia tunteitaan ja reagoimaan rakentavasti muiden tunteisiin. Tunneäly on erityisen tärkeä taito johtamisessa, sillä tunneälykäs esihenkilö pystyy luomaan positiivisen ja luottamuksellisen työilmapiirin, jossa työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja ymmärretyiksi. Tunneäly vaikuttaa päätöksentekoon ja konfliktien hallintaan, sillä se mahdollistaa tilanteiden monipuolisen tarkastelun ja erilaisten näkökulmien huomioimisen (Virtanen, 2015, s. 26–27; Goleman ja muut., 2018, s. 168).

Tunneälyssä ei ole kyse pelkästään henkilökohtaisista tunne- ja ihmissuhdetaidoista, vaan myös kyvystä tunnistaa ja ymmärtää työyhteisön tunneilmastoa sekä reagoida siihen tarkoituksenmukaisesti. Tämä edellyttää taitoa oppia tunteista, mukauttaa omaa toimintaa niiden perusteella ja ilmaista tunteita tilanteeseen sopivalla tavalla. Esimerkiksi esihenkilö, joka osaa hyödyntää tunneälytaitojaan, pystyy parantamaan organisaation ilmapiiriä, lisäämään työntekijöiden motivaatiota ja edistämään avointa vuorovaikutusta (Saarinen & Aalto-Setälä, 2007, s. 31; Goleman, 1999, s. 361.)

2.3.2 Tunneällyn merkitys osana johtamista

Esihenkilöt, jotka omaavat vahvat tunneälylliset taidot pystyvät rakentamaan luottamukseen ja avoimuuteen perustuvan työyhteisön, jossa työntekijät tuntevat olonsa turvallisiksi ja arvostetuksi (Viitala & Jylhä, 2021, s. 202). Tunneälykkäät esihenkilöt hallitsevat omia tunnereaktioitaan ja pystyvät säätelmään käyttäytymistään tilanteen vaatimalla tavalla. Tunneällyn puute voi johtaa viestintähaasteisiin, väärinymmärryksiin ja heikentyneeseen työilmapiiriin. (Manka & Parttinen, 2011, s. 143.)

Järvinen (2025, s. 120) esittää, että tunneällyn omaavilla esihenkilöillä on paremmat valmiudet työyhteisön sisäisissä konflikti- tai ongelmanratkaisu tilanteissa. Mikäli esihenkilö on kykenevä tunnistamaan työntekijöiden tunteet ja ymmärtämään niiden taustalla olevia syitä, hän voi auttaa ratkaisemaan ongelmia rakentavasti ja oikeudenmukaisesti (Järvinen, 2025, s. 150). Empaattinen ja tunneälykäs esihenkilö pystyy tukemaan työntekijöitä myös haastavina aikoina, kuten organisaatiomuutosten tai työpaineiden kasvaessa. Tunneäly mahdollistaa modernin, osallistavan ja valmentavan johtamisen, jossa

työntekijät kokevat olevansa osa työyhteisöä ja saavat aktiivista tukea esihenkilöltään (Viitala & Jylhä, 2021, s. 210–216). Esihenkilöiden tunneälytaitojen kehittäminen on yhä tärkeämpää työyhteisöjen menestyksen kannalta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tunneälykäs johtaminen lisää työntekijöiden sitoutumista ja parantaa työyhteisön suorituskykyä (Järvinen, 2025, s. 155).

2.3.3 Golemanin tunneälyn malli

Daniel Golemanin tunneälyteoria on yksi tunnetuimmista ja laajimmin sovelletuista malleista tunneälyn tutkimuksessa. Golemanin mukaan tunneäly (emotional intelligence) on keskeinen tekijä yksilön menestykselle työelämässä ja erityisesti johtajuudessa, sillä se vaikuttaa suoraan siihen, miten ihminen hallitsee tunteitaan, kommunikoi muiden kanssa ja toimii osana organisaatiota (Goleman, 2001, s. 32–35.)

Tunneälyn merkitys korostuu erityisesti vuorovaikutustilanteissa, päätöksenteossa ja työyhteisön johtamisessa, joissa tunteiden hallinta ja empatia ovat keskeisiä tekijöitä. Golemanin kehittämä tunneälymalli jakautuu viiteen pääosa-alueeseen: **itsetuntemus, itsehallinta, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot**. Näitä osa-alueita voidaan tarkastella erillisinä, mutta ne myös tukevat toisiaan muodostaen kokonaisuuden, joka auttaa yksilöä toimimaan tehokkaasti erilaisissa sosiaalisissa ja työelämän tilanteissa (Goleman, 2001, s. 24–27.)

Itsetuntemus – omien tunteiden ymmärtäminen

Itsetuntemus tarkoittaa kykyä ymmärtää omaa ajattelua, tunteita ja käyttäytymistä ja sitä, miten ne vaikuttavat ympäröivään maailmaan. Itsetuntemus sisältää itsensä hyväksymisen ja eri puolien tunnistamisen, mikä auttaa yksilöä toimimaan johdonmukaisesti ja tietoisesti erilaisissa tilanteissa. Kun ihminen hahmottaa omat tunteensa ja osaa nimetä ne, hän kykenee myös paremmin ymmärtämään muiden tunteita ja reaktioita, mikä vahvistaa vuorovaikutustaitoja ja empatiaa. Itsetuntemukseen sisältyy myös tieto siitä, miten oma käyttäytyminen vaikuttaa muihin ihmisiin ja millaisia tunteita se herät-

tää. Golemanin tunneälymallin mukaan itsetuntemus koostuu kolmesta keskeisestä tunteidosta: omien tunteiden tiedostamisesta, realistisesta itsearviointista ja itseluottamuksesta. (Goleman, 2001, s. 40; Leppänen & Rauhala, 2012, s. 125; Salonen, 2017, s. 255, 257.)

Itsetuntemuksen kehittyminen vaatii jatkuvaa reflektointia ja palautteen vastaanottamista. Viitala ja Jylhä (2021, s. 185) korostavat, että työyhteisössä itsetuntemusta voidaan kehittää erilaisten itsearviointimenetelmien avulla, kuten säännöllisten kehityskeskustelujen ja tiimin antaman palautteen kautta.

Itsehallinta – tunteiden säätely ja stressinhallinta

Itsehallinta tarkoittaa kykyä säädellä omia tunteita ja mielentiloja niin, että ne eivät haititse toimintaa haitallisella tavalla. Jotta ihminen voi hallita tunteitaan, hänen on ensin tunnistettava ja ymmärrettävä. Vaikka tunteiden syntyyn ei voi aina vaikuttaa, omaa reagoitua ja niiden ilmaisua voi oppia säätelemään. Itsehallintaa voidaan kutsua prosessiksi, jossa ihminen ohjaa ja hallitsee tunteidensa ilmaisua tarkoituksenmukaisesti. Tunteiden hallinta ei kuitenkaan tarkoita niiden tukahduttamista tai sivuuttamista, sillä pitkään jatkueksaan tunteiden tukahduttaminen voi kuormittaa sekä mieltä että kehoa, heikentää ajattelukykyä ja vaikeuttaa sosiaalista vuorovaikutusta. Jos esimerkiksi esihenkilö ei ilmaise tunteitaan lainkaan, se voi aiheuttaa epävarmuutta ja epäluottamusta työyhteisössä. Rakentava tunteiden hallinta edellyttää, että ihminen osaa valita ja säädellä, miten hän ilmaisee tunteensa eri tilanteissa. Esihenkilötyössä ja johtamisessa tunneilmaisun hallinta on erityisen tärkeää, sillä johtajan tunteet ja niiden ilmaisu vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin. Esihenkilön kyky osoittaa hallittua myönteistä tunnetilaa voi helpottaa työntekijöiden vuorovaikutusta ja lisätä työyhteisön turvallisuuden tunnetta. Tunnetaitoisuus itsehallinnassa merkitsee sitä, että ihminen kykenee tunnistamaan, hyväksymään ja säätelemään tunteitaan siten, että niiden ilmaiseminen tukee vuorovaikutusta ja yhteisiä tavoitteita. (Goleman, 2014, s. 18, 26; Goleman, 2001, s. 103–104; Salonen, 2017, s. 251, 266.)

Salovey ja Mayer (1990) esittävät, että itsehallinta vaikuttaa myös työntekijöiden motivaatioon ja työssä suoriutumiseen. Jos johtaja pysyy rauhallisena stressaavissa tilanteissa ja osoittaa esimerkillistä tunneälyä, se auttaa myös työntekijöitä hallitsemaan omia tunteitaan ja työskentelemään tehokkaammin. (Salovey & Mayer, 1990).

Motivaatio – sisäinen halu kehittyä ja saavuttaa tavoitteita

Motiivilla tarkoitetaan toiminnan psyykkistä syytä, joka saa ihmisen toimimaan tavoitteiden, päämäärien, tarpeiden ja halujen saavuttamiseksi. Motiivit ovat monisyisiä ja monitasoisia. Yksittäiset motiivit muodostavat yhdessä motivaation. Motiivit ovat siis niitä tekijöitä, jotka ajavat ihmisiä eteenpäin päämäärien saavuttamiseksi. (Goleman, 2014, s. 37; Leppänen & Rauhala, 2012, luku 1.)

Motivaatio on tunneällyn keskeinen osa, sillä se vaikuttaa siihen, kuinka sitoutunut ja tavoitteellinen yksilö on työssään (Goleman, 2001, s. 67). Tunneälykäs johtaja pystyy motivoimaan itseään ja muita tehokkaasti, mikä näkyy koko organisaation suorituskyvyssä. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että yksilö on motivoitunut työskentelemään ja kehittämään itseään omien arvojen ja tavoitteidensa mukaisesti. Ulkoinen motivaatio puolestaan liittyy palkitsemiseen ja kannustimiin, kuten palkankorotuksiin ja ylennyksiin (Viitala & Jylhä, 2021, s. 201.) Johtamisessa on tärkeää, että motivointi perustuu enemmän sisäisiin kuin ulkoisiin tekijöihin, sillä sisäinen motivaatio luo pitkäjänteisempää sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Schroth, 2019).

Empatia – kyky ymmärtää muiden tunteita

Empatia tarkoittaa kykyä tunnistaa ja ymmärtää toisten tunteita sekä asettua heidän asemaansa niin tunnetasolla kuin älyllisestikin. Empatia on taito havaita ja huomioida muiden tunnetiloja myös ilman suoraa sanallista ilmaisua. Empatia ilmenee esimerkiksi siinä, miten ihminen reagoi toisten tunteisiin, huomaa niiden hienovaraisia vivahteita ja pystyy eläytymään toisen näkökulmaan. Empaattinen ihminen pystyy havainnoimaan muiden tunnetiloja sanattomista vihjeistä, kuten äänensävyistä, kasvonilmeistä ja kehon kielestä.

Tämä kyky auttaa ymmärtämään erilaisia vuorovaikutustilanteita ja mukauttamaan omaa toimintaansa sen mukaisesti. Yksinkertaisimmillaan empatia tarkoittaa toisten tunteiden tunnistamista ja huomioimista, mutta laajemmin se käsittää myös aktiivisen reagoinnin ja toisten huolenaiheiden ymmärtämisen. Esimerkiksi työelämässä empatia on keskeinen osa vuorovaikutustaitoja ja tukee esihenkilöitä luomaan avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin, jossa työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja ymmärretyiksi. (Goleman, 2014, s. 60; Goleman, 2001, s. 43, 161; Salonen, 2017, s. 171–172.)

Empaattinen johtaja kuuntelee työntekijöitään. Empaattinen johtaja ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet ja pyrkii löytämään ratkaisuja. Viitala ja Jylhä (2021, s. 210) korostaa, että empatia on erityisen tärkeää tiimityössä ja konfliktien hallinnassa. Jos esihenkilö pystyy asettumaan työntekijän asemaan ja ymmärtämään hänen näkökulmaansa, luottamus ja työyhteisön hyvinvointi paranevat. (Viitala & Jylhä, 2021, s. 210.)

Sosiaaliset taidot – vuorovaikutus ja ihmissuhteiden hallinta

Sosiaalisiin taitoihin kuuluvat tunnetaidot perustuvat kykyyn ymmärtää ja käsitellä muiden ihmisten tunteita erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Näihin taitoihin sisältyvät muun muassa vaikuttaminen, viestintä, ristiriitojen hallinta, johtajuus, muutosvalmius, suhteiden rakentaminen sekä yhteistyö- ja tiimityötaidot. Kaikille näille osa-alueille on yhteistä se, että ne edellyttävät sujuvaa vuorovaikutusta ja kykyä tunnistaa ihmisten välisiä tunneyhteyksiä ja sosiaalisia verkostoja. (Goleman, 2001, s. 42–43, 190, 362.)

Sosiaalisesti taitavat henkilöt osaavat käsitellä ja hyödyntää tunteita vuorovaikutuksessa siten, että he voivat vaikuttaa toisiin ihmisiin ja saavuttaa haluttuja reaktioita. He pystyvät vakuuttavalla viestinnällä ja suostuttelutaidoilla voittamaan muita puolelleen, koska he ymmärtävät ympäröivien tilanteiden tunnetiloja ja osaavat muotoilla viestinsä yleisölle sopivaksi. Empatialla on merkittävä rooli vaikuttamisessa, sillä on vaikeaa saavuttaa yhteisymmärrystä tai luoda positiivinen vaikutelma ilman kykyä lukea ja tulkita toisten

tunteita sekä tilanteen tunnevihjeitä. Sosiaaliset tunnetaidot tukevat erityisesti johtajuutta, sillä esihenkilöiden tulee osata ohjata tiimiään, käsitellä konflikteja ja ylläpitää rakentavaa työilmapiiriä. (Goleman, 2001, s. 199–203.)

