

SARI ORTJU

# Kuunteleminen työyhteisötaitona esihenkilö- alaissuhteessa



SARI ORTJU

# Kuunteleminen työyhteisötaitona esihenkilö-alaissuhteessa

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA  
Esitetään Tampereen yliopiston  
Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunnan  
suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi  
Tampereen yliopiston Linna-rakennuksen  
luentosalissa K103, Kalevantie 5,  
Tampere, 1.12.2023, klo 12

# AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Tampereen yliopisto, Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta  
Suomi

*Vastuuohjaaja  
ja kustos*

Professori  
Pekka Isotalus  
Tampereen yliopisto  
Suomi

*Ohjaaja*

Yliopistonlehtori  
Sanna Ala-Kortesmaa  
Tampereen yliopisto  
Suomi

*Esitarkastajat*

Dosentti  
Jukka-Pekka Puro  
Turun yliopisto  
Suomi

Vanhempi yliopistonlehtori  
Marja-Leena Hyvärinen  
Itä-Suomen yliopisto  
Suomi

*Vastaväittäjä*

Yliopistonlehtori  
Emma Kostiainen  
Jyväskylän yliopisto  
Suomi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Copyright ©2023 tekijä

Kannen suunnittelu: Roihu Inc.

ISBN 978-952-03-3172-6 (painettu)  
ISBN 978-952-03-3173-3 (verkkojulkaisu)  
ISSN 2489-9860 (painettu)  
ISSN 2490-0028 (verkkojulkaisu)  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3173-3>



Cimatic - CC-0/00025/11  
PunaMusta Printing

Tampereen yliopiston painetuissa väitöskirjoissa on kompensoitu painatuksesta aiheutuneet hiilidioksidipäästöt.

PunaMusta Oy – Yliopistopaino  
Joensuu 2023

Tämä väitöskirja on omistettu pojalleni  
Leeville, sparraajalleni, tukijalleni ja kuunte-  
lijalleni.



# KIITOKSET

Kiinnostus kuuntelemisen ilmiötä ja sen käsitteellistämistä kohtaan on ohjannut tutkimaan tätä vuorovaikutuksen keskeistä osa-aluetta ja näin myös tekemään tämän väitöskirjan. Viestinnän, kielen ja filosofisen ajattelun yhtymäkohdat veivät minua syvälle kuuntelemisen moninaisuuden kiehtovaan maailmaan, haasteiden ja ymmärtämisen äärelle. Tutkimuksen tekeminen on ennen kaikkea antoisaa ja ajatuksia herättävää, suunnitelmien ja uusiin tavoitteisiin kannustavaa. Asetin väitöskirjan tavoitteekseni tai päämääräkseni pro gradu -tutkielmani innostamana. Tällä työllä onkin ollut suuri merkitys siinä, millaisena tutkimuksen tekemisen koen ja millaisena tutkijana, asioiden ihmettelijänä itseni näen.

On useita eri henkilöitä ja tahoja, joita haluan kiittää tässä vaiheessa. Ensinnäkin kiitän Tampereen kaupunkia tutkimusluvan saamisesta ja tutkimukseen osallistuneita työyhteisöjen jäseniä. Sain kerätä kiinnostavan aineiston, keskustella ja kuunnella heidän näkemyksiään tästä itselleni merkityksellisestä asiasta. Kiitos tutkimustani rahoittaneille tahoille, joita ovat Kunnallisanalan kehittämissätiö, Työsuojelurahasto, Tampereen yliopisto ja Tampereen kaupungin tiedeapurahatoimikunta. Olen kiitollinen saamastani mahdollisuudesta keskittyä tutkimuksen tekemiseen ja väitöskirjani valmiiksi saattamiseen.

Olen syvästi kiitollinen väitöskirjatutkimukseni ohjaajille professori Pekka Isotalukselle ja yliopistolehtori Sanna Ala-Kortesmaalle saamastani kannustuksesta ja tuesta työni moninaisissa vaiheissa. Tutkimuksen tekeminen ilman ohjaajien läsnäoloa on kuin itsensä kanssa keskusteleminen, yksinpuhelua ja näin vain itsensä kuunteleminen. Ohjaajina annoitte minulle vaihtoehtoja suunnan valinnassa, ja näin löysin oman tieni toteuttaa tutkimustani. Olen kiitollinen saamastani rohkaisusta ja luottamuksesta hieman hankalina hetkinä sekä myötäelämisestä onnistumisissa. Kiitos Pekka sitkeydestä, tönäämisestä ja vähän vetämisestäkin, sillä ilman tukeasi ja uskoasi en olisi tässä. Sannalle kiitos edellä mainittujen lisäksi kiinnostavista keskusteluista ja uusien näkökulmien avaamisesta.

Lämmin kiitos esitarkastajilleni dosentti Jukka-Pekka Purolle ja vanhemmalle yliopistolehtori Marja-Leena Hyväriselle. Antamanne rakentavan ja kattavan palautteen myötä työni kehittyi merkittävästi ja auttoi minua viimeistelemään väitöskirjani. Rakentavat kommentit ohjasivat hiomaan tekstiä ja tieteellistä ilmaisua sekä miettimään tieteenfilosofisia valintoja ja omaa lähestymistapaani. Haluan myös kiittää lämpimästi vastaväittäjäni yliopistonlehtori Emma Kostiaista suostumuksesta asettua työni tarkastajaksi ja vastaväittäjäkseni.

Vuosien varrella olen saanut olla läsnä ja osallistua opetukseen, harjoituksiin, seminaareihin, tutkimuksiin ja tutustunut moneen kiinnostavaan asiaan ja henkilöön muun muassa puheopin, puheviestinnän, vokologian ja viestinnän ryhmissä. Olen oppiaineiden, tieteen ja tutkimuksen äärellä tavannut lukemattoman määrän opiskelijoita, opettajia, ohjaajia ja tutkijoita, joiden kanssa olemme opiskelun ohessa käyneet mielenkiintoisia keskusteluja ja istuneet esimerkiksi Alakuppilassa, äänitysstudioissa ja kirjastossa. Olen ollut ja olen kiitollinen saadessani olla mukana yhteisössä, jossa puhumme samaa kieltä ja ymmärrämme toisiamme.

Erityisesti olen kiitollinen opettajalleni, mentorilleni, matkakumppanilleni ja ystävälleni dosentti Tuula-Riitta Välikoskelle, jonka kanssa käydyt keskustelut niin opetustiloissa, lentokentällä kuin ravintolapöydässä ovat jääneet mieleeni erilaisia näkökulmia esiin nostavina ja innostavina. Toinen henkilö, johon olen yliopistossa tutustunut, on tutkijakollegani ja ystäväni Marjanna Artkoski, jolle osoitan lämpimät kiitokset kaikista yhdessä kokemistamme hetkistä, myötäelämisestä niin ilossa kuin surussakin, rohkaisusta ja kannustuksesta. Haluan kiittää lisäksi tohtori Laura Janusikia, joka on avartanut näkemyksiäni erityisesti yhdysvaltalaisesta kuuntelemisen tutkimuksesta ja tutkijoista. Ilo ja lämpö huokuu kaikesta hänen tekemisestään ja sanoistaan.

Kaikki ympärilläni työtä tehneet ja tekevät henkilöt ovat olleet osa työyhteisöä, jonka jäsenenä olen kokenut paljon ja miettinyt omaa rooliani, työyhteisötaitojani ja suhteiden eri muotoja. Kehittyminen, kasvaminen ja jakaminen yhdessä muiden kanssa on auttanut jaksamaan opiskelun työn ohessa. On asioita, joita ei tiedä tai osaa, mutta ei tarvitsekaan, sillä yhteisössä on aina joku, joka tietää, osaa ja auttaa. Siis kiitos Jukka Heinämäki, Päivi Hoppu, Teija Nikkari, Tiina Koskinen, Minna-Reetta Kokkaliari, Miikka Huisko ja Tuula Hyystinmäki. Erityisesti kiitän Jussi Kaijankangasta, jonka apu erilaisten kuvioden viimeistelyssä painokelpoisiksi on ollut valtava. Jussi on haastanut yrittämään ja miettimään ensin itse, jolloin minulle on syntynyt kokonaiskuva tavoitteista, päässä pyörineistä ajatuksista ja niiden tarkoituksenmukaisuudesta.

Syvästi kiitollinen olen suuresta määrästä ystäviä, joihin olen tutustunut elämäni eri vaiheissa. Kiitos S. Virta eli Sari Vainio ajatusten ja tekemisen viemisestä aivan jonnekin muualle kuin työhön tai tutkimukseen. Olet ollut ystäväni, kuunnellut ja ymmärtänyt. Olet kävellyt rinnallani, ohjannut syvällä metsässä, nauttinut auringosta rantakivillä ja kysynyt miten menee. Lämpimästi kiitän myös yhteisperheen äitejä, Jutta Laihoa ja Hanna Mäenpäättä, kaikista riemastuttavista hetkistä, syvällisistä keskusteluista ja yhdessä kasvamisesta niin äitinä kuin ihmisenäkin. Lämmin kiitos kuuluu edellisten lisäksi serkulleni Jonna Lindstedtille. Jonnan järkähtämätön



rationaalisuus, analyttisyys ja lämmin suhtautuminen kanssaihmiin tekevät hänestä tukipilarin, johon on hyvä nojata. Ystävät ovatkin muistuttaneet elämässä tärkeitä asioista, jotka auttavat pitämään asiat yksinkertaisina ja järjen mukana touhuamisessa.

Yliopistossa kirjoilla viettämäni aika on venynyt alun tavoitteitani paljon pidemmäksi. Elämäntilanne on muuttunut, kaikenlaista on tullut tehtyä ja erilaisia ihmisiä tavattua. On kuitenkin vain yksi henkilö, jonka olen tuntenut koko elämäni ja joka on ollut minulle aina läsnä. Kiitos äitini, että olet kysynyt ja kommentoinut kaikenlaista elämäni aikana, kantanut huolta ja muistuttanut oman terveyden ja jaksamisen rajallisuudesta. Kiitollinen olen myös veljestäni Samista, joka on aina pikkuveljeni, vaikka kasvoikin jo kauan sitten ohitseni. Lämmin kiitos jokaiselle sukulaiselle, niin omalle kuin miehenikin, joiden luo olemme aina olleet tervetulleita ja saaneet jakaa elämän vivahteikkaita hetkiä.