2.3.4 Tunneällyn merkitys työyhteisössä

Johtamisella on merkittävä vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja toimivuuteen. Esihenkilön rooliin kuuluu yhteisten tavoitteiden edistäminen ja työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen. Esihenkilön tapa johtaa vaikuttaa siihen, miten työntekijät selviävät työelämään ja vapaa-aikaan liittyvistä haasteista ja vastoinkäymisistä (Hakanen ja muut., 2017, s. 283–291).

Tunneälytaidot ovat keskeisiä niin yksilön kuin työyhteisön kehityksen kannalta, sillä organisaatiot muodostuvat ihmisistä, joiden tarpeet ja tunteet vaikuttavat kokonaisuuteen (Goleman ja muut., 2002, s. 177). Tunneälykkäässä työyhteisössä erilaisten ihmisten osaamista ja persoonallisia vahvuuksia hyödynnetään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta vahvistaa avoin kokemusten jakaminen, keskinäinen suvaitsevaisuus ja turvallinen ilmapiiri (Isokorpi & Viitanen, 2001, s. 73; Goleman ja muut., 2002, s. 177.)

Empaattinen ja tunneälykäs työyhteisö edistää parempia ihmissuhteita ja rakentavaa ongelmanratkaisua, mikä tukee työyhteisön sopusointua (Saarinen & Kokkonen, 2003, s. 138). Hyvät vuorovaikutustaidot, kuten kuuntelemisen taito, toisten mielipiteiden kunnioittaminen ja rakentavien kysymysten esittäminen, ovat keskeisiä työyhteisössä. Ne vaikuttavat siihen, kuinka ihmiset arvioivat toistensa viestintätaitoja ja vuorovaikutuksen laatua (Goleman, 2001, s. 207–208.) Tunteet ovat aina läsnä työyhteisön vuorovaikutuksessa. Tunteiden ilmaiseminen ja vastaanottaminen vaikuttavat siihen, kuinka työntekijät suhtautuvat työhönsä ja toisiinsa (Salovaara & Honkonen, 2013, s. 104–106).

Tunneälytaidot ovat tärkeä osa työelämää, sillä ne auttavat ihmisiä toimimaan paremmin yhdessä ja saavuttamaan sekä yksilöllisiä että työyhteisöllisiä tavoitteita. Tunneälytaitojen kehittyminen lisää hyvinvointia ja tukee työssä jaksamista (Isokorpi & Viitanen,

2001, s. 53.) Henkilöt, jotka kykenevät tasapainottamaan tunteet ja älyn keskenään, edistävät työyhteisön hyvinvointia ja luovat positiivista ilmapiiriä. Tämä näkyy myös työpaikoilla tehokkuutena ja herkkyytenä huomioida muiden viestintää. Ilman tunneälytaitoja työ voi muuttua monotoniseksi ja mielenkiinnottomaksi, kun taas tunteiden käsittely ja niiden ilmaiseminen lisäävät sosiaalista osaamista ja vapauttavat energiaa työyhteisössä (Isokorpi & Viitanen, 2001, s. 53–61).

2.4 Teorettinen viitekehys

Karl Mannheim (1928) toi esiin, että sukupolvien erot eivät perustu pelkästään biologiseen ikääntymiseen, vaan ne syntyvät historiallisten ja yhteiskunnallisten tapahtumien seurauksena. Strauss ja Howe (1991) esittivät sukupolvikiertoteorian, jossa sukupolvet nähdään syklisesti toisiaan seuraavina ryhminä, joilla on omat tunnusomaiset piirteensä. Työelämän näkökulmasta Parry ja Urwin (2011) ovat tarkastelleet, miten sukupolvien väliset erot vaikuttavat työyhteisön dynamiikkaan ja johtamisen käytäntöihin.

Z-sukupolven erityispiirteitä työelämässä voidaan tarkastella Tapscottin (2010) kahdeksan normin kautta. Tapscottin mukaan Z-sukupolven ajattelua ja toimintatapoja muovavat **vapaus, räätälöinti, tutkiminen, eettisyys, yhteistyö, viihde, nopeus ja innovatiivisuus**. Nämä normit vaikuttavat siihen, millaisia odotuksia Z-sukupolvella on työelämää ja johtamista kohtaan. Vapauden ja räätälöinnin tarve ilmenee siinä, että Z-sukupolvi odottaa yksilöllisiä työskentelymalleja ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä (Tapscott, 2010, s. 89–90). Nopeuden ja innovatiivisuuden arvostus näkyy siinä, että he odottavat reaaliaikaista viestintää ja uusien teknologioiden hyödyntämistä työssä (Francis & Hoefel, 2018). Z-sukupolven erityispiirteet asettavat esihenkilöille uudenlaisia vaatimuksia viestinnän ja johtamisen suhteen. Perinteiset hierarkkiset rakenteet eivät enää vastaa Z-sukupolven odotuksia, vaan he kaipaavat osallistavaa ja valmentavaa johtamistyylä, jossa esihenkilö toimii enemmän mentorina kuin auktoriteettina (Viitala & Jylhä, 2021, s. 97).

Viestintä on olennainen osa johtamista ja organisaatioiden toimintaa. Viestintä ei ole pelkästään tiedonvälitystä. Viestintä on moniulotteinen prosessi, jonka avulla rakennetaan yhteisymmärrystä, edistetään organisaation tavoitteita ja ennen kaikkea vaikutetaan ihmisten käyttäytymiseen (Juholin, 2017, s. 22.) Esihenkilöiden viestintätaitojen merkitys korostuu erityisesti työelämän muuttuessa yhä monimuotoisemmaksi (Viitala & Jylhä, 2021, s. 152). Johtamisviestintä määritellään esihenkilön ja työntekijöiden väliseksi vuorovaikutukseksi, joka mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttamisen sekä työntekijöiden tukemisen ja ohjaamisen (Robbins & Judge, 2009, s. 168). Viestinnän laatu vaikuttaa suoraan työyhteisön ilmapiiriin, työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen (Cornelissen, 2011, s. 197).

Z-sukupolven johtamisessa viestinnän merkitys korostuu erityisesti siksi, että heidän odotuksensa tiedonkulun avoimuudesta ja vuorovaikutuksellisuudesta poikkeavat aiemmista sukupolvista (Schroth, 2019). Tapscottin (2010) mukaan Z-sukupolvi arvostaa nopeaa, reaaliaikaista ja monikanavaista viestintää, jossa korostuvat visuaalisuus ja välittömyys. Z-sukupolvi odottaa esihenkilöiltään jatkuvaa palautetta ja mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon, mikä haastaa perinteiset johtamismallit (Francis & Hoefel, 2018). Esihenkilön viestintä ei ole vain tiedon jakamista, vaan myös keskeinen keino rakentaa luottamusta, lisätä työntekijöiden motivaatiota ja vahvistaa organisaation viestintäkulttuuria (Salminen, 2017, s. 253).

Organisaation viestintäkulttuuri vaikuttaa työilmapiiriin ja työntekijöiden hyvinvointiin. Avoin ja läpinäkyvä viestintä lisää työntekijöiden luottamusta organisaatioon ja sen johtoon, kun taas epäselvä ja hajanaisesti toteutettu viestintä voi lisätä epävarmuutta ja heikentää työntekijöiden sitoutumista (Järvinen, 2025, s. 118.) Esihenkilön rooli viestinnän kehittämisessä on merkittävä, sillä heidän vuorovaikutustapansa vaikuttaa koko organisaation ilmapiiriin ja työntekijöiden kokemaan työmotivaatioon (Viitala & Jylhä, 2021, s. 175).

Johtamisen näkökulmasta tunneälyllä on keskeinen merkitys esihenkilötyössä, sillä se mahdollistaa tunteiden tunnistamisen, hallinnan ja hyödyntämisen vuorovaikutustilanteissa. Goleman (1995) määrittelee tunneälyn koostuvan itsetuntemuksesta, itsehallinnasta, motivaatiosta, empatiasta ja sosiaalisista taidoista, jotka kaikki tukevat johtajan kykyä luoda psykologisesti turvallinen ja motivoiva työympäristö. Esihenkilöiden tunneälytaidot vaikuttavat siihen, miten he käsittelevät työyhteisön sisäisiä konflikteja, motivoivat työntekijöitä ja luovat luottamuksellista ilmapiiriä (Viitala, & Jylhä, 2024, s. 202.)

Empaattinen ja tunneälykäs johtaminen on erityisen tärkeää Z-sukupolven työntekijöiden kanssa työskennellessä, sillä he odottavat esihenkilöiltään osallistavaa ja valmentavaa lähestymistapaa (Järvinen, 2025, s. 120). Tunneälyn vaikutus työyhteisöön on laaja-alainen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tunneälykkäät työyhteisöt menestyvät paremmin, sillä työntekijät kokevat olonsa turvallisemmaksi, heidän sitoutumisensa vahvistuu ja konfliktitilanteiden käsittely on rakentavampaa (Manka & Partti, 2011). Z-sukupolven johtaminen edellyttää esihenkilöiltä tunneälytaitoja erityisesti palautekulttuurin, vuorovaikutuksen ja työmotivaation tukemisessa.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tarkastella tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin ja saada esiin yksilöllisiä kokemuksia, jotka eivät ole pelkistettävissä numeeriseen muotoon. (Koskinen ja muut., 2005, s. 30; Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 27). Laadulliselle tutkimukselle on ominaista tarkoituksenmukainen otanta, mikä tarkoittaa, että tutkittavat valitaan sen perusteella, että heillä on relevanttia kokemusta tutkimuksen aiheesta. Satunnaisotantaa ei käytetä, sillä tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyys, vaan ilmiön syvälinen tarkastelu (Hirsjärvi ja muut., 2009, s. 164). Tämä tekee laadullisesta tutkimuksesta erityisen soveltuvan tutkimusmuodon silloin, kun tutkitaan monimutkaisia ja henkilökohtaisia aiheita, joita ei voida mitata määrällisesti (Koskinen ja muut., 2005, s. 22).

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmät, kuten teemahaastattelut, havainnointi ja dokumenttianalyysi, mahdollistavat syvällisen ja monivaiheisen aineiston keräämisen, joka tarjoaa rikkaan näkökulman tutkittavaan ilmiöön (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 24). Aineisto analysoidaan usein sisällönanalyysin tai teemakohtaisen analyysin avulla, joissa tutkija pyrkii tunnistamaan aineistosta toistuvia teemoja, rakenteita ja merkityksellisiä ilmiöitä, jotka auttavat syventämään ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Braun & Clarke, 2006, s. 87).

Erityyiset haastattelumenetelmät tuottavat erilaista tietoa, joten haastattelumenetelmän valinnan tulee perustua tutkimusongelman luonteeseen (Eskola & Suoranta, 2008, s. 88). Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat on määritelty etukäteen, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella haastattelutilanteessa (Hirsjärvi ja muut., 2009, s. 208). Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa joustavan ja vuorovaikutteisen keskustelun, jossa haastateltavat voivat kertoa kokemuksistaan vapaasti. Haastattelun hyvänä puolena on, että tutkija voi mukauttaa haastattelua

tilanteen mukaan ja varmistaa, että kaikki keskeiset teemat käsitellään kattavasti. Teemahaastattelu antaa myös mahdollisuuden esittää tarkentavia ja selventäviä lisäkysymyksiä, mikä auttaa syventämään vastausten merkitystä ja varmistamaan, että tutkimuksen kannalta oleelliset näkökulmat tulevat esiin (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 48).

Teemahaastattelu soveltuu erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa tavoitteena on ymmärtää haastateltavien omia kokemuksia ja näkemyksiä. Teemahaastattelu mahdollistaa yksilöllisten tulkintojen esittämisen laajemmin kuin strukturoitu haastattelu, jossa kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat ennalta määriteltyjä (Eskola & Suoranta, 2008, s. 88). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun käyttö on perusteltua, sillä tavoitteena on saada esihenkilöiden kokemukset ja näkemykset viestinnän ja tunneällyn merkityksestä mahdollisimman kattavasti esille.

Teemahaastattelun haasteet liittyvät usein sen joustavuuteen ja tutkijan rooliin. Koska haastattelutilanteessa ei ole tarkkaa käsikirjoitusta, tutkijan on osattava tasapainotella haastateltavan omien näkökulmien ja tutkimuksen tavoitteiden välillä. Haastattelijan on varmistettava, että kaikki tutkimuksen kannalta keskeiset teemat käsitellään, mutta samalla hänen on oltava avoin uusille ja yllättäville näkökulmille, joita haastateltava saattaa tuoda esille (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 49.)

3.2 Aineiston keruu

Haastattelin tutkimuksessani kuutta (6) esihenkilötehtävässä työskentelevää henkilöä. Lähestyin haastateltavia esihenkilöitä sähköpostilla (Liite 1.), jossa kerroin tutkimuksistani ja pyysin halukkaita esihenkilöitä ilmoittautumaan. Tutkimuksen aihe esitettiin tutkimukseen osallistuville henkilöille etukäteen, mutta haastattelukysymyksiä ei avattu tarkemmin. Haastatteluun osallistuvilta henkilöiltä ei vaadittu valmistautumista ennakoon.

Tutkimukseen haastateltavat esihenkilöt olivat 28–36-vuotiaita ja heillä oli kokemusta Z-sukupolven työntekijöiden johtamisesta vähintään yhden vuoden ajan. Tutkimuksessa haastateltavat nimettiin H1–H6 anonymiteetin turvaamiseksi. Tutkimuksen haastattelut

suoritettiin kesäkuussa 2024 ennalta sovitussa rauhallisessa ja suljetussa tilassa. Jokaiselta tutkimukseen osallistuneelta henkilöltä kysyttiin lupa haastattelujen nauhoitukseen. Taulukossa 1. esitellään tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden taustatiedot. Haastateltavien eri taustat ja kokemustasot tarjosivat monipuolisen näkökulman esihenkilötyöhön ja Z-sukupolven työntekijöiden johtamiseen tarkasteluun.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava	Ikä	Kokemus esihenkilötyöstä
H1	32	5 vuotta
H2	29	3 vuotta
H3	27	1 vuosi
H4	35	8 vuotta
H5	30	6 vuotta
H6	33	3 vuotta

Kokonaisuudessaan haastattelut kestivät 7 tuntia ja 24 minuuttia. Yksittäinen haastattelu kesti keskimäärin 58 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin matkapuhelimen nauhoitusohjelmalla. Haastateltaville ei annettu haastatteluista korvausta. Haastattelun alussa haastateltaville henkilöille kerrottiin haastattelun tarkoituksesta, tavoitteesta ja etenemisestä. Haastateltavien henkilöiden kanssa puhuttiin sanallisesti haastatteluiden luotamuksellisuudesta, anonymiteetistä sekä äänitalleinteiden käytöstä. Haastattelut etenivät ennalta määritetyn haastattelurunon mukaan, mutta puolistrukturoidun haastattelun tapaan allekirjoittanut poikkesi kysymysjärjestyksestä, mikäli esiinnousseisiin teemoihin haluttiin syventyä enemmän.

3.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Aineiston analyysin tavoitteena on tuottaa tietoa, joka auttaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja liittämään aineiston osaksi tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Aineiston

analyysin avulla aineiston monimuotoisuus voidaan organisoida selkeäksi ja ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Analyysiprosessi aloitetaan aineistoon perehtymisellä. Aineiston perehtyminen muodostaa perustan aineiston jäsentämiselle ja tulkitsemiselle. (Hirsijärvi & Hurme, 2008, s. 138–142.)

Tutkimuksen haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti. Litterointi säilyttää haastatteluvien ilmaisujen yksityiskohdat ja aitouden, minkä ansiosta tutkija voi keskittyä aineiston vivahteiden tulkitsemiseen (Hirsijärvi & Hurme, 2008, s. 138). Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 67 sivua (riviväli 1,5, fontti Calibri, koko 12). Tutkimuksen aineiston analysoinnissa hyödynnettiin aineistolähtöistä lähestymistapaa.

Aineistolähtöisessä analyysissä korostuu aineiston vapaus ja tutkijan pyrkimys löytää ilmiöstä uusia näkökulmia ilman, että teoria ohjaa liikaa tulkintaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 94). Aineistolähtöisessä analyysissä tutkijan tavoitteena on löytää toistuvia teemoja, joista haastateltavat puhuvat. Teemoittelun prosessi koostuu useista vaiheista. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto luetaan läpi kokonaisuutena, jotta tutkija saa yleiskuvan analyysin sisällöstä. Tämän jälkeen aineistosta etsitään toistuvia aiheita, ilmaisuja ja merkityksiä, jotka muodostavat analyysin keskeiset rakennuspalikat eli teemat. Teemoittelussa on tärkeää tunnistaa aineiston sisäinen johdonmukaisuus ja temaattiset yhteydet. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 120–123.)

Teemoittelun avulla aineistosta voidaan myös eritellä tutkimuskysymyksiä valaisevia sitaatteja. Eskola ja Suoranta (2008, s. 174) toteavat, että teemojen konkretisoiminen suorien sitaattien avulla auttaa tekemään tutkimuksen tulokset ymmärrettäviksi ja havainnollisiksi. Sitaatit eivät ainoastaan tue tutkijan tulkintoja, vaan myös tuovat esiin haastateltavien äänen ja näkökulmat (Eskola ja Suoranta, 2008, s. 174). Analyysissä esiin nousevat teemat saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoille, mutta on yleistä, että esiin nousee myös uusia teemoja (Eskola & Suoranta, 2007; Hirsijärvi & Hurme, 2003).

Teemoittelun tärkeä osa on teemojen merkitysisällön täsmentäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija pyrkii määrittelemään, mitä yksittäiset teemat tarkoittavat ja miten ne liittyvät toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 94.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 94) korostavat, että teemoittelussa ei ole kyse pelkästään toistuvien aiheiden listaamisesta, vaan niiden suhteiden ja yhteyksien tarkastelusta. Esimerkiksi teemojen välillä voi olla hierarkkisia suhteita, tai ne voivat kuvata saman ilmiön eri puolia.

Tämän tutkimuksen analysoinnissa hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineiston litteroinnin jälkeen tutkija redusoi litteroinnin tuloksia. Redusoinnilla tarkoitetaan analyysin pelkistämistä. Tutkija etsi tutkimusaineistosta toistuvia teemoja ja tutkimuskysymyksiä kuvaavia ilmaisuja haastateltava kerrallaan. Teemojen erittelyssä hyödynnettiin erilaisia värikoodeja. Värikoodauksen avulla teemat jaoteltiin eri osioihin, joista syntyi eri luokkia. Viimeisenä tutkija käsitteellisti aineiston, eli erotteli siitä teoreettisesti perusteltuja teemoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 130.)

4 Tulokset

4.1 Z-sukupolven viestinnälliset odotukset esihenkilötyössä

Viestinnällinen jatkuvuus ja nopeus

Haastatteluissa nousi esiin, että Z-sukupolven työntekijöiden viestintäodotukset eroavat merkittävästi aiemmista sukupolvista. Haastateltavat esihenkilöt kuvasivat, kuinka Z-sukupolven edustajat odottavat nopeaa, selkeää ja monikanavaista viestintää, jossa vuorovaikutus on jatkuvaa ja helposti saavutettavissa. Esihenkilöiden kokemukset viittaavat työelämän viestintäkulttuurin muutokseen, jossa perinteinen, hierarkkinen ja selkeästi aikataulutettu viestintä on muuttunut jatkuvaksi ja dynaamiseksi prosessiksi (Viitala & Jylhä, 2021, s. 152–154).

Z-sukupolven viestintäodotukset perustuvat pitkälti heidän diginatiivisuuteensa, mikä on muovannut heidän tapansa kommunikoida ja vastaanottaa tietoa. Digitaalisen viestinnän nopeus ja reaaliaikaisuus ovat vaikuttaneet siihen, että he odottavat samanlaista välitöntä reagoitua myös työpaikoilla (Schroth, 2019.) Viestinnällinen monikanavaisuus, saavutettavuus ja nopeus ovat herättäneet esihenkilöissä ristiriitaisia tunteita: osa koki tämän lisäävän työyhteisön avoimuutta ja tehokkuutta, kun taas toiset pitivät sitä haasteena, joka pahimmillaan voi aiheuttaa väärinymmärryksiä ja epäselvyyttä.

"Välillä tuntuu, ettei heidän kanssaan voi hetkeäkään hengähtää. Viestejä tulee koko ajan, ja jos en ehdi heti vastaamaan, pian tulee jo uusi viesti perään, että 'näitkö tämän?'" (H2)

"Z-sukupolvi ei oikein malta odottaa vastauksia. He ajattelevat, että jos laitavat viestin, siihen reagoidaan heti. Jos vastausta ei kuulu, he keksivät nopeasti toisen tavan ratkaista asian – voivat vaikka kysyä toiselta työntekijältä tai etsiä tietoa netistä. Se on sinänsä hyvä, mutta välillä se tarkoittaa, että asiat menevät vähän eri tavalla kuin alun perin oli tarkoitus." (H5)

Viestinnän nopeuden, saavuttavuuden ja monikanavaisuuden positiivisena ilmiönä kokeneet esihenkilöt puolestaan toivat esiin toisenlaisen näkökulman. Osan mielestä muutuneet viestintätavat lisäävät työyhteisön avoimuutta ja yhteisöllisyyttä, samanaikaisesti tehden työyhteisöstä ketterämmän. Joustavissa työympäristöissä reaaliaikainen viestintä voi auttaa ratkaisemaan ongelmia nopeammin ja vähentämään tiedonkulun pullonkauloja (Järvinen, 2025, s. 104).

"Tykkään siitä, että he eivät arkaile kysyä tai tuoda ajatuksiaan esiin. Ei tarvitse odottaa seuraavaan viikkopalaveriin, vaan asiat saadaan heti käsiteltyyn. Se tekee työstä paljon sujuvampaa ja auttaa puuttumaan ongelmiin nopeasti." (H3)

"Se on tosi hyvä, että he ovat aktiivisia ja kyselevät, mutta välillä tuntuu, että jokainen pieni asia pitää käydä läpi siinä hetkessä. Joskus toivoisin, että he miettisivät hetken itse, ennen kuin tulevat kysymään." (H4)

Z-sukupolven nopean reagoinnin odotukset voivat myös vaikuttaa esihenkilöiden työn organisointiin. Saavutettavuus edellyttää jatkuvaa läsnäoloa ja nopeita reaktioita. Viitala ja Jylhä (2021, s. 158) korostavat, että tehokas esihenkilöviestintä edellyttää paitsi nopeutta, myös selkeitä rajoja ja rakenteita, jotta työkuormitus pysyy hallittavana. Tämä näkyi myös haastateltavien vastauksissa: vaikka nopea viestintäkulttuuri voi lisätä tehokkuutta, se voi myös lisätä stressiä ja kuormitusta, jos jatkuva saavutettavuus koetaan velvoitteeksi. Useampi haastateltava koki, että Z-sukupolven työntekijät eivät aina hahmota, mitkä asiat vaativat välitöntä reagointia ja mitkä voivat odottaa. Tämä voi aiheuttaa stressiä esihenkilöille, sillä heidän tulee tasapainoilla nopean reagoinnin ja strategisen työskentelyn välillä.

"Joo, tiedän, että heidän mielestään viesteihin pitää vastata heti, mutta joskus mun on ihan pakko pitää pieni tauko, etten huku siihen jatkuvaan viestitulvaan." (H6)

"Oon koittanut sanoa, ettei kaikkeen tarvi saada vastausta sekunnissa, mutta ei se ole helppoa. Heille se on vaan ihan normaali tapa viestiä." (H3)

Esihenkilöiden kertomat kokemukset viittaavat siihen, että Z-sukupolven nopeusvaatimus ei ole pelkästään tekninen haaste, vaan myös emotionaalinen tunne. Haastatteluiden mukaan Z-sukupolven työntekijät saattavat tulkita hitaan reagoinnin merkinä siitä, että heidän kysymyksiään tai panostaan ei arvosteta.

"Välillä he sanoo, että 'ei se ollut niin tärkeä juttu', mutta silti odottaa vastausta saman tien. En usko, että he tekee sitä mitenkään tarkoituksella, mutta sanovatpa kuitenkin." (H4)

"Oon huomannut monta kertaa, että he laittaa viestin ja odottaa vastausta heti, mutta jos en ehdi reagoida nopeasti, se ei yhtäkkiä ookaan enää niin kiireellinen asia. Se on vähän hassua – toisaalta he haluaa nopean vastauksen, mutta toisaalta ei aina itsekään pidä asiaa niin tärkeänä pidemmällä tähtäimellä." (H2)

Z-sukupolven työntekijät eivät tyydy pelkkään yleiseen ohjeistukseen, vaan he kaipaavat reaaliaikaista viestintää, joka mahdollistaa nopean korjaamisen ja kehittymisen. (Viitala, 2008, s. 104). Useimmat esihenkilöt kertoivat, että Z-sukupolven työntekijät saattavat kysyä usein vahvistusta omille päätöksilleen ja kaipaavat esihenkilön reaktiota nopeasti. Tämä voi lisätä heidän oppimistaan ja työn sujuvuutta, mutta se voi myös muodostua haasteeksi, jos esihenkilöllä on samanaikaisesti useita tehtäviä hoidettavanaan.

"Se on hyvä, että he haluaa varmistaa asioita, mutta välillä yritän rohkaista heitä luottamaan omiin päätöksiinsä. Joskus sanon suoraan, että 'kokeile ensin, mä uskon että sä osaat kyllä', jotta he oppisivat myös itsenäisempää ajattelua." (H4)

"Jos en anna palautetta heti, he saattavat tulla kysymään, että 'teinkö tämän oikein?' vaikka vastaus olisi jo kerrottu aiemmin. He haluavat varmistuksen nopeasti, mutta välillä se tuntuu siltä, että joudun toistamaan itseäni paljon." (H3)

"Huomaan, että jotkut heistä kokevat epävarmuutta, jos en reagoi heidän kysymyksiinsä heti. Se ei tarkoita, että en arvostaisi heidän työtään, mutta joskus tarvitaan enemmän aikaa harkintaan ennen kuin voin antaa perustellun vastauksen." (H2)

Esihenkilöiden mukaan nopea palaute koetaan tärkeäksi, mutta sen liiallinen korostaminen voi luoda tilanteita, joissa työntekijät eivät itse uskalla tehdä päätöksiä ilman esihenkilön hyväksyntää. Ng ja muut (2012, s. 191–210) ovat todenneet, että jatkuva palaute voi kehittää työntekijöiden taitoja ja motivaatiota, mutta se voi myös luoda riippuvuutta esihenkilön jatkuvaan ohjaukseen. Osa haastateltavista esihenkilöistä koki, että jatkuva palautteen antaminen ja saavutettavuus lisää heidän työnsä intensiteettiä ja voi tehdä johtamisesta raskaampaa, sillä palautteen antaminen vie aikaa muilta johtamisen osalueilta.