Mitä suurimmat ja rakkaimmat kiitokset osoitan miehelleni Petrille ja pojalleme Leeville. Elämä kanssanne ei ole ollut tasaista eikä yllätyksetöntä. Pete, olen kiitollinen kaikista yhteisistä vuosista, joina olet jaksanut kannustaa, kinata ja keskustella. Olet tsempannut jatkamaan niinä hetkinä, kun on käynyt mielessä kesken jättäminen. Olet mahdollistanut monta asiaa elämässäni. Leevi, sinä suurin haastaja, kyseenalaisyttäjä, innostaja ja kannustaja. Keskustelutaitosi ja analysointisi saa minut aina hämmästyämään, joskus nauramaan makeasti ja toisinaan pyörittelemään silmiä. Optimistisuudestasi vaikeina hetkinä minulla on vielä paljon opittavaa. Omistankin tämän väitöskirjan pojalle, joka on itse kasvanut väitöskirjatyön edetessä, mutta myös kasvattanut minua.

Tampereella syysillan hämärtyessä ikkunan takana

Sari Ortju



# TIIVISTELMÄ

Tämän väitöskirjatutkimuksen tavoitteena on tarkastella kuuntelemista työyhteisötaitona. Toimivassa työyhteisön vuorovaikutuksessa kuuntelemisella on merkittävä rooli, sillä kuuntelemalla työyhteisön jäsenet vastaanottavat työnteon näkökulmasta merkityksellistä tietoa, ja kokemus tehtävistä ja toimintatavoista auttaa heitä tämän tiedon ymmärtämisessä ja tulkitsemisessa. Tässä tutkimuksessa lähestytään kuuntelemista ilmiönä, joka rakentuu kognitiivisista, behavioristisista ja affektiivisista elementeistä. Kuuntelemisen kognitiivisina elementteinä on käsitteellistetty kyky ymmärtää, tulkita ja muistaa vastaanotettuja viestejä. Tiedon, tulkinnan ja ymmärryksen näkökulmasta kuuntelemisen ilmiössä on tarpeen huomioida myös ihmisten kokemus kuuntelemisesta. Kuuntelemisen osoittamiseen tai kuuntelemisen näkyväksi tekemiseen liittyvät behavioristiset elementit, jotka ovat reagointia tai toimintaa. Sanallisilla ja sanattomilla viesteillä kuuntelija voi osoittaa kiinnostustaan puhujan asiaa kohtaan ja kannustaa jatkamaan asiansa kertomista. Näiden edellä olevien tiedollisten ja toiminnallisten elementtien lisäksi kuuntelemiseen liittyy myös affektiivisia elementtejä, joiksi voidaan käsitteellistää taito kuunnella empaattisesti ja ymmärtää toisten tunteet. Näiden yleensä läheisiin suhteisiin liitettyjen elementtien lisäksi affektiivisia elementtejä ovat toisen henkilön kunnioittaminen ja hyväksyminen sellaisena kuin hän on. Kuuntelemisessa ovat nämä kaikki elementit kaiken aikaa läsnä kontekstista tai henkilöiden välisen suhteen luonteesta riippumatta. Kuuntelemisen elementit tekevätkin myös työyhteisötaidot näkyviksi, sillä vain kuuntelemalla voidaan esimerkiksi selvittää ongelmatilanteita tai osoittaa läsnäoloa ja halua auttaa.

Tässä väitöskirjatutkimuksessa käsitteellistämistä, ymmärrystä ja merkityksenantoa tarkastellaan käyttäen tieteenfilosofisena lähtökohtana hermeneuttista ja deskriptiivistä fenomenologiaa sekä sosiaalista konstruktionismia. Hermeneuttinen fenomenologia tukee tavoitteita luoda uutta ymmärrystä suhteesta ympäröivään maailmaan kuten työyhteisöön ja jäsenten väliseen vuorovaikutukseen, ja deskriptiivisen fenomenologian tarkastelutapa mahdollistaa tarvittavan kuvailemisen, ymmärtämisen ja tulkinnan tekemisen annetuista kuuntelemisen tavoista tai piirteistä. Tämän tutkimussuunnan lähestymistavan käyttäminen luo uutta ymmärrystä kuuntelemisesta ja siitä, miten kuunteleminen ymmärretään osana työyhteisötaitoja vuorovaikutustilanteissa ja työyhteisön toimintakulttuurissa. Fenomenologian lisäksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan aineistoa sosiaalisen konstruktionismin kautta, sillä tavoitteena on tuoda esiin ihmisten tapa hahmottaa ja ymmärtää todellisuutta suhteen, kielen ja

tulkinnan kokonaisuus huomioiden. Kuuntelemisen tutkimus on konstruktionismin tradition mukaan sosiaalisesti rakentunutta. Myös tämä tutkimuksen sisältö ja tavoitteet rakentuvat samalle perustalle, sillä konteksti ja tutkimuskysymykset ovat sosiaalisen prosessin tulosta.

Tutkimuksessa käytetään organisaatioviestinnän institutionaalista teoriaa tarkasteltaessa kuuntelemista ilmiönä kehityskeskustelujen vuorovaikutustilanteissa, joita ohjaa institutionaalinen toimintamalli. Kehityskeskustelut ovat osa organisaation sisäisiä tapoja toimia ja kehittää yksiköiden ja yksilöiden toimivuutta, tuloksellisuutta ja arvoja, jotka tulevat esimerkiksi tiedonvälityksen kautta näkyviksi myös asiakkaille ja sidosryhmille. Vuorovaikutuksen onnistumisen ja kuulluksi tulemisen kokemus luovat työyhteisöissä pohjan luottamukselliselle suhteelle ja arvostukselle niin henkilöitä kuin organisaatiotakin kohtaan, jolloin mahdollisuudet saavuttaa kehityskeskusteluille asetetut tavoitteet paranevat.

Tutkimusaineiston keruuseen valittiin monimenetelmätutkimus. Aineisto kerättiin haastatteluilla ja kysymyslomakkeilla, jotta aineistoa voidaan tarkastella niin laadullisesti kuin määrällisestikin. Pääasiallinen lähestymistapa on laadullinen, sillä tavoitteena on saada tuloksista vastauksia tutkimuskysymyksiin kuuntelemisen käsitteellistämistä osana vuorovaikutusta, supportiivisen viestinnän vaikutuksesta työhyvinvointiin ja kuuntelemisen ymmärtämisestä osana vuorovaikutusta ja työyhteisötaitoja. Molempien tutkimusmenetelmien, laadullisen ja määrällisen, käyttö on perusteltua sekä relevantin aineiston saamiseksi että tulosten monipuolisuuden näkökulmasta.

Kuuntelemisen prosessi nähdään tässä tutkimuksessa monesta osasta koostuvana tapahtumana, jonka behavioristiset, kognitiiviset ja affektiiviset elementit muodostavat. Kuuntelemisen onnistumisen ja kuulluksi tulemisen kokemukset liittyvät hyvän kuuntelemisen määritelmään, jonka tässä tutkimuksessa havaittiin koostuvan auditiiivisesta kuuntelemisesta ja katsekontaktista behavioristisina, ymmärtämisestä ja tulkinnasta kognitiivisina sekä avoimuudesta, läsnäolosta ja rehellisyydestä affektiivisina elementteinä. Työyhteisöissä suhteiden luonne näkyy lähinnä arjen tilanteissa, kun taas kehityskeskustelujen kontekstissa vastaajat kokevat tulleen kuunnelluiksi suhteen laadusta huolimatta. Suhteesta tai kontekstista riippumatta kaikkein merkittävin kuuntelemiseen liittyvä affektiivinen käsite on luottamus, sillä luottamus syntyy kuuntelemalla. Keskeinen tulos onkin kuuntelemisen merkitys suhteissa ja luottamuksen syntyminen kuuntelemalla. Kuulluksi tulemisen kokemus on nostettu usein tärkeäksi esimerkiksi työhyvinvoinnin tutkimuksessa, mutta sitä, mistä tämä kokemus syntyy, ei ole tutkittu aiemmin kuuntelemisen tutkimuksen näkökulmasta.

Kuunteleminen on keskeinen osa työyhteisötaitoja, sillä kuuntelemalla työyhteisötaidot tulevat näkyviksi ja niiden voidaan todeta jollain tasolla myös toteutuvan. Ristiriitatilanteiden selvittäminen, arvostuksen ja luottamuksen osoittaminen, tuen antaminen tai kehitysideoista keskusteleminen – näissä kaikissa kuunteleminen on tärkein osa. Kuuntelemisen on usein todettu olevan osa vuorovaikutusta, mutta kuunteleminen itse asiassa mahdollistaa vuorovaikutuksen ja antaa syyn olla vuorovaikutuksessa. Kuuntelemisen merkityksen tuominen ihmisten tietoisuuteen on tärkeää, sillä näin voidaan työyhteisöissä kehittyä ja kehittää omaa osaamistaan ja parantaa yhteisön ilmapiiriä ja työhyvinvointia.

Avainsanat: kuunteleminen, vuorovaikutus, työyhteisötaidot, esihenkilöalaisyhteys, suhde, työyhteisö



# ABSTRACT

This dissertation research aims to examine listening as a work community skill. Listening plays a significant role in the functioning interaction of the work community since by listening, the members of the work community receive relevant information from the point of view of work, and the experience of tasks and operating methods helps them understand and interpret this information. This study approaches listening as a phenomenon comprising cognitive, behavioristic, and affective elements. The cognitive elements of listening are conceptualized as the ability to understand, interpret, and remember received messages. From the perspective of knowledge, interpretation, and understanding, it is also necessary to consider people's listening experiences. Behavioral elements related to demonstrating listening or making listening visible are response and action. With verbal and nonverbal messages, the listener can show interest in the speaker's case and encourage them to continue. Listening also involves affective elements, which can be conceptualized as the skill to listen empathetically and understand the feelings of others. In addition to these elements, which are usually associated with close relationships, affective elements include respecting and accepting the other person as they are. All these elements are always present in listening, regardless of the context or the nature of the relationship between people. The elements of listening also make work community skills visible because only by listening can one, for example, clarify problems or indicate one's presence and desire to help.