"Onhan se hyvä, että he haluaa kehittyä ja oppia, mutta välillä tuntuu, että jatkuva välitön palaute vie aikaa muilta hommilta. Ei aina voi pysähtyä ja käydä jokaista työtehtävää läpi heti ja yksityiskohtaisesti." (H5)

"Välillä tuntuu, että en ehdi keskittyä isompiin kokonaisuuksiin, kun suurin osa ajasta menee siihen, että vastaan kysymyksiin ja ohjaan reaaliajassa. Tottakai se on tärkeää, mutta olisi hyvä, että he välillä myös itse yrittäisi ratkaista asioita ennen kuin kysyvät." (H6)

Esihenkilöiden kokemukset viittaavat myös siihen, että Z-sukupolven odotukset eivät rajoitu pelkästään palautteen nopeuteen, vaan myös sen laatuun. Palautteen on oltava konkreettista, helposti sovellettavaa ja mielellään myös kannustavaa. (Järvinen, 2025, s. 84; Schroth 2019). Viitala (2021, s. 210–212) painottaa, että palautekulttuurin on oltava systemaattinen ja johdonmukainen, jotta se tukee työntekijän kehittymistä, mutta ei kuormita esihenkilöä liikaa. Näin ollen esihenkilöiden haasteena on löytää tasapaino nopean palautteen ja työn kokonaisvaltaisen johtamisen välillä.

Monikanavaisuus ja epämuodollinen viestintä

Z-sukupolven edustajat suosivat monikanavaista viestintää, jossa eri tilanteisiin käytetään erilaisia viestintävälineitä. Tämä eroaa aiemmista sukupolvista, jotka ovat tottuneet selkeämmin rajattuihin viestintäkanaviin, kuten sähköpostiin ja kasvokkain kokouksiin (Twenge, 2018). Haastatteluissa esihenkilöt kertoivat, että nuoremmat työntekijät eivät pidä sähköpostia tehokkaana viestintävälineenä, vaan suosivat nopeampia ja epämuodollisempia tapoja, kuten WhatsAppia.

”Usein kuulen kysymyksen, mikset laittanut sitä WhatApissa” (H2)

Z-sukupolvelle on ominaista digitaalisten viestintäkanavien sujuva käyttö ja jatkuva tiedonvaihto eri alustoilla. Twengen (2018) mukaan Z-sukupolvi on kasvanut ympäristössä, jossa informaatio on aina saatavilla ja viestintä tapahtuu reaaliajassa. Tämä näkyy myös työpaikoilla – he eivät odota vastauksia vain virallisista sähköposteista tai viikkopalaverista, vaan odottavat välitöntä vuorovaikutusta ja palautetta. Haastatteluissa monet esihenkilöt korostivat tätä viestintäkulttuurin muutosta ja sen vaikutuksia omaan työhönsä.

”Jos laitan heille viestin WhatsAppissa, vastaus tulee melkein heti. Mutta jos lähetän saman asian sähköpostilla, voin melkein olla varma, että se hautuu muiden viestien sekaan, ellei sitä erikseen muistuta.” (H1)

"Tuntuu välillä, että sähköpostit ei heille edes ole 'oikeaa' viestintää. Jos haluan, että he huomaavat jotain tärkeää, mun pitää laittaa viesti suoraan WhatsAppiin – muuten se vaan unohtuu." (H3)

Esihenkilöt kertoivat, että tämä muutos viestintätavoissa on vaikuttanut myös heidän omaan työhönsä. Esihenkilöt kokivat, että he joutuvat mukauttamaan viestintätapojaan entistä enemmän, jotta viestit menevät perille ja vastaus tulee nopeasti.

"Viestinnän nopeus on kasvanut, ja se on osittain myös stressaavaa. Jos et vastaa heti, se herättää epäluottamusta. Se on muuttanut tapaa, jolla minäkin organisoidun ja vastaan." (H4)

Vaikka pikaviestit ovat käteviä nopeaan tiedonvaihtoon, ne eivät aina sovi tilanteisiin, joissa tarvitaan tarkempia ohjeita tai isompien kokonaisuuksien käsittelyä. Useampi esihenkilö kertoi, että Z-sukupolven työntekijät saattavat olettaa, että kaikki asiat voidaan hoitaa lyhyillä viesteillä, vaikka tietyt asiat vaatisivat kunnollisen keskustelun tai kirjallisen dokumentoinnin.

"Joskus he laittaa viestin tyyliin 'miten tämä tehdään?', mutta kyseessä voi olla monimutkainen asia, jota ei vaan voi selittää kahdella lauseella. Kun sanon, että käydään tämä läpi kasvotusten läpi, he vähän turhautuu, koska odottivat nopeaa vastausta." (H6)

"He on tottuneet lyhyisiin ja nopeisiin viesteihin, mutta välillä täytyy muistuttaa, että ei kaikkea voi hoitaa Whatsupissa. Joskus tarvitaan kunnan ohjeet tai selkeä sähköposti, jotta kaikki tietää, miten homma pitää tehdä." (H5)

Esihenkilöt kokivat, että tämä nopea ja epämuodollinen viestintätapa voi johtaa tilanteisiin, joissa väärinymmärryksiä syntyy, koska viestit jäävät liian pintapuolisiksi. Samalla

haasteena on se, että Z-sukupolven työntekijät eivät välttämättä miellä virallisia kanavia, kuten sähköpostia, yhtä tärkeiksi kuin pikaviestit. Tämä voi aiheuttaa sen, että tärkeä tieto jää huomioimatta tai katoaa keskusteluiden joukkoon.

"Monesti käy niin, että lähetän heille tärkeän sähköpostin, mutta en saa mitään reaktiota. Kun sitten kysyn asiasta, he saattaa sanoa, että 'ai jaa, en mä oo katsonut sähköposteja'. WA on heille se juttu, mutta välillä niiden kautta katoaa tärkeää infoa." (H3)

Tämä viestintätapojen ero asettaa esihenkilöille haasteen löytää tasapaino nopean ja joustavan viestinnän sekä selkeän ja dokumentoidun tiedonkulun välillä. Tämä ilmiö linkittyy Tapscottin (2010) kahdeksaan normiin, joiden mukaan Z-sukupolvi arvostaa nopeutta ja välittömyyttä viestinnässä sekä odottaa työpaikalta joustavuutta viestintätapojen suhteen.

Viestintäkulttuurin muutos ei kuitenkaan ole yksiselitteinen: vaikka nopeat ja epämuodolliset viestintäkanavat voivat edistää tiedonkulkua, ne voivat myös aiheuttaa haasteita. (Tapscott, 2010.) Haastatteluissa esihenkilöt toivat esiin, että lyhyet ja nopealla tahdilla vaihdetut viestit saattavat johtaa väärinymmärryksiin ja epäselvyyksiin.

"Joskus tuntuu, että he ajattelee, että yks emoji tai lyhyt 'ok' riittää kertomaan kaiken tarvittavan. Mutta työelämässä on paljon asioita, jotka vaatii vähän enemmän kuin pari sanaa – tarvitaan ihan oikea keskustelu ja selkeät ohjeet, että hommat menee oikein." (H2)

Epämuodollinen viestintäkulttuuri voi myös vaikuttaa työyhteisön dynamiikkaan ja hämärtää ammatillisia rajoja. Useampi esihenkilö toi esiin, että viestintätyyli on muuttunut henkilökohtaisemmaksi ja rennommaksi, mikä voi olla sekä hyvä että huono asia. Toisaalta tämä voi vahvistaa työyhteisön ilmapiiriä ja madaltaa kynnystä keskustella asioista

avoimesti, mutta samalla se voi johtaa tilanteisiin, joissa työroolit ja viestinnän sävyt sekoittuvat.

"He saattavat lähettää viestin myöhään illalla ilman, että he edes miettivät, onko se työaikaan sopivaa. Ei siksi, että he olisivat epäkohteliaita, vaan koska viestintä on heille niin jatkuvaa ja saumatonta." (H4)

"Olen huomannut, että viestintä työpaikalla on muuttunut rennommaksi. Tämä voi olla hyvä asia, koska kynnyksellä keskustella on matalampi. Toisaalta välillä täytyy muistuttaa, että kaikki työpaikalla käyty viestintä ei voi olla täysin epämuodollista." (H3)

Z-sukupolven monikanavainen ja epämuodollinen viestintätapa tuo siis sekä etuja että haasteita työyhteisöön. Esihenkilöiden tehtävänä on tasapainottaa viestinnän tehokkuus ja selkeys siten, että nopeus ei vaaranna ymmärrettävyyttä tai ammattimaisuutta. Lisäksi viestintäkanavien valintaan liittyvät organisaation käytännöt ja pelisäännöt vaikuttavat siihen, kuinka viestintää johdetaan. Schroth (2019) korostaa, että organisaation tulisi tunnistaa eri sukupolvien viestintäodotukset ja luoda selkeitä linjauksia siitä, miten eri kanavia käytetään.

Tämä haastaa esihenkilöitä luomaan viestintäkäytäntöjä, jotka huomioivat Z-sukupolven edustajien tarpeet ja tottumukset, mutta samalla varmistavat, että viestinnän laatu säilyy. Viitala ja Jylhä (2021, s. 165) muistuttavat, että viestintäkanavan valinta ei vaikuta pelkästään tiedonkulkuun, vaan myös siihen, kuinka merkittävänä työntekijät kokevat saamansa viestin. Näin ollen esihenkilöiden on tärkeää löytää tasapaino nopeuden, selkeyden ja viestinnän tarkoituksenmukaisuuden välillä.

"Tärkeintä on, että viestintä toimii eikä jää epäselväksi. Whatsupit sun muut ovat hyvä lisä, mutta eivät ainoa tapa kommunikoida. Minulle on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät, että myös perinteisemmällä viestintäta-voilla on oma paikkansa." (H6)

Saatavuuden haasteet sekä työ- ja vapaa-ajan rajat

Haastatteluissa esihenkilöt nostivat esiin haasteen, joka liittyy jatkuvan tavoitettavuuden odotuksiin. Schroth (2019) on todennut, että diginatiivit eivät aina tee selvää eroa työ-ajan ja vapaa-ajan välillä, sillä heidän viestintäkulttuurinsa perustuu jatkuvaan saavutettavuuteen. Monet esihenkilöt kokivat, että Z-sukupolven työntekijät eivät aina ymmärrä, että työajan ulkopuolella esihenkilöt eivät välttämättä ole saatavilla, vaikka viestintäväli- neet teknisesti mahdollistaisivat sen.

"On käynyt niin, että he laittaa viestiä vielä kymmeneltä illalla ja olettaa, että vastaan heti. Ei se pahalla ole, mutta kun he itse on koko ajan puheli- mella, niin eivät ehkä miellä sitä, että työaika on jo ohi." (H4)

"Välillä tuntuu, että he ei erottele työaika ja vapaa-aikaa samalla tavalla kuin minä. Kun mun työpäivä loppuu, niin se loppuu, mutta heille asiat voi tulla mieleen milloin vaan, ja silloin ne halutaan hoitaa heti pois alta." (H3)

Schroth (2019) on todennut, että diginatiivit eivät aina tee selvää eroa työ- ja vapaa-ajan välillä, sillä heidän viestintäkulttuurinsa perustuu jatkuvaan saavutettavuuteen. Tämä näkyy siinä, että viestejä voidaan lähettää mihin tahansa aikaan ilman ajatusta siitä, mil- loin vastaaminen on työtehtävien kannalta tarkoituksenmukaista. Tämä ilmiö saattaa asettaa esihenkilöille uudenlaisia haasteita, sillä heidän odotetaan vastaavan viesteihin yhtä nopeasti kuin työntekijät itse viestivät.

"Minulle on tärkeää, että työt tehdään työajalla, mutta olen saanut viestejä vielä myöhään illalla. He eivät ehkä miellä sitä ongelmaksi, koska ovat totuneet olemaan jatkuvasti verkossa." (H1)

"Joskus he kysyvät viestillä jotain sellaista, joka on täysin epäolennaista työajan ulkopuolella. Kerran sain viestin klo 23, jossa kysyttiin, voiko työpaikan jääkaappiin laittaa omia eväitä. Olisi ehkä voinut odottaa aamuun." (H6)

Vaikka teknologia on mahdollistanut viestinnän sujuvoittamisen ja nopeuttanut tiedonvälitystä, se on samalla tuonut mukanaan uudenlaista painetta esihenkilöille. Tämä liittyy osittain myös Tapscottin (2010) kahdeksaan normiin, joissa korostetaan Z-sukupolven tarvetta nopeaan reagointiin ja välittömään viestintään. Tämä normi voi kuitenkin olla ongelmallinen perinteisemmässä työympäristössä, jossa viestinnällä on selkeät aikarajat ja työaikaan liittyvät käytännöt. Esihenkilöt kokivat, että jatkuvan tavoitettavuuden vaatimus voi lisätä heidän työkuormaansa ja vaikeuttaa työn ja vapaa-ajan erottamista. Erietyisesti silloin, kun työpäivän ulkopuolella tulevat viestit liittyvät ei-kiireellisiin asioihin, ne voivat aiheuttaa tarpeetonta kuormitusta.