This dissertation research examines conceptualization, understanding and giving meaning using hermeneutic and descriptive phenomenology and social constructionism as a philosophical starting point. Hermeneutic phenomenology supports the goals of creating a new understanding of the relationship to the surrounding world, such as the work community and the interaction between members, and the descriptive phenomenology approach enables the necessary description, understanding, and interpretation of given listening methods or features. Using the approach of this research direction creates a new understanding of listening and how listening is understood as part of work community skills in interaction situations and the working culture of the work community. In addition to phenomenology, this research examines the material through social constructionism—as the goal is to determine how people perceive and understand reality, considering the whole of relationship, language, and interpretation. According to the tradition of constructionism, listening research is socially structured. The content and goals of this research are also built

on the same foundation, as the context and research questions result from a social process.

This research uses the institutional theory of organizational communication to examine listening as a phenomenon in the interaction situations of development discussions, which the institutional operating model guides. Development discussions are part of an organization's internal ways of working and developing the functionality, performance, and values of units and individuals – which become visible to customers and stakeholders, for example, through communication. The experience of having successful interactions and being heard creates the basis for a trusting relationship and appreciation for both individuals and the organization in work communities, which improves the chances of achieving the goals set for development discussions.

A multimethod approach was chosen for the collection of research data. The material was collected through interviews and questionnaires to allow for both quantitative and qualitative examinations. The primary approach is qualitative, as the aim is to answer the research questions, using the results produced from the conceptualization of listening as part of interaction, the effect of supportive communication on work well-being, and the understanding of listening as part of interaction and work community skills. The use of both research methods, qualitative and quantitative, is justified to obtain relevant material and from the point of view of the versatility of the results.

In this study, the process of listening is considered an event consisting of behavioristic, cognitive, and affective elements. The experiences of successful listening and being heard are related to the definition of good listening, which was found in this study to consist of auditory listening and eye contact as behavioral elements, understanding, and interpretation as cognitive elements, and openness, presence, and honesty as affective elements. In work communities, the nature of relationships is mainly observed in everyday situations. At the same time, in the context of development discussions, the respondents felt they had been listened to regardless of relationship quality. Regardless of the relationship or context, the most significant affective concept related to listening is trust, created by listening. The critical result is the importance of listening in relationships and creating trust through listening. The experience of being heard has often been raised as important, for example, in the study of occupational well-being. However, what this experience arises from has not been studied before from the perspective of listening research.

Listening is a key part of working community skills because by listening, working community skills become visible, and it can be stated that they are also implemented



on some level. Clarifying conflict situations, showing appreciation and trust, giving support, or discussing development ideas—in all these, listening is the most important part. Listening is often stated to be a part of interaction, but listening enables interaction and provides a reason to interact. Bringing the importance of listening to people's awareness is essential because this is how work communities can develop and enhance their skills, as well as improve the community atmosphere and work well-being.

Keywords: listening, interaction, work community skills, interpersonal relationship, relationship, work community



# SISÄLLYS

1	Johdanto.....	21
2	Kuunteleminen osana vuorovaikutusta .....	26
2.1	Vuorovaikutuksen tutkimuksen näkökulma kuuntelemiseen.....	26
2.2	Kuunteleminen käsitteenä .....	31
2.3	Kuuntelemisen tutkimuksen näkökulmat .....	37
3	Kuunteleminen osana työhyvinvointia .....	44
3.1	Kuunteleminen työyhteisötaitona .....	44
3.2	Kuunteleminen ja työhyvinvointi.....	49
3.3	Kuunteleminen supportiivisen viestinnän muotona .....	53
3.4	Esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde .....	59
4	Kuntaorganisaatio .....	63
4.1	Tampereen kaupunki organisaationa .....	63
4.2	Kehityskeskustelut kuntaorganisaatiossa .....	67
4.3	Organisaatioviestinnän institutionaalinen teoria.....	71
5	Tutkimuksen tavoitteet.....	75
6	Aineisto ja menetelmät .....	79
6.1	Aineisto.....	79
6.2	Analyysi.....	84
6.3	Tutkimuksen eettiset ratkaisut .....	87
7	Tulokset .....	89
7.1	Kuunteleminen työyhteisössä .....	89
7.1.1	Kuuntelemisen käsitteellistäminen .....	89
7.1.2	Kuuntelemisen kokemus kehityskeskusteluissa .....	97
7.2	Kuunteleminen merkitys työyhteisötaitona .....	105
7.2.1	Ristiriitojen selvittäminen .....	105
7.2.2	Arvostuksen osoittaminen.....	108
7.2.3	Itsensä ja työtehtävien kehittäminen.....	112
7.3	Supportiivinen kuunteleminen ja työhyvinvointi.....	115

8	Pohdinta .....	123
8.1	Kuunteleminen esihenkilöalaissuhteessa .....	123
8.2	Kuunteleminen työyhteisötaitona kuntaorganisaatiossa .....	128
8.3	Tutkimuksen arviointi .....	133
8.4	Jatkotutkimusaiheet .....	138
	Kirjallisuus .....	141
	Liitteet .....	156

## ***Kuvaluettelo***

**Kuva 1** Konsernihallinnon rakenne (Tampereen kaupunki)

**Kuva 2** Henkilöstö pähkinänkuoressa (Tampereen kaupunki)

**Kuva 3** Henkilöstö (Tampereen kaupunki)

**Kuva 4** Johtaminen ja osaaminen (Tampereen kaupunki)

## ***Kuvioluettelo***

**Kuvio 1** Keskeiset 1900-luvun alkupuolelta 2000-luvulle esiin nousseet kuuntelemisen käsitteellistämisen näkökulmat

**Kuvio 2** Aineistosta esiin nousseita kuuntelemisen prosessin asia- ja suhdetason käsitteitä, jotka tässä tutkimuksessa on nimetty behavioristisiksi, kognitiivisiksi ja affektiivisiksi elementeiksi.

**Kuvio 3** Kuuntelemisessa tärkeintä kehityskeskusteluissa

**Kuvio 4** Keskeiset työyhteisötaidot, jotka tulevat näkyväksi kuuntelemalla

**Kuvio 5** Supportiivinen kuunteleminen ja tuen muodot työyhteisössä

## ***Taulukkoluetelo***

Taulukko 1 Esimerkkejä väittämistä kehityskeskustelujen jälkeen

**Taulukko 2** Esimerkkejä luokittelusta

**Taulukko 3** Kuuntelemisessa tärkeimmiksi ja vähiten tärkeiksi merkityt asiat prosentteina



# 1 JOHDANTO

Kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta on tullut tänä päivänä lähes muoti-ilmaisuja esimerkiksi julkisissa keskusteluissa ja mediassa. Kuuntelemista pidetään keskusteluissa jonkinlaisena itsestäänselvyytenä. Henkilöt voivat sanoa kuuntelevansa, vaikka viestin lähettäjän kokemus kuuntelemisesta olisikin aivan toinen kuin viestin vastaanottajalla. Kuunteleminen tekee keskinäisestä vuorovaikutuksesta merkityksellistä kaikissa tilanteissa ja suhteissa, ja näin tämän ilmiön näkyväksi tekeminen osatekijöistään rakentuvan kokonaisuutena niin tieteellisesti kuin myös tiedollisesti on tärkeää. Jotta vuorovaikutustilannetta voitaisiin pitää molempien tai kaikkien siihen osallistuneiden näkökulmasta onnistuneena tai sellaisena, että tavoitteet ja yhteinen ymmärrys on saavutettu, on jokaisen sitouduttava kuuntelemaan ja olemaan valmis kantamaan vastuunsa kuuntelemisen onnistumisesta (Bodie 2011). Kuten Wolvin ja Coakley (1994) ovat todenneet, keskustelemalla ja kuuntelemalla luodaan yhteistä ymmärrystä, jaetaan tietoa sekä luodaan kuulluksi tulemisen kokemus.

Kuuntelemisen tutkimus on ollut viime vuosikymmenellä lähinnä yhdysvaltalaisista. Suomessa tutkimus on aiemmin keskittynyt puheen ja viestinnän tutkimukseen, jolla on pitkä perinne. Suomalaisista kuuntelemista ovat tutkineet muun muassa Välikoski (2007, 2008, 2011, 2021) sekä Ala-Kortesmaa (2015, 2019, 2021), jotka ovat käsitelleet tätä aihetta esimerkiksi oikeussaliviestinnässä, matkapuhelinkeskusteluissa ja osana vuorovaikutuksellisia työyhteisötaitoja. Virtanen (2015) on tutkimuksessaan nostanut esiin kuuntelemisen keskeisyyden miesten välisessä vuorovaikutuksessa ja tuen antamisessa. Kuuluvaisen (2016) tutkimuksessa suomalaisissa al-anon-ryhmissä kuuntelemisella on todettu olevan erittäin suuri merkitys tuen välittymisessä.

Kuuntelemisen tutkimuksen historiaa kartoittaneet Worthington ja Bodie (2017) toteavat kuuntelemisen tutkimuksen kehittyneen vuosien saatossa. Heidän mukaansa kuuntelemisen käsitteellisten määritelmien tulisi perustua teoreettisiin kehyksiin, ja niitä olisi tarpeen tarkistaa tai vertailla uuden tutkimuksen myötä. Tämä on kuitenkin haasteellista, sillä kuuntelemisesta tiukan teoreettisen kehyksen luominen ja siinä pitäytyminen rajaa väistämättä jotain keskeistä ulkopuolelle tästä monitasoisesta ilmiöstä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kuuntelemisen prosessia ilmiönä, joka rakentuu kognitiivisista, behavioristisista ja affektiivisista elementeistä. Kyky ymmärtää, tulkita ja muistaa vastaanotetut viestit on käsitteellistetty kuuntelemisen kognitiivisiksi elementeiksi. Tiedon, tulkinnan ja ymmärryksen näkökulmasta kuuntelemisen ilmiössä on tarpeen huomioida ihmisten kokemus kuten taito käsitellä vastaanotettua tietoa (mm. Bodie, Worthington, Imhof & Cooper 2008). Kuuntelemalla työyhteisön jäsenet vastaanottavat työnteon näkökulmasta merkityksellistä tietoa, ja kokemus tehtävistä ja yhteisön toimintatavoista auttaa henkilöstöä tämän tiedon ymmärtämisessä ja tulkitsemisessa siten kuin se tarkoitettiin.