"Joskus he kysyvät asioita, jotka voisivat odottaa aamuun. Se ei ole pahanthahtoista, mutta jos vastaan, niin syntyy helposti oletus, että olen aina saatavilla." (H5)

"Jos vastaan kerran illalla, se voi luoda odotuksen, että olen tavoitettavissa milloin vain. Yritänkin nyt olla vastaamatta myöhään tulleisiin viesteihin, ellei kyse ole oikeasti kiireellisestä asiasta." (H2)

Tämä liittyy laajempaan työelämän muutokseen, jossa etätyö, digitaaliset työkalut ja monikanavainen viestintä ovat tehneet työstä aiempaa joustavampaa, mutta samalla myös rajattomampaa. Viitala ja Jylhä (2021, s. 172) korostavat, että työn ja vapaa-ajan erottaminen on tärkeää työntekijöiden jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta, ja tämä pätee

myös esihenkilöihin. Jos esihenkilö joutuu olemaan jatkuvasti tavoitettavissa, se voi heikentää työhyvinvointia ja lisätä stressiä pitkällä aikavälillä. Osa esihenkilöistä oli ratkaisut haasteen asettamalla selkeitä rajoja viestinnälle ja sopimalla yhdessä työntekijöiden kanssa, milloin on sopivaa lähettää työasioihin liittyviä viestejä.

"Olemme sopineet, että kiireettömät asiat hoidetaan työajalla, ja jos jotain tulee mieleen myöhään illalla, sen voi kirjoittaa ylös ja kysyä seuraavana päivänä." (H6)

"Minulla on käytäntö, että vastaan työviesteihin vain työajalla, ellei kyse ole hätätilanteesta. Olen kertonut tämän avoimesti tiimille, ja nyt he osaavat jo itse miettiä, mikä asia voi odottaa." (H3)

Tämä osoittaa, että esihenkilöillä on tärkeä rooli viestintäkäytäntöjen selkiyttämisessä ja työrajojen asettamisessa. Koska Z-sukupolvi on tottunut jatkuvaan vuorovaikutukseen ja reaaliaikaiseen viestintään, on tärkeää luoda selkeät säännöt siitä, milloin ja miten työviestintää käydään. Viitala ja Jylhä (2021, s. 175) muistuttavat, että viestinnän ohjaaminen ei tarkoita sen rajoittamista, vaan pikemminkin sen suuntaamista niin, että se palvelee sekä työntekijöitä että esihenkilöitä ilman tarpeetonta kuormitusta. Toisaalta jotkut esihenkilöt olivat huomioineet myös positiivisia puolia siinä, että Z-sukupolven työntekijät ovat aktiivisia ja haluavat olla vuorovaikutuksessa myös työajan ulkopuolella.

"On hyvä, että he ovat kiinnostuneita työstään ja haluavat kysyä asioita. Mutta samalla heidän täytyy oppia, että kaikki asiat eivät ole kiireellisiä ja että vastauksia ei aina tarvitse saada heti." (H2)

"Arvostan sitä, että heillä on halu kehittää ja ymmärtää asioita. Mutta joskus heidän täytyy myös luottaa omaan osaamiseensa ja odottaa, että asiat etenevät omalla painollaan." (H5)

Kokonaisuutena haastatteluista nousi esiin, että jatkuvan tavoitettavuuden odotus voi olla kuormittavaa, mutta samalla se kertoo Z-sukupolven aktiivisesta suhtautumisesta työhönsä ja tarpeesta saada tukea ja palautetta. Tärkeintä esihenkilöille on löytää tasapaino joustavan ja reaaliaikaisen viestinnän sekä työ- ja vapaa-ajan erottamisen välillä. Tätä tukee myös Schrothin (2019) havainto, jonka mukaan Z-sukupolvi arvostaa selkeitä pelisääntöjä ja odottaa työpaikalta johdonmukaisia käytäntöjä viestinnän suhteen.

"Lopulta kyse on siitä, että asetetaan selkeät odotukset. Kun työntekijät tietävät, milloin viesteihin vastataan ja milloin ei, niin myös heidän odotuksensa muuttuvat realistisemmiksi." (H3)

Haastatteluissa ilmeni, että esihenkilöt kokivat tarpeelliseksi viestiä avoimesti työntekijöilleen, milloin he ovat tavoitettavissa ja milloin viestintä tulisi hoitaa virallisissa kanavissa. Tämä ei tarkoita viestinnän rajoittamista, vaan sen kehittämistä siten, että se palvelee kaikkia osapuolia tehokkaasti.

4.2 Tunneällyn hyödyntäminen Z-sukupolven viestinnässä ja johtamisessa

Haastateltavat esihenkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että tunneäly on olennainen osa tehokasta viestintää ja esihenkilötyötä, mutta sen merkitys on korostunut erityisesti Z-sukupolven työntekijöiden johtamisessa. Perinteisesti johtamisviestintä on nähty ennen kaikkea tiedon välittämisen välineenä, mutta Z-sukupolven kanssa kyse ei ole pelkästään informaation siirtämisestä, vaan myös siitä, miten viestit vastaanotetaan, millaisia tunteita ne herättävät ja miten ne vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen työyhteisöstä ja itsestään (Viitala & Jylhä, 2021, s. 190).

Haastattelujen perusteella esihenkilöt kokivat, että viestinnän sävy ja tapa vaikuttavat merkittävästi Z-sukupolven työntekijöiden työmotivaatioon. Esihenkilöt kertoivat, että viestinnän pelkkä informatiivinen tarkoitus ei enää riitä, vaan sen tulee olla empaattista ja tilanteeseen mukautuvaa, jotta se koetaan motivoivana eikä lannistavana. Tämä ilmeni erityisesti tilanteissa, joissa käsiteltiin palautteenantoa ja konfliktitilanteita.

"Aikaisemmin ajattelin, että kun sanoo asiat suoraan ja selkeästi, niin se on tehokkainta. Mutta nyt olen huomannut, ettei se aina toimi – pitää miettiä, miten asian sanoo niin, että se kuulostaa kannustavalta eikä liian tylyltä." (H4)

"Pitää vähän tunnustella jokaisen reaktioita ja miettiä, miten sanansa asettelee. Toinen ei hätkähdä suorasta palautteesta yhtään, mutta toinen voi ottaa saman asian tosi henkilökohtaisesti. Kaikille ei voi puhua samalla tavalla." (H3)

Haastatteluiden perusteella Z-sukupolven työntekijät ovat aiempia sukupolvia herkempiä, kun puhutaan viestinnän sävystä ja sanavalinnoista. Esihenkilöt kertoivat, että tämä vaatii entistä enemmän myös tilannetajun arviointia. Tämä havainto on linjassa Golemanin (1995, s. 84) tutkimusten kanssa, joiden mukaan tunneälykäs johtaja osaa mukauttaa viestintänsä paitsi tilanteen, myös vastaanottajan tunnekokemuksen mukaan.

"Tuntuu, että he kuuntelevat enemmän sitä, miten sanon asiat kuin mitä oikeastaan sanon. Jos sävy on vähänkin liian tiukka, viesti voi mennä ihan eri tavalla perille kuin tarkoitin." (H2)

Useampi haastateltava koki empaattisen ja mukautuvan viestinnän hyödylliseksi työilmapiirin kannalta. Mielenkiintoista oli kuitenkin se, että kaikki esihenkilöt eivät kokeneet tätä pelkästään positiivisena kehityksenä. Osa haastateltavista koki, että viestinnän jatkuva hienosäätö vie aikaa ja voi lisätä esihenkilön työkuormaa. Tämä asettaa uudenlaisen haasteen johtamisviestinnälle: kuinka löytää tasapaino empaattisen ja ymmärtävän viestinnän sekä tehokkaan ja tavoitteellisen työskentelyn välillä?

"Tunneäly on hyvä asia, mutta välillä tuntuu, että työstä katoaa tehokkuus, kun täytyy miettiä, miten jokainen asia sanotaan ja miten se otetaan vastaan." (H1)

"Joskus tuntuu, että työntekijät odottavat, että jokainen asia pehmennetään ja muotoillaan todella varovasti. Se on ymmärrettävää, mutta joskus olisi hyvä, että asiat voitaisiin sanoa suoraan ja tehokkaasti ilman pelkoa siitä, että se otetaan väärin." (H6)

Tunteiden käsittelyn muuttunut rooli ja työilmapiiri

Haastateltavat kertoivat, että tunteista puhumisen kulttuuri on muuttunut. Siinä missä aiemmin työelämässä korostettiin neutraalia ja asiallista viestintää, nykyään tunteiden huomioiminen nähdään osana työyhteisön hyvinvointia ja tehokasta vuorovaikutusta (Viitala & Jylhä, 2021, s. 192).

"Onhan se toisaalta myös ihanaa, että tunteista voi puhua avoimesti työpaikalla. Ennen ajateltiin, että töissä pitää olla vain asiallinen ja tehokas, mutta nykyään voi myös sanoa, jos jokin asia tuntuu hankalalta tai jos kaipaa tukea." (H5)

Esihenkilöt kokivat, että avoimempi tunneilmapiiri voi lisätä työntekijöiden sitoutumista ja vähentää työpaikan jännitteitä, mutta samalla se lisää heidän omaa vastuutaan vuorovaikutuksen säätelijöinä. Esihenkilöiden mukaan tunteiden huomioiminen vaatii ennistä hienovaraisempaa viestintää ja tilannetajua, jotta työyhteisön ilmapiiri pysyy tasapainoisena ja työtehtävät etenevät suunnitellusti.

"Tärkeintä on, että jokainen voi olla oma itsensä. Joskus me kaikki turhautetaan, joskus jokin asia tuntuu vaikealta – ja se on täysin ok. Mieluummin niin, kuin että kaikki vaan nielee tunteensa ja lopulta ne purkautuvat väärässä tilanteessa." (H1)

Haastatteluissa nousi esiin myös se, että tunneilmapiirin korostuminen ei aina ole yksiselitteisesti positiivista. Osa esihenkilöistä koki, että tunteiden jatkuva huomioiminen voi lisätä työkuormitusta, jos jokaista tilannetta täytyy käsitellä tunneperusteisesti.

"Totta kai on hyvä, että työpaikalla voi puhua tunteista avoimemmin kuin ennen. Mutta välillä tuntuu, että ennen kuin päästään itse asiaan, täytyy ensin käsitellä kaikki siihen liittyvät fiilikset. Se on tärkeää, mutta joskus toivoisin, että voitaisiin edetä vähän suoraviivaisemmin." (H4)

Viitala ja Jylhä (2021, s. 195) muistuttavat, että tunneälykkäässä johtamisessa on kyse tasapainosta – esihenkilön on huomioitava tunteet, mutta samalla pidettävä huoli siitä, että viestintä on selkeää ja työyhteisö toimii tehokkaasti.

Haastatteluissa ilmeni, että osa esihenkilöistä oli tietoisesti muokannut omaa tapaansa viestiä ja antaa palautetta, jotta se ei herättäisi liiallista defensiivisyyttä tai vaikuttaisi lannistavalta. Tässä yhteydessä moni haastateltava mainitsi, että suora ja jämäkkä palaute on tärkeää, mutta sen sävyllä ja ajoituksella on merkittävä vaikutus siihen, miten se vastaanotetaan.

"Nykyään yritän muotoilla palautteen niin, että se on suoraa mutta samalla kannustavaa. Esimerkiksi 'Tämä asia ei mennyt ihan oikein, mutta kokeiltaan ensi kerralla näin' toimii paremmin kuin pelkkä 'Tämä meni väärin'." (H2)

"Olen huomannut, että jos ensin antaa positiivista palautetta ja sen jälkeen ohjaa, miten asia voisi mennä paremmin, työntekijät ottavat sen paremmin vastaan. Suora palaute on tärkeää, mutta jos se tulee liian jyrkästi, se voi saada heidät puolustuskannalle." (H5)

Haastatteluissa esiin nousi myös se, että tunneällyn hyödyntämisellä voi olla laajempia vaikutuksia koko työyhteisön ilmapiiriin ja toimintakulttuuriin. Esihenkilön osatessa viestiä empaattisesti ja tilannetajuisesti, työntekijät kokevat työyhteisön turvallisempaan ja kannustavampana ympäristönä.

"Kun esihenkilönä osaan kohdata työntekijät tunteet huomioiden, he uskaltautuvat keskustella asioista avoimemmin. Se luo hyvää ilmapiiriä, ja ongelmat eivät pääse kasaantumaan." (H5)

"Työntekijöiden hyvinvointi on pitkälti kiinni siitä, miten esihenkilö osaa kommunikoida heidän kanssaan. Jos viestintä on liian kylmää tai mekaanista, se vaikuttaa nopeasti koko tiimin dynamiikkaan." (H2)

Tämä havainto on linjassa Viitalan (2021, s. 210–211) ajatusten kanssa, joiden mukaan tunneäly ei ole vain yksilön kykyä säädellä omia tunteitaan ja ymmärtää muiden tunteita, vaan se on myös työyhteisöä ja sen ilmapiiriä rakentava tekijä. Haastattelujen perusteella Z-sukupolven työntekijöiden kohdalla tunneälykkään viestinnän vaikutukset ovat erityisen selkeitä, sillä he arvostavat työpaikan avoimuutta ja reiluuutta enemmän kuin aiemmat sukupolvet.

Kokonaisuutena esihenkilöt kokivat, että tunneällyn hyödyntäminen viestinnässä on sekä mahdollisuus että haaste. Parhaimmillaan se voi vahvistaa työyhteisön ilmapiiriä ja lisätä luottamusta, mutta samalla se voi tehdä esihenkilötyöstä emotionaalisesti kuormittavampaa. Esihenkilöt toivat esiin, että tehokas tunneälykäs viestintä ei ole pelkästään yksilöllisten tunteiden huomioimista, vaan myös sellaisten viestintäkäytäntöjen luomista, jotka tukevat koko työyhteisön toimintaa ja tavoitteita.

"Parhaimmillaan tunneälykäs viestintä ei tarkoita sitä, että jokaista asiaa käsitellään pelkästään tunteiden kautta, vaan sitä, että asiat osataan sanoa

oikein. Jos viestintä toimii, ei tarvitse käyttää turhaa aikaa väärinymmärrysten selvittämiseen." (H3)

Tunneällyn kuormittavuus ja johtajan roolin muutos

Yksi haastatteluissa esiin noussut ristiriitainen näkökulma liittyi siihen, että tunneälykkään johtamisen odotetaan olevan jatkuvaa ja johdonmukaista. Vaikka tunneäly nähtiin keskeisenä osana nykyaikaista esihenkilötyötä, osa haastateltavista koki, että sen vaatimus voi tehdä johtamisesta henkisesti kuormittavampaa.

"Kyllä, on tärkeää huomioida työntekijöiden tunteet, mutta joskus tulee olo, että kaikkiin asioihin täytyy suhtautua varovasti ja pehmeästi, vaikka työelämässä pitäisi myös kestää rakentavaa palautetta ja selkeitä ohjeita." (H5)

"Joskus tuntuu, että olen enemmän työntekijöiden tunteiden käsittelijä kuin varsinaisesti johtaja. Täytyy aina miettiä, miten asiat sanon, miten ne otetaan vastaan ja kuinka voin motivoida jokaista yksilöllisesti. Se on tärkeää, mutta samalla todella kuluttavaa." (H2)

Tämä havainto herättää kysymyksen siitä, missä määrin tunneälykkään johtamisen vaatimus voi kuormittaa esihenkilöitä. Jos esihenkilö joutuu jatkuvasti varomaan viestintäänsä ja huomioimaan jokaisen työntekijän yksilölliset tarpeet, voidaanko enää puhua tehokkaasta johtamisesta, vai muuttuuko siitä liikaa yksilöiden tunnekokemuksiin muuttamista?

Esihenkilöiden kertomusten perusteella voidaan todeta, että tunneälykkään johtamisen vaatimukset voivat luoda uudenlaista henkistä kuormitusta, jossa tasapainottelu jämykkyyden ja empaattisuuden välillä vaatii jatkuvaa sopeutumista. Tämä on linjassa tutkimusten kanssa, joiden mukaan tunneälykkäät johtajat joutuvat usein käyttämään huomattavan osan energiastaan ihmissuhteiden ja tunneilmapiirin hallintaan, mikä voi pitkällä aikavälillä johtaa henkiseen väsymiseen ja stressiin (Boyatzis ja muut., 2019, s. 36).

Erityisesti haastatteluissa nousi esiin, että tunneällyn merkitys korostuu tilanteissa, joissa esihenkilön on sekä annettava palautetta että samalla ylläpidettävä hyvää ilmapiiriä. Moni koki, että tämä voi aiheuttaa ristiriidan tehokkaan johtamisen ja työntekijöiden viihtyvyyden välillä.

"Joskus tuntuu, että en voi antaa palautetta suoraan, koska pelkään, että työntekijä kokee sen liian kovana. Sitten taas, jos kierrän ja pehmennän liikaa, viesti ei mene perille ja sama virhe toistuu." (H6)

"Ennen riitti, että sanoj, miten asiat tehdään. Nyt täytyy miettiä, kuinka sannon sen niin, että se motivoi eikä lannista. Tämä tekee työstä monimutkaisempaa, mutta toisaalta myös palkitsevampaa, kun onnistuu löytämään oikean tasapainon." (H4)

Viitala & Jylhä (2024, s. 195) korostavat, että tunneäly ei tarkoita pelkästään pehmeää ja mukautuvaa johtamista, vaan myös kykyä asettaa selkeät rajat ja pitää kiinni organisaation tavoitteista. Tämä ilmeni myös haastatteluista – parhaimmillaan tunneälykäs johtaminen ei ole vain yksilöiden tunteiden huomioimista, vaan myös oikeudenmukaisten, selkeiden viestintäkäytäntöjen luomista, jotka tukevat sekä työntekijän että organisaation tavoitteita.

Haastatteluista kävi ilmi, että esihenkilöiden mielestä tunneälykkään johtamisen haasteita voidaan hallita esimerkiksi viestinnän systemaattisuudella ja läpinäkyvyydellä. Selkeät ja johdonmukaiset käytännöt voivat helpottaa esihenkilön työtä ja vähentää tunneällyn kuormittavuutta.

"Kun työntekijät tietävät, että tietyissä tilanteissa toimitaan aina samalla tavalla, heidän on helpompaa ymmärtää päätöksiäni. Silloin minun ei tarvitse joka kerta erikseen miettiä, miten asian muotoilen." (H3)

"Tärkeintä on olla reilu ja johdonmukainen. Joskus joutuu sanomaan asioita, joita työntekijät eivät haluaisi kuulla, mutta jos viestintä on ollut alusta asti selkeää, se vähentää väärinymmärryksiä ja turhaa epävarmuutta." (H1)

Kokonaisuudessaan esihenkilöt kokivat, että tunneällyn rooli johtamisessa on muuttanut heidän tapaansa viestiä ja tehdä päätöksiä. Tunneäly mahdollistaa paremman työyhteisön dynamiikan ja työntekijöiden sitouttamisen, mutta sen mukana tulee myös uusia haasteita. Esihenkilöt toivat esiin, että tunneällyn hyödyntämisessä on tärkeää löytää tasapaino empaattisuuden ja selkeyden välillä, jotta johtaminen pysyy johdonmukaisena eikä kuormita liikaa esihenkilöä.

"Lopulta kyse on siitä, että esihenkilönä täytyy olla reilu, mutta myös jämäkkä. Tunneäly on tärkeää, mutta sen ei pitäisi tarkoittaa sitä, että kaikki viestintä tapahtuu varoen ja mukautuen. Pitää myös uskaltaa johtaa." (H5)

Näiden havaintojen pohjalta voidaan todeta, että tunneälykkään johtamisen ei pitäisi olla pelkästään yksilöiden tunnekokemuksiin mukautumista, vaan sen tulisi perustua selkeisiin, johdonmukaisiin käytäntöihin, jotka tukevat sekä työntekijöiden hyvinvointia että organisaation tehokkuutta (Viitala & Jylhä, 2021, s. 195).

5 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella esihenkilöiden kokemuksia Z-sukupolven viestinnällisistä odotuksista ja tunneällyn roolista heidän johtamisessaan. Tutkimuksessa tarkeasteltiin kuinka Z-sukupolven viestinnälliset odotukset vaikuttavat esihenkilötyöhön sekä millä tavoin esihenkilöt hyödyntävät tunneälyä työyhteisön vuorovaikutuksessa.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Z-sukupolven työntekijät odottavat nopeaa, jatkuvaa ja monikanavaista viestintää, mikä eroaa aiempien sukupolvien työskentelytavoista. Perinteisesti hierarkkinen ja aikataulutettu viestintä on muuttunut dynaamiseksi, ja esihenkilöiden koetaan olevan jatkuvasti saavutettavissa. Tämä tuo mukanaan sekä tehokkuutta että kuormitusta: reaaliaikainen viestintä voi nopeuttaa päätöksentekoa ja parantaa työn sujuvuutta, mutta toisaalta se voi lisätä esihenkilöiden työkuormaa ja vaikeuttaa työn ja vapaa-ajan rajoittamista.

Toinen keskeinen havainto oli, että Z-sukupolven työntekijät ovat aiempia sukupolvia herkempiä viestinnän sävyille ja sanavalinnoille, mikä on muuttanut esihenkilöiden tapaa antaa palautetta ja käydä vuoropuhelua työntekijöiden kanssa. Palautekulttuurissa on siirrytty enemmän kohti jatkuvaa, kannustavaa ja yksilöllisesti mukautettua viestintää. Haastatteluista kävi ilmi, että esihenkilöt ovat joutuneet mukauttamaan palautteenantotyyliään niin, että se ei koeta liian jyrkäksi tai lannistavaksi, mutta samalla heidän on varmistettava, että viestit tulevat selkeästi ymmärretyiksi.

Tunneällyn rooli esihenkilötyössä korostui erityisesti ristiriitatilanteiden hallinnassa ja työntekijöiden motivoinnissa. Tunneälykäs johtaminen nähtiin keskeisenä työkaluna, mutta samalla sen jatkuva vaatimus koettiin myös kuormittavaksi. Esihenkilöiden kokemusten perusteella tunneilmapiirin huomioiminen työyhteisössä on tärkeää, mutta sen tasapainottaminen tehokkaan päätöksenteon ja jämähyyden kanssa voi olla haastavaa. Useampi esihenkilö toi esiin, että työrooli on muuttunut entistä enemmän tunneilmapiirin säätelyksi, mikä voi lisätä heidän työtaakkaansa.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että viestintäkulttuurin muutos ja tunneällyn korostuminen ovat uudistaneet esihenkilötyön vaatimuksia. Muutokset ovat sekä positiivisia että haasteellisia. Z-sukupolven työntekijöiden avoimuus, aktiivisuus ja halu osallistua viestintään voivat parantaa työyhteisön dynamiikkaa ja edistää organisaation sisäistä tiedonkulkua. Toisaalta taas, esihenkilöiden on tärkeää löytää keinoja, joilla he voivat tukea työntekijöiden viestinnällisiä tarpeita ilman, että jatkuvan saavutettavuuden ja tunneilmapiirin hallinnan paine kasvaa liian suureksi.

Näiden havaintojen perusteella voidaan todeta, että tulevaisuuden esihenkilötyö vaatii entistä enemmän viestinnällistä joustavuutta ja tunneälykästä otetta, mutta samalla myös selkeitä rakenteita ja rajoja, jotta esihenkilötyö pysyy hallittavana.

5.1 Tulosten tarkastelu suhteessa aiempiin tutkimuksiin

Tutkimustulokset vahvistavat ja syventävät aiempia havaintoja Z-sukupolven viestintätavoista ja odotuksista. Niin tässä, kuin aiemmissä tutkimuksissa (Schroth, 2019; Twenge, 2018), on todettu, että Z-sukupolven työntekijät suosivat nopeaa, reaaliaikaista ja monikanavaista viestintää. Tässä tutkimuksessa esihenkilöt kuvasivat viestintäkulttuurin muutoksen sekä haasteelliseksi että tehokkuutta lisääväksi ilmiöksi, mikä osaltaan tukee aiempia tutkimuksia (Hofstede, 1980; Hall, 1976). Muuttuneet viestintätavat- ja odotukset edellyttävät organisaatioilta entistä suurempaa joustavuutta ja kykyä sopeutua muuttuviin vaatimuksiin, mikä korostaa esihenkilöiden roolia organisaation viestintäkulttuurin mukauttajina.

Tunneällyn hyödyntämistä johtamisessa on tutkittu pääasiassa positiivisena ilmiönä (Goleman, 1995, s. 84; Boyatzis ym., 2019, s. 36). Tunneällyn hyödyntämisen haittapuolia on tutkittu puolestaan vähemmän. Tämän tutkimuksen tulokset rikastuttavat aiempia tutkimuksia, tuoden esiin näkökulman, joka on jäänyt aiemmin vähemmälle huomiolle: tunneällyn hyödyntämisen mahdolliset haittapuolet ja esihenkilöiden kokema emotionaalinen kuormitus. Tämä havainto haastaa perinteisen käsityksen, jossa tunneäly on nähty pääasiassa myönteisenä johtamisen työkaluna.

Tutkimustulokset vahvistavat Viitalan ja Jylhän (2021, s. 190) näkemyksen siitä, että tunneäly on keskeinen osa modernia esihenkilötyötä, erityisesti palautteenannon ja ristiriitatilanteiden hallinnan kontekstissa. Viitala ja Jylhä (2021, s. 210–211) korostavat, että tunneälykäs johtaja mukauttaa viestintäänsä tilanteen ja työntekijän tarpeiden mukaan, mikä ilmenee myös tämän tutkimuksen tuloksista.

Tutkimustulokset ovat osittain linjassa Ng:n ja muiden (2012, s. 198) tutkimuksen kanssa, jossa todettiin, että Z-sukupolvi kaipaa jatkuvaa palautetta, mutta on samalla erityisen herkkä palautteen sävyille ja muotoilulle. Tässä tutkimuksessa esihenkilöt kuvasivat vastaavaa herkkyyttä palautteen vastaanottamisessa, mutta lisäksi havaittiin, että Z-sukupolvi arvostaa palautetta, joka on sekä nopeaa että konkreettista. Tämä luo esihenkilöille haasteen, sillä palautteen täytyy olla sekä rakentavaa että kannustavaa, mikä vaatii tasapainottelua sen sisällön ja muotoilun välillä.