Kuuntelemisen osoittamiseen tai kuuntelemisen näkyväksi tekemiseen liittyvät behavioristiset elementit, joita ovat reagointi tai toiminta. Muun muassa Bavelas, Coates ja Johnson (2000) sekä Pasupathi ja Rich (2005) ovat käsitelleet tutkimuksessaan behavioristisia elementtejä ja niiden yhteyttä kuuntelemisen käsitteisiin. Toiminnalla, auditiivisesti tai visuaalisesti havaittavilla viesteillä, osoitetaan kuuntelemista. Tällaisia viestejä ovat esimerkiksi silmiin katsominen, nyökyttely ja esitetyt kysymykset, joilla kuuntelija voi osoittaa kiinnostustaan puhujaa ja hänen asiaansa kohtaan ja kannustaa jatkamaan. Viesteillä voi olla toisaalta päinvastainen vaikutus eli puhujalle voi syntyä esimerkiksi katseen siirtämisestä sivuun tai keskeyttämisestä vaikutelma, ettei hänen esittämänsä asia ole kiinnostava tai ettei häntä kuunnella. Sanallisten tai sanattomien viestien tulkinta ja mahdollisen ristiriidan havaitseminen näiden välillä liittyy kognitiivisiin elementteihin, tietoon ja ymmärrykseen, mutta myös affektiivisiin elementteihin.

Kuten edellä on todettu, tiedollisten ja toiminnallisten elementtien lisäksi kuuntelemisen kokonaisuudessa on läsnä affektiiviset elementit, joiksi Duan ja Hill (1996) ovat käsitteellistäneen taidon kuunnella empaattisesti ja ymmärtää toisten tunteet. Näiden lisäksi toisen henkilön kunnioittaminen ja hyväksyminen sellaisena kuin hän on (Frei & Shaver 2002), ja asenteet kuuntelemista, viestin sisältöä ja viestin lähettäjää kohtaan (Weaver 1972) on tutkimuksissa käsitteellistetty affektiivisiksi elementeiksi. Aiemmassa tutkimuksessa affektiivisuus on liitetty läheisiin suhteisiin, joskin tämä johtunee tehtyjen tutkimusten kontekstista. Kuitenkin työyhteisöissä hyväksyminen ja kunnioittaminen ovat kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen kokemukselle tärkeitä.

Organisaatiossa vuorovaikutussuhteet rakentuvat yksiköiden sisällä työntekijöiden välillä. Vuorovaikutussuhde syntyy ja kehittyy työyhteisössä henkilöiden tavatessa, tutustuttaessa ja suhteen jatkuessa syntynyt suhde voi syventyä. Työyhteisöissä keskinäiset suhteet voivat toki jäädä pinnalliseksi ja ikään kuin vain tutustumisen



asteelle, jos vuorovaikutustilanteet ovat vähäisiä tai lyhytkestoisia. Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan suhteen ei odoteta työyhteisössä etenevän henkilökohtaiselle tasolle, joskin suhteen tasoon tai kehittymiseen vaikuttavat usein tehtävien luonne ja henkilön sijoittuminen organisaatiossa. Professionaalisille viestintäsuhteille on Gerlanderin ja Isotaluksen (2010) mukaan ominaista, että ne ovat tavoitteellisia ja että niissä on suhteiden välinen epäsymmetrisyys. Työyhteisöissä esihenkilöillä on yleensä eri velvollisuudet ja oikeudet sekä eri tasoisia vuorovaikutussuhteita kuin heidän alaisillaan. Suhde on monesta syystä epäsymmetrinen, vaikka näin ei välttämättä haluttaisi olevankaan. Työntekijöiden vaihtuvat roolit, kuten alaisen siirtyminen esihenkilöksi, voivat näkyä lisäksi suhteen luonteessa tai tasossa. Vuorovaikutuksen onnistumiseen ja sitoutumiseen työyhteisöön vaikuttavat enemmän suhteen avoimuus, keskinäinen luottamus ja kuulluksi tuleminen kokemus kuin se, miten hyvin henkilöt tuntevat toisensa.

Supporttiivista viestintää ovat määritelleet muun muassa Burleson (2003) sekä Whetten ja Cameron (2011) täsmälliseksi ja rehelliseksi viestinnäksi. Tämän on todettu näkyvän henkilöiden välisissä suhteissa positiivisesti, sillä tukea antavalla henkilöllä voidaan olettaa olevan myös halu ymmärtää ja auttaa. Kuunteleminen onkin merkittävä osa supporttiivista viestintää, ja käsitteitä supporttiivinen henkilö ja rohkaiseva tai kannustava kuuntelija on käytetty tarkoittaen lähes samaa (Bodie, Worthington & Gearhart 2013). Kuuntelemista pidetään tuen antamisessa keskeisenä, sillä kuuntelemalla saadaan tietoa ja ymmärrystä työyhteisön toiminnan kannalta keskeisissä asioissa (Jones 2011). Tuen antamisen sekä saamisen onkin todettu lisäävän kokemusta turvallisesta ja välittävästä ilmapiiristä (Castro, Kluger & Itzchakov 2016). Siihen, onko tuki emotionaalista, informatiivista, arvioivaa ja instrumentaalista, vaikuttavat tilanteet, tarpeet ja työyhteisön jäsenten väliset suhteet, jotka tulevat näkyviksi yksilöiden käyttäytymisessä ja yhteistyön muodoissa (Burlesonin 2003).

Kuuntelemisen rooli on jäänyt aiemmin lähinnä toteamisen tasolle, ja työyhteisötaitoja käsittelevissä tutkimuksissa on pääasiassa käsitelty työyhteisöjä ja näiden toimivuutta, vuorovaikutusta, vuorovaikutussuhteita ja esihenkilöiden johtamistaitoja (mm. Aira 2012, Puro 2010). Kuunteleminen on nimetty yhdeksi monista työyhteisötaitoista, vaikka kuunteleminen nimenomaan mahdollistaa ja tekee työyhteisötaidot näkyviksi (Puusa & Ala-Korttesmaa 2019). Organ (1988, 2014) ja Manka (2011) ovat nimenneet työyhteisötaitoiksi muun muassa halun auttaa, huomaavaisuuden toisia kohtaan ja kunnioittamisen. Lisäksi kiinnostus ja halu kehittyä ja kehittää ovat niin henkilön omia kuin organisaation näkökulmasta tärkeitä taitoja ja osaamista.

Organ nosti vuonna 2014 esiin myös kannustamisen sekä halun sovittaa ristiriitatilanteita tai ratkaista syntyneitä ristiriitoja. Työyhteisöjen ristiriitatilanteet tai konfliktit, joita ei saada ratkaistuksi, vaikuttavat henkilöiden välisten suhteiden lisäksi ilma-  
piiriin ja tätä kautta myös työhyvinvointiin. Kannustavan, kehittyvän ja hyvinvoivan työyhteisön on mahdollista toteutua silloin, kun yhteisön jäsenet kuuntelevat toisiaan ja vuorovaikutustilanteet koetaan avoimiksi ja tasa-arvoisiksi.

Tieteenfilosofisena lähtökohtana käytetään pääosin deskriptiivistä ja hermeneuttista fenomenologiaa (Giorgi & Giorgi 2003, Husserl 1965). Tavoitteena on hahmottaa, nimetä ja ymmärtää kuuntelemisen ilmiötä sellaisena kuin se näyttäytyy. Tutkimuksessa nostetaan esiin kuuntelemisen piirteitä kysymällä, miten kuuntelemisen ilmiö näkyy tavassa olla vuorovaikutuksessa ja mitä kuuntelemisesta vuorovaikutustilanteissa mahdollisesti seuraa. Fenomenologian lisäksi tarkastelussa on mukana sosiaalinen konstruktionismi, sillä tämän tutkimustradition mukaan vuorovaikutuksessa on kyse kontekstista ja kulttuurista sekä tavasta, jolla kulttuuri on havaittavissa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimustradition mukaan tieto on ihmistä ympäröivän todellisuuden tulkintaa, jota tehdään sosiaalisissa suhteissa syntyneistä merkityksistä. Bergerin & Luckmannin (1994, 152) näkemyksen mukaan kokemukset ja ominaisuudet vaikuttavatkin siihen, miten ihmiset ymmärtävät omaa todellisuuttaan. Henkilöiden väliset suhteet syntyvät yhteisöissä, joissa kielen ja sanotun ymmärtämisellä on suuri merkitys (mm. Burr 2015, Gergen 2009b). Deskriptiivisen ja hermeneuttisen fenomenologian sekä sosiaalisen konstruktionismin tutkimustraditioiden soveltaminen tutkimuksessa on perusteltua, sillä ihminen on kokonaisuus, jossa yhdistyy ja vaikuttaa niin keho, mieli kuin kulttuuri ja kielikin, eikä ihminen pysty irrottautumaan kokemuksistaan (ks. Rauhala 1993) muun muassa määritellessään kuuntelemista.

Tutkimuskysymyksistä ensimmäisellä nostetaan esiin käsityksiä kuuntelemisen moniulotteisuudesta ja siitä, miten kuunteleminen havaitaan, ymmärretään ja mitä henkilöstö pitää kuuntelemisessa tärkeänä. Muita kysymyksiä ovat, miten suhteen koetaan vaikuttavan kuuntelemiseen ja kuuntelemisen suhteeseen, kuuntelemisen merkityksestä työyhteisötaitona ja tuen antamisesta työyhteisössä. Kuuntelemisen merkityksen ymmärtäminen keskeisenä osana vuorovaikutusta ja tuominen ihmisten tietoisuuteen on tärkeää, sillä tiedostamalla ja oppimalla voidaan työyhteisöissä kehittyä ja kehittää omaa osaamistaan, vaikuttaa työilmapiiriin ja myös lisätä työhyvinvointia. Kuuntelemista työyhteisötaitona kuntaorganisaation kontekstissa ja kehityskeskusteluja viestintätilanteina käsiteltäessä tässä tutkimuksessa sovelletaan

organisaatioviestinnän institutionaalista teoriaa, sillä institutionaalisten mallien katsotaan ohjaavan organisaatioiden henkilöstön tapoja toimia, kehittää yksiköiden ja yksilöiden toimivuutta, tuloksellisuutta sekä arvoja ja olla vuorovaikutuksessa vakiintuneen tai sovitun mallin mukaisesti.

Kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen sekä hyvän vuorovaikutuksen kokemus ei rajaudu vain kehityskeskusteluihin, vaan kuunteleminen on tärkeää työntekijöiden arjessa, jossa he toimivat institutionaalisten mallien mukaan. Kuuntelemisen tutkimus hierarkkisesti moninaisessa organisaatiossa, työyhteisökontekstissa ja ammatillisissa suhteissa on kiinnostavaa sekä tärkeää. Organisaatiot ovat nostaneet esiin kuuntelemisen ja tätä kautta vaikuttamisen mahdollisuuden tavoitteinaan, mutta tutkimusta ja tietoa kaupungin henkilöstön näkemyksistä keskinäisissä vuorovaikutustilanteissa on ollut vähän.

## 2 KUUNTELEMINEN OSANA VUOROVAIKUTUSTA

Tässä väitöskirjassa yhtenä keskeisenä tutkimuksen kohteena on, miten kuunteleminen käsitteellistetään, millainen merkitys kuuntelemiselle annetaan ja mistä vuorovaikutuksen tekijöistä syntyy kuuntelemisen kokemus. Tämän luvun ensimmäisessä osassa lähestytään kuuntelemisen roolia osana vuorovaikusta käyttäen tieteenfilosofisena lähtökohtana deskriptiivistä ja hermeneuttista fenomenologiaa sekä sosiaalista konstruktionismia. Luvun toisessa osassa nostetaan esiin tutkijoiden kuuntelemiselle antamia käsitteitä ja kolmannessa osassa sitä, miten kuuntelemisen tutkimus on muotoutunut 1900-luvun alkupuolelta näihin päiviin saakka.

### 2.1 Vuorovaikutuksen tutkimuksen näkökulma kuuntelemiseen

Valtaosa ihmisistä viettää suuren osan ajastaan kuuntelemalla esimerkiksi koulussa, työpaikalla, puhelimessa ja kokouksissa. Kuunteleminen on keskeinen tai jopa keskeisin osa henkilöiden välistä vuorovaikutusta. Tässä tutkimuksessa ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja erityisesti kuuntelemisen tarkasteluun käytetään deskriptiivistä ja hermeneuttista fenomenologian filosofista lähestymistapaa (Giorgi & Giorgi 2003, Husserl 1965). Hermeneuttisen fenomenologian on nähty pyrkivän luomaan uutta ymmärrystä tutkitusta kohteestaan ja siitä, miten tutkittu kohde on suhteessa ympäröivään maailmaan (Perttula 2006). Koska tutkimuksessa pyritään hahmottamaan ja nimeämään kuuntelemisen tapoja tai piirteitä, deskriptiivisen fenomenologian tarkastelutapa mahdollistaa tarvittavan kuvailemisen, ymmärtämisen ja tulkinnan tekemisen. Tämän tutkimussuunnan lähestymistapaa käyttäen on tavoitteena luoda uutta ymmärrystä kuuntelemisesta eli siitä, miten kuunteleminen ymmärretään osana ympäröivää maailmaa ja työyhteisöä sekä miten kuunteleminen käsitetään osana työyhteisötaitoja vuorovaikutustilanteissa ja toimintakulttuurissa. Ihmisten antamat määritelmät tai käsitteet tästä vuorovaikutuksen keskeisestä ilmiöstä pohjautuvat heidän kokemuksiinsa, mikä taas on yhteydessä paitsi siihen, miten he määrittelevät

kuuntelemisen, myös siihen, miten he ovat vuorovaikutuksessa ja mitä kuuntelemisesta vuorovaikutustilanteissa mahdollisesti seuraa.

Tässä väitöskirjatutkimuksessa keskeistä on kuuntelemisen ilmiö työyhteisön interpersoonallisissa vuorovaikutustilanteissa. Interpersonaalisella viestinnällä tarkoitetaan kahden tai muutaman ihmisen välistä keskustelua, johon vaikuttavat muun muassa keskustelutilanteen luonne ja sisältö (Burlison 2008). Ihmisten kokemukset ja ymmärrys vastaanotetusta viestistä vaihtelevat, sillä jokaisella on oma kokemuksensa ja tietonsa asioista, joihin perustuen he tekevät tulkintoja. Viestintään ja vuorovaikutustilanteisiin vaikuttavat henkilöiden taustojen lisäksi monet tekijät kuten ihmisten väliset suhteet ja konteksti. Näin keskinäisessä kanssakäymisessä vaikuttavat monet tekijät, jolloin kanssakäymistä voidaan kuvailla monimutkaiseksi tai vähintäänkin monitasoiseksi prosessiksi. Tutkijat ovat todenneet, että jokainen ihminen kuunnelleessaan ymmärtää, toimii ja kokee asioita omasta henkilökohtaisesta näkökulmastaan (Craig 1999, Griffin 2003, Maguire 2006). Vaikka ihmisten toiminta ja ajattelu rakentuukin edellä mainitulla tavalla kokonaisuudeksi erilaisten osien summista, on aina mahdollista luoda uusia kokemuksia ja elämyksiä esimerkiksi henkilöstön toimiessa yhdessä. Jakamalla tietoa ja kuuntelemalla luodaan näin yhteistä ymmärrystä. Kuuntelemista voidaankin pitää keinona ylittää yhteisen kokemuksen puuttumisesta johtuva ymmärryksen puute (Wolvin & Coakley 1994).

Vuorovaikutustilanteissa ihmiset käyttävät aiemmin kertynyttä tietoa havainnoissaan ja tulkitessaan vastaanottamiaan sanallisia ja sanattomia viestejä. Kuten fenomenologian tutkimustradition tutkijat ovat esittäneet, tulkitsee kuuntelija vastaanottamaansa viestiä omien kokemustensa lisäksi arvojensa ja ymmärryksensä pohjalta. Kuuntelemiseen ja viestin tulkintaan vaikuttavat olemassa olevan tiedon lisäksi henkilöiden välinen suhde ja halu ymmärtää vastaanottamansa viestin sisältö siten kuin se on tarkoitettu. Virhetulkintojen tai väärinymmärrysten tekeminen vastaanotetun viestin sisällöstä ja lähettäjän tarkoituksesta pohjautuu pääosin kuuntelijan kokemuksiin, negatiivisiin ja positiivisiin. Yhteisen kokemuksen ja tulkinnan puuttuminen ei kuitenkaan tarkoita, etteikö yhteisymmärrystä asioista voisi syntyä. Jotta keskusteluun osallistuvat henkilöt voisivat pitää tavoitteiden saavuttamista ja yhteisen ymmärryksen syntymistä mahdollisena, on jokaisen kannettava vastuu omasta kuuntelemisestaan (ks. Ala-Kortesmaa 2015, Bodie 2011).

On useita syitä, miksi viestin tulkinta voi olla väärä tai ymmärrys sisällöstä toinen kuin viestin lähettäjä on sen ajatellut olevan. Inhimillisistä syistä, kuten kuulemisen haasteista tai puutteellisista tiedoista johtuen tulkinta ei aina vastaa kuulijan mielessä

tai ajatuksissa sitä, mitä lähettäjä on tarkoittanut. Tästä syystä väärinymmärrykset tai -käsitykset ovat mahdollisia niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin (Edwards, Bybee, Frost, Harvey & Navarro 2017). Kuten Coupland, Wiemann ja Giles (1991) ovat todenneet, on väärinkäsitys inhimilliselle viestinnälle normaalia, koska ymmärtäminen voi olla haasteellista ja näin tulkinnat kuullusta tiedosta tai asiasta vaihtelevat. Heidän mukaansa käytetty kieli voi olla yksi ymmärrystä rajoittava tekijä ja syy siihen, miksi asioita voidaan tulkita väärin. Viestinnässä kielellä ilmaistaan asioita, ja se on keskeinen osa ihmisten ajattelua ja erilaisten asioiden käsitteellistämistä. Kielen lisäksi kulttuuri rajaa tai rajoittaa sitä, miten asioita sanotaan, millaisia tulkintoja tehdään ja miten asiat ymmärretään. Työyhteisöissä puhujan on pyrittävä henkilökohtaisista tai ympäröivistä haasteista huolimatta siihen, että viesti on täsmällinen ja kuulijan oikein ymmärrettävissä. Ilomäki ja Välikoski (2007) ovatkin todenneet, että vuorovaikutusta pidetään onnistuneena henkilöiden kokiessa jaetun tiedon perustuvat selkeään ja täsmälliseen informaatioon ilman väärinymmärryksien tai väärin tulkintojen mahdollisuutta.

Fenomenologian lisäksi tässä tutkimuksessa sovelletaan sosiaalisen konstruktio-  
nismien traditiota, sillä ihmiset hahmottavat ja ymmärtävät todellisuutta huomioiden  
suhteen, kielen ja tulkinnan kokonaisuuden (Burr 2015, Gergen 2009b). Tutkimu-  
stradition mukaan tieto on ympäröivän todellisuuden tulkintaa, jota tehdään sosiaa-  
lisisissa suhteissa syntyneistä merkityksistä. Myös tämä kuuntelemisen tutkimus on so-  
siaalisesti rakentunutta, sillä sisältö ja tavoitteet rakentuvat samalle perustalle. Työyh-  
teisöt ja kehityskeskustelut kontekstina, esihenkilön ja alaisen välinen suhde ja kuun-  
teleminen sekä tutkimuskysymykset ovat kaikki sosiaalisen prosessin tulosta (ks. Raa-  
tikainen 2013). Tämän tutkimustradition näkökulmia soveltaen ajatellaan, että sosi-  
aalisisissa tilanteissa ollaan vuorovaikutuksessa, jolloin kuunnellaan, pyritään ymmär-  
tämään ja tehdään tulkintoja vastaanotetuista viesteistä aiemmin kertyneen tiedon ja  
kokemuksen tuoman ymmärryksen mukaan (Burr 2015).

Henkilöiden väliset suhteet syntyvät yhteisöissä, joissa kielen ja sanotun ymmär-  
tämisen suuri merkitys esimerkiksi konfliktien ja virheellisten tulkintojen teke-  
misen välttämiseksi. Sosiaalisen konstruktio-  
nismien tradition mukaan vuorovaikutuk-  
sessa on kyse kontekstin lisäksi kulttuurista ja tavasta, jolla kulttuuri on havaittavissa  
ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (ks. Rauhala 1993). Tutkimustradition edusta-  
jien mukaan tietoa ja olemassa olevaa todellisuutta kuten esimerkiksi yhteisöjen ra-  
kenteita ja ilmiöitä pidetään luonnollisina tai olemassa olevina ilman, että ne

syntyisivät tarpeesta tai toiminnasta. Näin rakenteet voidaan nähdä kulttuurin tai yhteisön tietoisesti tai tiedostamatta kehittämiksi ja yhteisöissä näkyväksi tuleviksi.