Tunteiden huomioiminen työyhteisössä on saanut yhä enemmän huomiota työelämän tutkimuksissa, ja tämän tutkimuksen tulokset tukevat käsitystä siitä, että avoimella tunneilmapiirillä voidaan edistää työntekijöiden sitoutumista ja työhyvinvointia (Viitala & Jylhä, 2021, s. 192). Tämä havainto korostaa tasapainon merkitystä: vaikka tunneilmapiirin huomioiminen voi tuoda esihenkilöille lisää vastuuta, se voi myös tarjota mahdollisuuden luoda entistä tiiviimpiä ja tukevampia työyhteisöjä.

5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja eettisyys

Tämän tutkimuksen vahvuutena on sen laadullinen lähestymistapa, joka mahdollisti esihenkilöiden syvälisten kokemusten ja näkemysten analysoinnin Z-sukupolven johtamisesta. Teemahaastatteluiden avulla saatiin esiin henkilökohtaisia ja subjektiivisia näkökulmia, joita ei olisi ollut mahdollista tavoittaa määrällisillä menetelmillä, kuten kyselylomakkeilla (Creswell, 2014, s. 48). Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa ilmiön syvälistä ymmärtämisen ja antaa äänen niille, jotka työskentelevät suoraan tutkimuskohteen parissa.

Toisin kuin määrällinen tutkimus, joka keskittyy suurempiin otoksiin ja pyrkii löytämään tilastollisia yhteyksiä, laadullinen lähestymistapa keskittyy yksityiskohtaisiin kertomuksiin ja ilmiöiden merkitykselliseen analysointiin (Bryman, 2004, s. 19). Määrällinen tutkimus olisi voinut tarjota laajemman aineiston ja mahdollisuuden yleistää tuloksia laajemmalle kohderyhmälle. Tämä ei olisi kuitenkaan vastannut tutkimuksen tavoitteita. Määrällisen tutkimuksen otoskoko ja sen kyky tuottaa tilastollisesti merkitseviä tuloksia olisi rajoittanut tutkimuksen syvällistä analyysiä ja kykyä ymmärtää ilmiön monimuotoisuutta ja käytännön vaikutuksia. Lisäksi on tärkeää huomioida, että tutkimus perustuu yhteen asiakaspalvelualalla toimivaan kohdeorganisaatioon. Vaikka tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä kaikkiin organisaatioihin, ne tarjoavat arvokasta tietoa erityisesti asiakaspalvelutyötä tekeville esihenkilöille ja organisaatioille, jotka kohtaavat samankaltaisia tilanteita Z-sukupolven työntekijöiden kanssa.

Tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi noudatin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) viimeisimpiä suosituksia, erityisesti ohjetta *"Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa"* (2023) sekä *"Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa"* (2019). Edellä mainittujen suositusten pohjalta varmistin tutkimuksen eettisen toteutuksen kolmen keskeisen periaatteen avulla: 1) avoin ja läpinäkyvä viestintä tutkimuksen kaikissa vaiheissa, 2) tutkimusprosessin huolellinen dokumentointi sekä 3) tutkittavien anonymiteetin ja riippumattomuuden tarkka suojaaminen.

Tutkimuksen haastattelukutsu lähetettiin kohdeorganisaation kaikille esihenkilöille. Kaikki haastattelukutsun saaneet saivat vapaasti päättää, haluavatko osallistua tutkimukseen vai eivät. Tämä mahdollisuus tuotiin selkeästi esille jo kutsuviestissä. Osallistumisella tai kieltäytymisellä ei ollut vaikutusta heidän työsuhteeseensa. Haastattelun aikana osallistujilla oli oikeus keskeyttää keskustelu, jättää vastaamatta kysymyksiin, jotka tuntuivat epämiellyttäviltä, tai perua osallistumisensa kokonaan. Kaikki haastattelut kuitenkin etenivät suunnitellusti ilman, että kukaan koki tarvetta keskeyttää tai vetäytyä niistä.

Oman työn arviointi voi olla haastavaa, minkä vuoksi tutkijan on tärkeää pysyä jatkuvasti tietoisena omista oletuksistaan ja tarkastella tutkimusprosessia kriittisesti. Tämä edellyttää reflektiivisyyttä sekä kykyä ottaa etäisyyttä omiin ennakoasenteisiin ja näkökulmiin. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta keskeisiä käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimus todella kohdistuu siihen ilmiöön, jota sen on tarkoitus käsitellä. Reliabiliteetti puolestaan viittaa tulosten toistettavuuteen ja siihen, ettei ne perustu sattumaan (Puusa ja muut., 2020, s. 155;158–159).

Pidin koko tutkimusprosessin ajan tutkimuskysymykset kirkkaana mielessäni ja arvioin säännöllisesti, ohjaako työni todella niiden kannalta olennaisiin asioihin. Ajoittain oli haastavaa rajata aineistoa ja jättää pois teemoja, jotka olivat kiinnostavia, mutta eivät enää suoraan liittyneet tutkimukseni ydinaiheisiin. Tämä prosessi kuitenkin auttoi varmistamaan, että tutkimus pysyi fokuksituna ja sen tulokset olivat mahdollisimman johdonmukaisia ja relevantteja alkuperäisiin tavoitteisiin nähden.

5.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin esihenkilöiden kokemuksia Z-sukupolven viestintäodotuksista ja tunneällyn roolista heidän johtamisessaan. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Z-sukupolven työntekijöiden viestintäodotukset poikkeavat merkittävästi aiemmista sukupolvista, erityisesti viestinnän nopeuden, monikanavaisuuden ja saavutettavuuden osalta. Z-sukupolvi odottaa esihenkilöiltään aktiivista vuorovaikutusta, nopeaa reagointia ja selkeää ohjausta, mikä tuo mukanaan uusia vaatimuksia esihenkilötyöhön. Viestinnän on oltava sekä välitöntä että empaattista, jotta se koetaan motivoivana eikä lannistavana. Tämä haastaa perinteiset viestintäkäytännöt, joissa esihenkilöillä on ollut enemmän kontrollia viestinnän ajoituksesta ja tavasta.

Tutkimuksessa nousi esiin myös tunneällyn merkitys erityisesti palautteenannossa, konfliktitilanteiden hallinnassa ja arjen vuorovaikutuksessa. Esihenkilöiden kokemus oli, että Z-sukupolven työntekijät ovat herkempiä viestinnän sävyille ja sanavalinnoille, mikä

edellyttää esihenkilöiltä erityistä tarkkuutta ja sopeutumiskykyä viestintätyylissään. Samalla kuitenkin esihenkilöt kokivat tunneällyn jatkuvan hyödyntämisen kuormittavaksi, sillä se edellyttää jatkuvaa emotionaalista käsittelyä jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. Tämä viittaa siihen, että tunneäly ei ole pelkästään yksilötason taito, vaan myös organisaatiotasolla tarvitaan rakenteita ja tukea, jotka mahdollistavat tunneälykästä johtamista ilman, että vastuu jää yksin esihenkilöiden harteille.

Tunneällyn merkityksen kasvu esihenkilötyössä on muuttanut perinteistä esihenkilön roolia ja lisännyt johtamisen emotionaalista ulottuvuutta. Haastattelut paljastivat, että esihenkilöt kokevat tasapainottavansa jämään johtamisen ja empaattisen viestinnän välillä, mikä voi viedä resursseja perinteisiltä johtamistehtäviltä, kuten työn organisoinnilta ja strategiselta suunnittelulta. Tämä herättää kysymyksen siitä, missä määrin tunneälyä voidaan pitää pelkästään esihenkilöiden vastuulla ja pitäisikö organisaatioiden tarjota enemmän tukea ja ohjeistusta tunneälykkääseen johtamiseen.

Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että esihenkilötyötä voidaan kehittää selkeämmillä viestinnän käytännöillä ja rakenteilla, jotka tukevat esihenkilöiden kykyä hallita viestintää ja tunneilmapiiriä tehokkaasti. Esihenkilöille tulisi tarjota koulutusta ja tukea tunneälykkääseen johtamiseen, jotta he voivat hyödyntää tunneälyä tarkoituksenmukaisesti ilman, että se kuormittaa liikaa heidän henkistä hyvinvointiaan. Organisaatioiden tulisi myös tunnistaa tunneällyn vaikutukset johtamistyöhön ja varmistaa, että esihenkilöillä on riittävät resurssit ja tuki tehtäviensä hoitamiseen.

Kokonaisuudessaan tutkimus osoittaa, että viestintäkulttuuri ja tunneäly muodostavat keskeiset tekijät nykyaikaisessa esihenkilötyössä, ja niiden roolin tunnistaminen ja kehittäminen on ratkaisevaa organisaatioiden toimivuuden ja hyvinvoinnin kannalta. Tämän tutkimuksen tulokset tarjoavat arvokasta tietoa siitä, kuinka esihenkilötyötä voidaan kehittää vastaamaan Z-sukupolven tarpeita ja samalla ylläpitää esihenkilöiden hyvinvointia ja jaksamista.

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan esittää kaksi keskeistä jatkotutkimusehdotusta. Ensimmäinen ehdotus keskittyy tunneällyn jatkuvan hyödyntämisen pitkäaikaisvaikutuksiin esihenkilötyössä. Tunneäly on tunnistettu tärkeäksi työkaluksi esihenkilötyössä, mutta sen jatkuva käyttö saattaa muodostaa esihenkilöille emotionaalista kuormitusta. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella, kuinka tunneällyn hyödyntäminen pitkällä aikavälillä vaikuttaa esihenkilöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen.

Toinen jatkotutkimusehdotus voisi tarkastella, kuinka organisaatioiden viestintäkäytännöt kehittyvät ja mukautuvat, kun työntekijöiden sukupolvirakenteet ja viestintätavat monimuotoistuvat. Z-sukupolven tuomat viestintäodotukset, kuten nopeatempoinen, monikanavainen ja vuorovaikutteinen viestintä, voivat kohdata haasteita perinteisempien viestintäkäytäntöjen kanssa. Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä tutkia, kuinka organisaatiot onnistuvat integroimaan perinteiset ja nykyaikaiset viestintätavat ja miten tämä yhdistelmä vaikuttaa työyhteisön dynamiikkaan, yhteistyöhön ja tuottavuuteen.

Lähteet

- Becker, H. A. (2008). Karl Mannheims „Problem der Generationen“– 80 Jahre danach: Karl Mannheim’s “Problem of generations” – 80 years after. *Journal of Family Research*, 20(2), p. 203–221. <https://doi.org/10.20377/jfr-265>
- Bencsik, A. Horvath-Csikos, G., & Juhasz, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Berkup, S. (2014). Working with generations X and Y In generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Boyatzis, R. E., Smith, M., & Van Oosten, E. A. (2019). *Helping People Change: Coaching with Compassion for Lifelong Learning and Growth*. Harvard Business Review Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Bryman, A. (2004). *Social research methods* (7th ed.). Oxford University Press.
- Bysted, R. & Rosenberg-Hansen, J. (2015). Comparing Public and Private Sector Employees’ Innovative Behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors. *Public Management Review*, 17(5), 698–717. <https://doiorg.proxy.uwasa.fi/10.1080/14719037.2013>
- Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2018). Connecting with Generation Z: Approaches in Nursing Education. *Teaching and Learning in Nursing*, 13(3), 180–184. <https://doi.org/10.1016/j.teln.2018.03.008>
- Conlin, R. & Bauer, S. (2021). Examining the impact of differing guilt advertising appeals among the Generation Z cohort. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 19(2), 289–308. <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00304-4>

- Cornelissen, J. P. (2011). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. SAGE Publications.
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a *there* there? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(3), 308–323. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.15>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end, and Generation Z begins. *Pew Research Center*. Noudettu 10.7.2024 osoitteesta <https://pe-wrsr.ch/2szqtJz>
- Eskola, J. ja Suoranta, S. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Francis, T. & Hoefel, F. (2018.) 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey*. Noudettu 10.7.2024. osoitteesta <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1999). *Tunneäly työelämässä*. Otava.
- Goleman, D. (2001). *Tunneäly työelämässä*. Otava.
- Goleman, D. (2014). *Aivot ja tunneäly: uusimmat oivallukset*. Samsaraa.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal Leadership – Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston. Harvard Business School Press.
- Goleman, D., McKee, A., & Achor, S. (2018). *Tunneälykäs johtaja: Kuinka johtaa tunteilla menestyksekkäästi*. Alma Talent.
- Gould, D., Nalepa, J., & Mignano, M. (2020). Coaching Generation Z Athletes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 32(1), 104–120. <https://doi.org/10.1080/10413200.2019.1581856>

- Haapanen, V., Kääntä, L., & Lehti, L. (2018). *Viestinnän dynamiikka työelämässä*. Gaudeamus.
- Hakanen, J., Kuusela, S. & Pessi, A.B. (2017). Myötätuntoinen johtaminen. Myötätunnon mullistava voima. Juva: Bookwell Digital. 281–303.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Press/Doubleday.
- Hirsjärvi S & Hurme H. (2000). Teemahaastattelu. 5. p. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita, 15. Painos. Tammi, Helsinki.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Honkala, S., Lounasmeri, L., Ruuska, K., & Uskali, T. (2017). *Hyvän viestinnän käsikirja*. Sanoma Pro.
- Isokorpi, T. & Viitanen, P. (2001). Tunnevoimaa! Tammi.
- Järvinen, P. (2025). Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esihenkilölle. Alma Talent.
- Juholin, E. (2016). *Viestinnän vallassa: Näin johdat julkisuutta ja mainetta*. Infor.
- Juholin, E. (2017a). *Kommunikaation etiikka ja vastuullisuus organisaatioissa*. Edita.
- Juholin, E. (2017b). *Viestinnän vallankumous: Miten muutos vaikuttaa organisaatioihin ja johtamiseen?* Gaudeamus.
- Juholin, E. (2017c). *Communicare!: Viestinnän tekijän käsikirja*. Infor.
- Kim, S., Jang, S., Choi, W., Youn, C., & Lee, Y. (2022). Contactless service encounters among Millennials and Generation Z: the effects of Millennials and Gen Z characteristics on technology self-efficacy and preference for contactless service. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 16(1), 82–100. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2021-0020>
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782–786. <https://doi.org/10.1002/job.2063>
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. (2002). Yrityksen viestintä Helsinki. Edita Prima Oy.