Onnistuneena pidettyyn vuorovaikutukseen ja kuuntelemiseen vaikuttavat monet tekijät kuten henkilöiden välinen suhde, tilanteen virallisuus ja ympäristö tai tila, jossa ollaan (Gergen 2009b). Työyhteisön kannustava ilmapiiri ja muun muassa jäsenten toisiaan kohtaan osoittama arvostus ja rohkaiseva asenne auttavat avoimen ilmapiirin luomisessa (Keyton 2011). Esimerkiksi parisuhteen vuorovaikutussuhde mielletään tai koetaan erilaisena kuin työyhteisön jäsenten välinen suhde, mutta suhteen luonteen läheisyys tai professionaalisuus ei kuitenkaan poissulje sitä, etteikö onnistuneena pidettyä vuorovaikutusta ja keskustelulle asetettujen tavoitteiden saavuttamista määriteltäisi samoin kriteerein myös työyhteisöissä.

Avoimuus ja luottamus siihen, että kaikkia osapuolia ja heidän mielipiteitään tai ajatuksiaan kunnioitetaan ja kuunnellaan silloinkin, kun joku kyseenalaistaa tai esittää kritiikkiä esimerkiksi toimintatavoista, lisää toimivan vuorovaikutuksen ja kuulluksi tulemisen kokemusta. Kelly, Drye ja Brown (2022) ovat todenneet rehellisyyden ja luottamuksen keskeisiksi tekijöiksi hyväksi koetussa vuorovaikutuksessa. Luottamusta ja kokemusta luottamuksesta on tarkasteltu ystävyysuhteiden (esim. Sheldon & Pecchioni 2014), opettajien ja opiskelijoiden (mm. Chamberlin 2000) sekä esihenkilöiden ja alaisten välillä olleissa vuorovaikutustilanteissa ja -suhteissa. Esihenkilöalaisuudessa luottamuksella on todettu olevan positiivinen vaikutus henkilöiden keskinäisten suhteiden lisäksi työyhteisöjen taloudelliseen tuottavuuteen ja hyvinvointiin (Nienaber, Romeike, Searle & Schewe 2015). Purdy (1997) on tutkimuksessaan todennut ymmärtämisen, kannustamisen ja emotionaalisen, informatiivisen sekä instrumentaalisen tuen saamisen näkyvän positiivisena kokemuksena avoimesta ja kannustavasta ilmapiiristä työyhteisöstä. Annetun ja saadun tuen ja kannustamisen lisäksi keskeistä työyhteisöissä on tiedonkulun, päätöksenteon ja ongelmanratkaisun toimiminen tarkoituksenmukaisesti ja organisaation arvojen mukaisesti.

Vuorovaikutuksessa on kyse työn tekemisen kannalta olennaisen informaation välittämisen eli asiataason toiminnan lisäksi työntekijöiden välisistä suhteista. Relationaalisessa viestintäteoriassa korostuu vuorovaikutuksen rakenne tai järjestelmäinen luonne, jolloin tarkasteltaessa vuorovaikutusosaamista tulisi huomioida ihmisten kyky tunnistaa suhteiden erilaisia rakenteita sekä ilmiöitä (Rogers 2008, Rogers & Escudero 2004). Relationaalinen viestintäteoria tarkastelee ihmisten viestintäkäyttäytymistä nimenomaan suhteessa rakentuvana. Näin viestinnän sekä vuorovaikutuksen onnistuminen tai tavoitteiden saavuttaminen ei ole vain yhdestä keskustelun

osapuolesta riippuvaista, vaan molempien tai kaikkien keskusteluun osallistuvien tulee pyrkiä tavoitteisiin. Rogersin (2008) mukaan ihmiset käyttävät usein tilanteen mukaan erilaisia toimivaksi katsomiaan malleja tai kaavoja, ja hänen mukaansa vuorovaikutustilanteet tulisikin nähdä osana laajempaa kokonaisuutta. Esimerkiksi työyhteisöissä henkilöiden välinen suhde vaikuttaa asenteisiin ja kuuntelemishalukkuuteen, viestin kuuntelemiseen ja siihen, miten kuultua tulkitaan ja ymmärretään.

Alaisen luottamuksen esihenkilöään kohtaan on todettu vaikuttavan positiivisesti esimerkiksi työtehtävien suorittamiseen (Li & Tan 2013), alaisten motivaatioon (Carter & Mossholder 2015) ja kuten edellä on jo todettu, työskentelyn kannalta tärkeään tiedon jakamiseen (Kim & Ko 2014). Luottamuksen syntyyn ei Lloydin, Boerin, Klugerin ja Voelpel (2015b) mukaan välttämättä vaikuta aika, jonka ihmiset ovat toisensa tunteneet, vaan se, millaiseksi toinen osapuoli koetaan. Toisin sanoen, mikäli toisen henkilön havaitaan kuuntelevan ja olevan kannustava tai empaattinen, on luottamus mahdollinen kokemuksen tai tuntemisen puutteesta huolimatta. Yagil (2014) on tutkimuksessaan tarkastellut vuorovaikutustilanteita, joissa henkilöiden välisen luottamuksen on havaittu vaikuttavan positiivisesti kuuntelemisen käsitteellistämässä esiin nousevien affektiivisten ilmaisujen vastaanottamiseen ja tulkintaan. Luottamus on keskeinen käsite myös työyhteisöissä, sillä jaetun tiedon odotetaan ja luotetaan olevan totta ja relevanttia työn ja yhteisön näkökulmasta.

Tuen antaminen sekä jo aiemmin mainitut luottamus ja kokemus rehellisyydestä ovat asenteiden lisäksi niitä tekijöitä, jotka ovat nousseet esiin kuuntelemisen ja viestinnän tutkimuksessa erilaisissa suhteissa ja konteksteissa. Luotettavana tai luottamusta herättävänä, rehellisenä kuuntelijana pidetään yleensä sellaista henkilöä, joka on rauhallinen ja osoittaa empatiaa tai tukea toiselle (mm. Bodie ym. 2013). Suomalaiseen puhekuulttuuriin ja suomalaisiin liitetään usein rehellisyys ja luottamus, mutta suomalaiset arvostavat lisäksi sitä, ettei kuuntelija keskeytä puhujaa kesken tämän puheenvuoron. Oman vuoron odottaminen, toiselle tilan ja ajan antaminen ja keskittyminen hiljaa toisen sanomaan on myös yhdistetty osaksi hyvän kuuntelemisen tapaa (Isotalus 2009, Isotalus 2005, Sallinen-Kuparinen 1986). Näitä hyvään kuuntelemiseen liitettyjä käsitteitä ei kuitenkaan olla tarkasteltu vain suomalaisessa viestinnän tutkimuksessa, vaan esimerkiksi Whetten ja Cameron (2011) ovat käsitelleet luottamusta tai tekijöitä, jotka mahdollistavat luottamuksen syntymisen. He ovat nostaneet esiin, että todenmukainen puhe tai kirjoitus, sääntöjen noudattaminen ja luotettavuus ovat piirteitä, joita liitetään yleisesti rehelliseen ja luotettavaksi koettuun puhajaan sekä kuuntelijaan.



Kuten edellä on käynyt ilmi, kuunteleminen ymmärretään keskeiseksi osaksi vuorovaikutusta, jolla on suuri merkitys niin onnistumisen kokemusten kuin tiedon välityksen näkökulmasta. Monet osatekijät kuitenkin vaikuttavat niin omaan kuuntelemiseen, kuuntelemisen osoittamiseen kuin kuulluksi tulemisen kokemukseen. Kulttuuri ja kieli luovat laajan kehiksen, jonka sisällä suhteet rakentuvat.

## 2.2 Kuunteleminen käsitteenä

Kuuntelemista kuvataan tässä tutkimuksessa osana työyhteisön vuorovaikutusta ja tarkastellaan suuren organisaation työntekijöiden kuuntelemisesta tekemiä havaintoja työyhteisössään, ja heidän antamiaan kuuntelemisen määritelmiä. Lipetzin, Klugerin ja Bodien vuonna 2020 tekemässä tutkimuksessa uusia merkityksiä ja käsitteitä kuuntelemisen ilmiöstä on etsitty siten, että maallikot ovat kuvailleet ja sanallistaneet havaitsemiaan tai tunnistamiaan kuuntelemisen piirteitä tai ominaisuuksia erilaisissa suhteissa kuten parisuhteessa, esihenkilöalaisuudessa tai kollegoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Heidän tutkimuksensa tuloksista nousi esiin, että kuuntelemisen koettiin olevan kokonaisvaltainen prosessi, ja tämä tulos saa tukea aiemmasta tutkimuksesta (mm. Imhof 2010, Wolvin & Coakley 1996). Yleisesti kuuntelemiseen liitetyt käsitteet kuten huomion antaminen, ymmärtäminen, kunnioitus ja empatian osoittamiseen liittyvät ilmiöt, avoimuus ja tukeminen, muodostivat kokonaisuuden, eivätkä nämä käsitteet olleet irrallisia tai toisistaan erillään olevia osatekijöitä. Lipetzin ja muiden (2020) tutkimuksen tuloksista havaittiin, että työyhteisössä esihenkilön ja alaisen välisessä suhteessa arvostus, toisen huomioiminen ja ystävällisyys nostettiin tärkeiksi kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen kokemuksessa. Vaikka maallikoilla ei ollut valmiuksia pohtia ja käsitteellistää kuuntelemisen ilmiötä tieteellisesti, voidaan heidän ajatustensa todeta tukevan tutkimuksissa esiin tulleita näkemyksiä kuuntelemisen monitahoisuudesta ja keskeisyydestä vuorovaikutuksesta.

Kuuntelemisen tutkijat ovat määritelleet kuuntelemisen prosessiksi, jossa kuunteleminen on yksinkertaistaen ilmaistuna lähetetyn viestin vastaanottamista, käsittelemistä ja arvioimista (Wolvin & Coakley 1996). Kuuntelemiseen kuuluvat keskeisinä osina myös vastaanotetun viestin tulkinta ja sisällön ymmärtäminen sekä viestiin reagoiminen (Imhof 2010, The International Listening Associationin 1996). Esimerkiksi Halone, Cunconan, Coakley ja Wolvin (1998) ovat todenneet kuuntelemisen olevan

muutakin kuin vain yksinkertainen tai yksinkertaisesti käsitteellistettävä ilmiö. He ovat tarkastelleet kuuntelemisen moninaisuutta kognitiivisista, behavioristisista ja affektiivisista elementeistä käsin.

Kognitiiviset elementit koostuvat ihmisten kyvystä kuulla, ymmärtää, arvioida, tulkita sekä muistaa sanottuja ja sanattomia viestejä ja vastata tai muulla tapaa reagoida niihin. Koska ihmisten aiemmalla kokemuksella ja tiedolla on merkitystä vastaanotetun viestin sisällön ymmärtämiseen ja arviointiin, ovat Bodie ja muut (2008) ottaneet osaksi kuuntelemisen käsitteellistämistä tulkinnan ja tiedon näkökulman. Edellisten tavoin Daly, Vangelisti ja Daughton (1988) ovat todenneet, että kuuntelemisen kognitiivisia elementtejä ovat kuullun tiedon tulkitseminen, ja nämä tutkijat ovat nähneet oman vastauksen muokkaamiseen tai suhteuttamiseen vaikuttaviksi tekijöiksi suhteen ja kontekstin. Esimerkiksi työssä esihenkilön kanssa käytyjen keskustelujen ilmaisut poikkeavat useimmiten siitä, millaista kieltä tai puhetyyliä kaverien kanssa vapaa-ajalla käytetään. Lisäksi taito havaita ja tulkita mahdollisia ristiriitoja sanotun ja sanattomien viestien välillä on osa kognitiivisia elementtejä. Vaikka Lipetzin ja muiden (2020) mukaan heidän tutkimukseensa osallistuneet maallikot eivät sanallistaneet kognitioon liittyviä elementtejä, tämä ei kuitenkaan tarkoittanut, etteivätkö vastaajat olisi tiedostaneet muun muassa kokemuksen ja kontekstin vaikutusta viestien ymmärtämiseen ja tehtyihin tulkintoihin.

Behavioristisiin elementteihin on liitetty toimintaa tai reaktioita kuten sanattomista viesteistä katsekontakti ja sanallisista viesteistä kysymykset sekä kommentit. Esittämällä kysymyksiä osoitetaan kiinnostusta kerrottua asiaa kohtaan, mutta tämä on myös puhujan huomioimista, sillä näin kuuntelija osoittaa kuuntelevansa (Pasupathi & Rich 2005, Bavelas ym. 2000). Näiden tutkijoiden mukaan ainoat havaittavissa olevat signaalit siitä, että kuunteleminen on käynnissä tai että kuuntelemista on tapahtunut, ovat kuuntelijan vastaaminen tai reagoiminen sanallisesti. Toisin sanoen kuuntelijan lähettämästä auditivisesti vastaanottamastaan viestistä puhuja havaitsee ja tulkitsee häntä kuunneltavan. Kuitenkin vuorovaikutustilanteet voivat asettaa haasteita auditivisten viestien välittämiseksi, jolloin visuaalisesti havaittavat viestit voivat helpottaa tai tukea ymmärtämistä. Toisaalta on kuitenkin vuorovaikutustilanteita, joissa jompikumpi elementeistä puuttuu, jolloin molempien käyttäminen tulkinnan tueksi ei ole mahdollista.

Behaviorististen ja affektiivisten elementtien käsitteleminen yhdessä antaa mahdollisuuden luoda kuuntelemisesta käsityksen eri elementeistä syntyvänä kokonaisuutena. Ilon, onnen ja pettymysten ilmaisut ovat affektiivisia elementtejä, jotka

tulevat näkyviksi toimintana ja reaktiona tilanteessa kuten esimerkiksi äänensävyinä ja hymyilyinä. Bodie ja muut (2014) ovat todenneet tuen antamisen olevan kuuntelemisen aikana tapahtuvaa tai kuuntelemista seuraavaa toimintaa, jossa mukana on tunteita ilmaisevia affektiivisia elementtejä. Kuuntelemista pidetäänkin tuen antamisessa keskeisenä osana, sillä kuuntelemalla saadaan tietoa ja ymmärrystä esitetyistä asioista ja tukea tarvitsevasta tai pyytävästä henkilöstä (Jones 2011). Kuuntelemisen ja tuen antamisen sekä saamisen on todettu lisäävän kokemusta turvallisesta ja välittävästä ilmapiiristä (Castro ym. 2016). Kuuntelemalla näkyväksi tulevat arvostuksen osoittaminen ja kannustaminen ovat työyhteisötaitoja, joilla on myönteistä vaikutusta sekä ilmapiiriin että työhyvinvointiin.

Kuuntelemisessa on Weaverin (1972) mukaan kognitiivisuuden lisäksi mukana affektiivisia elementtejä, eli kuuntelemalla vastaanotetaan viestien sisältämiä tunteita. Affektiivisuutena voidaan pitää sitä, miten kuuntelija suhtautuu tai asennoituu itse kuuntelemiseen, vastaanotetun viestin asiasisältöön ja vuorovaikutustilanteessa toiseen henkilöön. Affektiiviseen kuuntelemiseen on liitetty taito kuunnella empaattisesti. Duan ja Hill (1996) ovat todenneet empaattisen kuuntelemisen johtavan emotionaaliseen reaktioon, jolla ilmaistaan ymmärrys toisen henkilön tunteista. Affektiivinen kuunteleminen ei kuitenkaan ole vain empatian osoittamista, vaan affektiiviset elementit ilmentyvät toisen henkilön kunnioittamisena ja hyväksymisenä sellaisena kuin hän on (Frei & Shaver 2002) ja tasa-arvoisessa suhteessa (Gearhart & Bodie 2011). Lipetzin ja muiden (2020) tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin, ettei kuuntelemisen affektiivisia elementtejä liitetty kuuntelemiseen työyhteisöissä, vaikka maallikot näkivätkin arvostuksen ja tuen antamisen olevan merkityksellisiä.

Robertsin ja Vinsonin (1998) mukaan kuuntelemiselle asetetut niin tiedolliset kuin toiminnallisetkin tavoitteet vaikuttavat henkilöiden aktiivisuuteen ja asenteisiin sekä haluun olla vuorovaikutuksessa. Aktiivisuus ja kiinnostuksen osoittaminen synnyttävät myös mielikuvia tai näkemyksiä, millaisena tai miten hyvänä kuuntelijana henkilöä pidetään. Burleson (2011) on todennut, että avoimuudella ja positiivisilla tavoitteilla, joilla pyritään parantamaan omaa tarkkaavaisuutta ja keskittymistä tilanteissa, luodaan vaikutelma hyvästä kuuntelijasta. Työyhteisöissä jaetun tiedon kuuntelemisen lisäksi kuunteleminen toisten tunteet huomioiden, kannustaminen ja arvostuksen osoittaminen ovat elementtejä, jotka luovat muun muassa tunteen turvallisesta toimintaympäristöstä, kuten Castron ja muiden (2016) tutkimuksessa on käynyt ilmi.

Kognitiivisella kompleksisuudella tarkoitetaan ihmisten tiedollisia sosiaalisia taitoja kuten kykyä asettua toisen asemaan, osoittaa empatiaa ja taitoa muokata viestinsä

siten, että se on tarkoituksenmukainen ja helposti ymmärrettävä (Delia 1977, 70–72, 1987). Kognitiivinen kompleksisuus on yhteydessä kuuntelemiseen kognitiivisena, tiedollisena ilmiönä. Tämä näkyy siinä, miten viestien sisällön ja keskinäisten suhteiden nähdään linkittyvän tai vaikuttavan sanallisten ja sanattomien viestien huomaimiseen, ymmärtämiseen ja tulkintaan (Burleson 2011, 28). Kognitiivisesti taitavat henkilöt voivat auttaa työyhteisön avoimen ja kuuntelevan ilmapiirin luomisessa, sillä heillä on kyky viestiä selkeästi, osoittaa myötätuntoa ja antaa tukea oikea-aikaisesti sekä toivotulla tavalla erilaisissa sosiaalisissa suhteissa ja tilanteissa.

Vuorovaikutuksen, jossa puhuja onnistuu huomioimaan ja muotoilemaan viestinsä vastaanottajalle ymmärrettävästi, Burleson on (2011) on todennut olevan kuulija- tai vastaanottajakeskeistä. Näin viestin kuuntelijan lisäksi puhuja ottaa huomioon myös tilanteessa kontekstin affektiiviset, subjektiiviset sekä relationaaliset seikat. Kuulijakeskeisen viestinnän ja puhujan kognitiivisen kompleksisuuden välillä on havaittu yhteyksiä tutkimuksissa, joissa on käsitelty lohduttamisen ja myötälämisen taitoja. Wolvinin (2010) tutkimuksessa on nostettu esiin empatian osoittamisen viihtyvyyttä ja hyvinvointia lisäävät vaikutukset. Kognitiivisen kompleksisuuden ollessa henkilöllä korkealla tasolla, hänellä on kyky ja halu reagoida tunteisiin, kun taas henkilöllä, jolla kognitiivinen kompleksisuus on matala (nonaffektiivinen), ei ole niinkään tarve keskustelun aikana toisen henkilön tunnetilojen analysointiin, vaan hän asiakeskeisenä kuuntelijan keskittyy lähinnä asioihin kuten jaettuun tietoon (Delia 1987).

Se, miten kuunnellaan, antaa useiden tutkijoiden mukaan raamit sille, miten kuunteleminen käsitteellistetään ja millaisia merkityksiä käsitteellistämiseksi annetaan (Fitch-Hauser 1990, Ramburuth & Mladenovic 2010, Välikoski & Lindberg 2011, Imhof & Janusik 2006, katso Listening Concepts profile). Tutkijat ovat luoneet erilaisia kuuntelijan tapaa kartoittavia testejä, ja esimerkiksi Bodie (2011) on nostanut esiin Henkilökohtaisen kuuntelemisen tyylin profiili -testin (Personal Listening Styles Profile -test), jossa rajataan neljä eri tapaa tai tyyliä kuunnella jakaen nämä tavat relationaaliseen, analyttiseen, tehtäväkeskeiseen ja kriittiseen kuuntelemisen tapaan (ihmiset, sisältö, toiminta ja aika). Relationaalinen kuuntelija huomioi toisten tunteet ja osoittaa empatiaa pyrkien luomaan henkilöiden välille avointa suhdetta, kun taas analyttinen kuuntelija kuuntelee asiat loppuun tavoitteenaan saada kaikki tarvittava tieto ja ymmärtää kuulemansa asiat. Tehtäväkeskeisen kuuntelijan on ajateltu toivovan puhujan pääsevän nopeasti käsillä olevaan aiheeseen ja esittävän asiansa lyhyesti. Kriittisellä kuuntelemisella viitataan kuuntelijan taipumukseen keskittyä puhujan viestin

tarkkuuteen sekä johdonmukaisuuteen ja tarpeeseen arvioida kriittisesti sekä ihmisiä että tietoa. Yhteistä näissä kaikissa tavoissa tai luokituksissa on prosessi, jossa tarkastellaan, miten kuunnellaan, mihin vistissä tai viestinnässä keskitytään ja miten viestin sisältöä tulkitaan ja ymmärretään.