- Koschmann, M. (2012). Communication as constitutive of organization. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 1–15.
<https://doi.org/10.1177/0893318911423762>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.
- Kupias, P., Peltola, R., & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä* (1. painos.) Sanoma Pro.
- Leppänen, M., & Rauhala, I. (2012). *Johda ihmistä – psykologiaa johtajille*. Talentum.
- Lohtaja-Ahonen, S., Kaihovirta-Rapo, M., & Lohtaja, S. (2012). *Tehoa työelämän viestintään* (2. uudistettu painos). Sanoma Pro.
- Luutonen, N., & Murtomaa, M. (2025). *HR: Opas moderniin henkilöstöjohtamiseen*. Alma Insights.
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Dinis, M. A. P. (2020). Generation Z: Fitting project management soft skills competencies—A 33 mixed-method approach. *Education Sciences*, 10(7), 1–24.
<https://doi.org/10.3390/educsci10070187>
- Manka, M., & Partti, K. (2011). *Työnilo*. WSOYpro.
- Misteil, H. (1997). *Effective corporate communication strategies*. Routledge.
- Mönkkönen, K., Pihlaja, R., & Sipilä, J. (2019). *Viestinnän voima työyhteisössä*. Edita.
- Ng, E., Lyons, S. T., & Schweitzer, L. (Eds.). (2012). *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial and Generation Z workforce*. Edward Elgar Publishing.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599–610.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>

- Puusa, A., Juuti, P., Aaltio, I., & Gaudeamus oy. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rebellious, More Tolerant, Less Happy – and Completely Unprepared for Adulthood. New York.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (2th ed.). Pearson Education.
- Saarinen, M., & Aalto-Setälä, M. (2007). *Tunneäly ja työelämä: Vuorovaikutuksen voima*. Edita.
- Saarinen, M., & Kokkonen, J. (2003). *Tunneäly työyhteisössä: Tunteiden johtamisen merkitys*. WSOY.
- Salminen, H. (2001). *Johtamisviestintä organisaatiossa: Viestinnän merkitys johtamisen työkaluna*. Gaudeamus.
- Salminen, H. (2017). *Esihenkilöviestintä ja vuorovaikutustaidot työyhteisössä*. Edita.
- Salonen, E. (2017). Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Alma Talent. Helsinki.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. Internet Archive. (New York: William Morrow & Company.) Noudettu 20.7.2024 osoitteesta ark:/13960/t3518vm3d
- Tapscott, D. (2010). *Syntynyt digiaikaan: Sosiaalisen median kasvatit*. Docendo.
- Thakur, R., & D’Cunha, C. (2024). Understanding Generation Z as future workforce: Their perspectives on global trends of organisational design. *International Research Journal of Economics and Management Studies*, 3(3), 190–196. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I3P126>
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, 6. painos. Tammi.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Twenge, J. M. (2018). iGen: Why Today’s Super-Connected Kids Are Growing Up Less
- Välikangas, L. (2014). Z-sukupolvi työelämässä. *Työelämä-lehti*, 10(2), 45–59.

- Valtioneuvoston kanslia. (2023). Viestintää johdetaan, suunnitellaan ja arvioidaan. Noudettu 10.7.2024 osoitteesta <https://vnk.fi/viestintasuositus/luku-3> 10.5.2023
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita.
- Viitala, R. (2008). *Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Otava
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2021). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Virtanen, M. (2015). *Johtamisen psykologiset ulottuvuudet*. Gaudeamus.
- Weinberger, L.A. (2002). Emotional Intelligence: It's Connection to HRD Theory and Practice. *Human Resource Development Review*, 1(2), 215–243. <https://doi.org/10.1177/15384302001002005>
- Åberg, L. (1989). *Viestintä – tuloksen tekijä*. Tammer-Paino Oy.

Liitteet

Liite 1. Saateviesti

Aihe: Kutsu osallistumaan tutkimukseen ”Esihenkilöiden kokemuksia Z-sukupolven johtamisesta: Viestintä ja tunneäly”

Hyvä [Vastaanottajan nimi],

Olen Ella ja teen Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielmaa Vaasan yliopistossa. Tutkimukseni keskittyy esihenkilöiden kokemuksiin Z-sukupolven työntekijöiden johtamisesta, erityisesti viestinnän ja tunneälyn näkökulmista.

Haen tutkimukseeni esihenkilöitä, joilla on vähintään vuoden kokemus Z-sukupolven (n. 1995–2010 syntyneiden) työntekijöiden johtamisesta. Haastattelun tavoitteena on ymmärtää, miten Z-sukupolven erityispiirteet vaikuttavat esihenkilöiden johtamistapoihin ja vuorovaikutukseen, miten tunneälyä hyödynnetään esihenkilötyössä, ja millaisia haasteita esihenkilöt kohtaavat Z-sukupolven kanssa työskennellessään.

Haastattelu toteutetaan lähitapaamisena ja ovat kestoltaan noin 45–60 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelut anonymisoidaan, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa tutkimusraportista. Osallistumisella ei ole vaikutusta työsuhteeseesi.

Mikäli kiinnostuit tai haluat lisätietoja, voit vastata tähän sähköpostiin tai ottaa yhteyttä minuun suoraan e123113@student.uwasa.fi. Kerron mielelläni tarkemmin tutkimuksestani ja sen käytännöistä ennen päätöstäsi.

Kiitos jo etukäteen ajastasi ja mahdollisesta osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin,

Ella, Vaasan yliopistosta

Liite 2. Haastattelurunko

Taustatiedot: ikä – kokemus esihenkilötyöstä

Teema 1: Z-sukupolven erityispiirteet ja viestintäodotukset

Miten kuvailisit Z-sukupolven työntekijöitä ja heidän viestintätapojaan työpaikalla?

- *Millaisia eroavaisuuksia huomaat heidän viestintätavoissaan verrattuna aiempiin sukupolviin?*
- *Koetko Z-sukupolven edustajien olevan erityisesti digitaalisia tai visuaalisia viestijöitä?*

Miten Z-sukupolven viestintä odotukset ja erityispiirteet eroavat aiempien sukupolvien työntekijöiden odotuksista?

- *Onko heidän viestintätyyliinsä tullut uusia elementtejä, kuten jatkuva saatavuus, nopeus tai informaalisuus?*
- *Miten nämä odotukset vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin ja vuorovaikutuskulttuuriin?*

Koetko, että Z-sukupolvi vaatii esihenkilöiltä erityistä lähestymistapaa viestinnässä?

- *Miten viestit heidän kanssaan niin, että he kokevat sen motivoivaksi ja kannustavaksi?*
- *Onko heidän palautteenanto- ja vastaanottotapansa poikkeava perinteisistä tavoista?*

Oletko havainnut, että Z-sukupolven työntekijät odottavat nopeaa ja jatkuvaa palautetta?

- *Miten tämä vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin ja viestintäkulttuuriin?*
- *Miten pyrit varmistamaan, että he saavat haluamaansa palautetta ilman, että se kuormittaa sinua liikaa?*

Miten olet mukauttanut johtamistapaasi Z-sukupolven odotuksiin?

- *Onko sinulla ollut tilanteita, joissa olet joutunut muuttamaan lähestymistapaasi johtamiseen tämän sukupolven vuoksi?*
- *Miten tasapainostat Z-sukupolven tarpeet ja perinteiset johtamismallit?*

Koetko, että Z-sukupolven työntekijöiden digitaalisuuden suosiminen vaikuttaa työpaikan viestintätapoihin ja -dynamiikkaan?

- *Miten digitaalinen viestintä, kuten chatit ja pikaviestit, on muuttanut työpaikan kommunikaatiota?*

Onko Z-sukupolven työntekijöiden vaatimukset ja odotukset esihenkilöiltä erilaisia verrattuna aiempien sukupolvien työntekijöihin?

- *Miten nämä muutokset ovat vaikuttaneet esihenkilön rooliin ja viestintäkäytäntöihin työpaikalla?*

Teema 2: Tunneäly ja sen rooli esihenkilötyössä

Mitä tunneäly sinulle esihenkilönä tarkoittaa ja miten se ilmenee arjessa työyhteisössä?

- *Miten tunnistat tunneällyn tarpeen eri vuorovaikutustilanteissa Z-sukupolven kanssa?*

Miten hyödynät tunneälyä vuorovaikutuksessa Z-sukupolven työntekijöiden kanssa?

- *Voitko antaa esimerkkejä tilanteista, joissa tunneäly on ollut keskeinen tekijä onnistuneessa vuorovaikutuksessa Z-sukupolven kanssa?*

Oletko havainnut, että Z-sukupolven työntekijöillä on erityisiä odotuksia esihenkilön tunteiden osoittamisesta ja empatiasta? Millaisia nämä odotukset ovat?

- *Koetko, että Z-sukupolvi odottaa enemmän tunteiden ja empatiaa työpaikalla kuin aiemmat sukupolvet?*

Koetko, että Z-sukupolven kanssa tunneällyn rooli on suurempi kuin aiempien sukupolvien kanssa? Miten tämä näkyy käytännössä?

- *Miten tunneäly vaikuttaa Z-sukupolven työntekijöiden motivaation ylläpitämiseen ja työtyytyväisyyteen?*

Miten pyrit tukemaan Z-sukupolven työntekijöiden ammatillisessa kehittämisessä ja motivaation ylläpitämisessä tunneällyn avulla?

- *Onko tunneäly ollut erityisesti hyödyllinen heidän kehittämisensä tukemisessa, ja miten huomioit heidän henkilökohtaiset tarpeensa?*

Millaisia haasteita olet kohdannut tunneällyn hyödyntämisessä Z-sukupolven kanssa?

- *Ovatko haasteet liittyneet enemmän vuorovaikutustilanteisiin, palautteen antamiseen vai tiimityön johtamiseen?*

Koetko, että Z-sukupolven kanssa johtaminen vaatii erityistä tunneälyä verrattuna aiempiin sukupolviin? Miten tämä ilmenee työssäsi?

- *Miten Z-sukupolven erityispiirteet, kuten nopea reagointitarve tai henkilökohtaisempi vuorovaikutus, vaikuttavat esihenkilön tunneällyn käyttöön?*

Teema 3: Lopuksi

Onko jotain erityistä, jonka haluaisit lisätä liittyen Z-sukupolven johtamiseen tai viestintään työpaikalla?

- *Onko jotain, mitä et ole vielä saanut mainittua, mutta mitä pidät tärkeänä Z-sukupolven työntekijöiden johtamisessa?*

Onko jokin erityinen kokemus tai havainto, joka on jäänyt mieleesi työskentelystä Z-sukupolven kanssa?

- *Voitko jakaa kokemuksen, jossa Z-sukupolven erityispiirteet tai viestintätavat erityisesti vaikuttivat tilanteen kulkuun?*

Miten koet Z-sukupolven ja perinteisemmän sukupolven työntekijöiden vuorovaikutuksen eroavan toisistaan työpaikalla?

- *Miten näet eri sukupolvien vuorovaikutuksen työpaikalla ja millaisia haasteita ja mahdollisuuksia se tuo johtamiseen?*

Miten Z-sukupolven työntekijöiden mukanaolo on muuttanut työpaikan ilmapiiriä ja johtamisen käytäntöjä organisaatiossanne?

- *Onko tullut esiin muutoksia työpaikan dynamiikassa tai toimintakulttuurissa, jotka liittyvät Z-sukupolven työntekijöiden erityispiirteisiin?*

Miten arvioit Z-sukupolven tulevaisuuden roolia työelämässä ja esihenkilötyössä?

- *Miten uskot Z-sukupolven työelämäntaitojen ja odotusten kehittyvän tulevaisuudessa, ja miten tämä vaikuttaa esihenkilöiden rooleihin?*

Mikä on suurin haaste, jonka olet kohdannut Z-sukupolven johtamisessa ja miten olet ratkaissut sen?

- *Onko ollut erityisiä tilanteita, joissa Z-sukupolven erityispiirteet ovat luoneet haasteita, ja miten olet ratkaissut ne?*

Onko jotain, mitä Z-sukupolven työntekijöiden johtaminen on opettanut sinulle esihenkilönä?