Henkilökohtaisen kuuntelemisen tyylin profiili -testin (Personal Listening Styles Profile -test) kaltaiset testit antavat esimerkiksi työyhteisön jäsenille välineitä kuuntelemisen määrittämiselle ja testit auttavat ymmärtämään, millaisia eri osa-alueita kuuntelemisessa on. Testejä tutkimuksissaan selvittäneet eivät väitä, että jokainen kuuntelisi kaikissa tilanteissa käyttäen vain yhtä tapaa kuunnella, vaan tutkijat ovat todenneet, että kuuntelijoiden henkilökohtaiset tavoitteet, ihmisten välinen suhde sekä vuorovaikutustilanteet vaikuttavat siihen, miten he kuuntelevat (Bodie ym. 2008). Tällaiset testit antavat myös muille kuin tutkijoille mahdollisuuden tarkastella kuuntelemisen eri muotoja ja tapoja, jolloin on mahdollista pohtia omaa kuuntelemista ja poimia välineitä oman kuuntelemisen taidon kehittämiseksi.

Kuuntelemisen tavoitteena on pääasiassa tiedon välittäminen, tiedon ja viestin sisällön tulkinta sekä ymmärtäminen. Kuunnellessaan ihmisten on kaiken aikaa tehtävä tulkintoja kuulemastaan verraten tai tulkiten muitakin kuin auditiivisesti vastaanottamia viestejä. Kuuntelijan tulee valita eri vaihtoehdoista ne merkitykset, jotka ennakkotiedon perusteella olisivat oikeita ja sellaisia, joita hänelle pyrittiin välittämään (Burlison 2011). Vaikka ajateltaisiin, että esimerkiksi työyhteisössä ympäristö ja mahdollisesti työtehtävät ovat työntekijöillä samankaltaisia eikä viestien sisällön kirjo olisi moninainen, voivat he silti tehdä virheellisiä tulkintoja, sillä yhdenkin lähetetyn viestin sisällä voi olla useita eri merkityksiä (esim. Watzlawick, Beavin & Jackson 1967). Kuuntelija voikin vain havainnoida ja luottaa ymmärtävänsä oikein sen, mitä puhuja on tarkoittanut sanallisella ja sanattomalla viestinnällään, koska jokainen käsittelee kuulemaansa ja tulkitsee viestiä omien kokemustensa tuottamien merkitysten kautta (Janusik & Imhof 2017, Banks, Ge & Baker 1991).

Kuullun asian vastaanottamisen ja tulkinnan lisäksi tutkijat ovat selvittäneet vastaanotetun viestin sisällön muistamista. Siinä, miten kuuntelija muistaa vastaanottamansa viestin, on ihmisten välillä todettu olevan eroja johtuen muun muassa taustamuuttujista (ikä, opinnot, ammatti), joskin keskustelun sisältö ja tilanne vaikuttavat nekin muistamiseen tarkkuuteen (Janusik 2005, Bostrom & Waldhart 1988). Muistin tai muistamisen lisäksi on kuuntelemisen tutkimuksessa ollut esillä kuuntelemisen osaaminen tai taitonäkökulma esimerkiksi siten, että ihminen voisi kehittää omaa

osaamistaan miettimällä ja arvioimalla omia tapojaan kuunnella ja keskittymällä olemaan läsnä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

Kuuntelemista pidetään yksilön taitona, ominaisuutena, tapana suhtautua asioihin sekä luonteenpiirteenä, joita voidaan kehittää ja joissa voidaan kehittyä (Imhof ja Janusik, 2006, ks. myös Janusik 2002, Gilchrist & Van Hoeven 1994). Esimerkiksi Aarnikoivu (2010, 137) on esittänyt, että kuuntelemaan oppii parhaiten, kun ihminen tietää, mitä kuuntelee. Näin kuuntelijalla tulisi olla etukäteen tiedossa, mistä keskustellaan. Toki Aarnikoivu on esittänyt tämän toteamuksen kehityskeskusteluja koskevassa tekstissään, jolloin keskusteluun osallistuvat yleensä tietävät, mitä asioita kulloinkin käsitellään. Aarnikoivun ja Isaacsin (2001, 106, 115) mukaan keskusteltaessa tulisi hiljentää ajatusten meteli, jotta pystyisi paremmin olemaan läsnä ja kuuntelemaan. Tällä tarkoitetaan valmistautumista, ajan varaamista ja keskittymistä käsillä olevaan asiaan, jolloin oletuksena on, että vuorovaikutuksesta ja kuuntelemisesta syntyy onnistumisen kokemus.

Tutkimuksissa, joissa asiantuntijat ovat tarkastelleet kuuntelemisen käsitteitä tai kuuntelemiselle annettuja merkityksiä, on myös mietitty hyvänä pidettyä tai hyväksi ymmärrettyä kuuntelemista. Lipetzin ja muiden (2020) tutkimuksessa työyhteisön jäsenet määrittivät kuuntelemista ja kuuntelemisen hyviä sekä huonoja tekijöitä. Huonon kuuntelijan ominaisuuksiksi tai tavoiksi olla vuorovaikutuksessa nousivat keskeyttäminen ja kritisointi. Lisäksi valta-aseman käytön suhteessa siten, että hierarkisuus korostui, koettiin haittaavan avointa vuorovaikutusta ja kuuntelemista. Viestinnän tutkimuksissa on noussut esiin, että puhujan keskeyttämistä, kiirehtimistä tai päälle puhumista pidetään huonon kuuntelijan piirteenä, mutta myös epäkohteliaana tapana (mm. Sallinen-Kuparinen 1986). Kritiikki, jos se kohdistuu asioihin tai toimintamalleihin, ei ole aina negatiivista, vaan se voi ollessaan rakentavaa johtaa muun muassa henkilöstön kehittämiseen sekä organisaation toimintamallien kehittämiseen.

Tuen antamisen muodoiksi työyhteisöissä on tutkimuksissa liitetty lähinnä kognitiiviset taidot sekä tiedot ja informatiivisen tuen antaminen (Lipetz ym. 2020, Burleson 2011). Tämä painopiste selittyy työyhteisöjen toiminnalle keskeisellä tiedon jakamisella. Jotta kuunneltaisiin monitahoisesti ja toiset ihmiset sekä organisaation tarpeet huomioiden, on työyhteisöjen arjen tilanteissa kognitiivisten ja behaviorististen lisäksi läsnä affektiivisiakin elementtejä. Pehmeät arvot tai emotionaalisen tuen antamisen muodot kuten kiintymys ja ystävällisyys eivät ole niitä määritelmiä, joita työyhteisöissä olisi liitetty tai liitettäisiin kuuntelemiseen tai kuuntelijaan (Lipetz ym. 2020). Näitä elementtejä kuitenkin tarvitaan, jotta työyhteisön jäsenet kokisivat, että

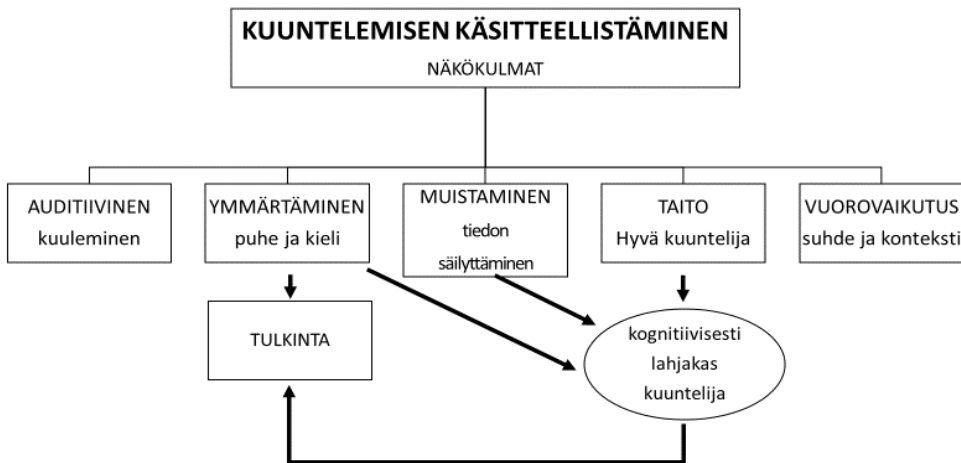
he saavat kannustusta ja tukea. Suwinyattichaiorn, Guerrero ja Generous (2021) ovat tutkineet empatian ja empatian ilmaisujen käsitteellistämistä vuorovaikutuksessa, ja heidän mukaansa kuunteleminen on osa empatian osoittamista. Tässä tutkimuksessa empatialle annetut määritelmät ovat saman suuntaisia kuin kuuntelemisen tutkimuksessa esiin nousseet käsitteet kuten sanalliset ja sanattomat viestit ja ymmärtäminen, joskaan tässä keskiössä ei ollut kuunteleminen osana vuorovaikutusta ja vuorovaikutustaitoja. Tutkimuksen tulos empatian ja kuuntelemisen yhteydestä osoittaa, että kuuntelemalla tehdään näkyväksi auttaminen, tukeminen ja myötäeläminen työyhteisöissä, vaikka sitä ei esimerkiksi Lipetzin ja muiden (2020) tutkimuksessa esiin noussutkaan.

Kuten edellä tässä luvussa on todettu, kuuntelemisen tutkimuksessa on tarkasteltu kuuntelemisen behavioristisia, kognitiivisia ja affektiivisia elementtejä. Yleisesti painopiste on ollut enemmänkin asia- kuin suhdetasossa ja tämän tason elementeissä. Tässä tutkimuksessa kuunteleminen nähdään molemmista tasoista rakentuvana kokonaisuutena, sillä kuuntelemiseen vaikuttaa niin henkilöiden väliset suhteet kuin kontekstikin. Kuuntelemisen keskeinen tarkoitus työyhteisön ja työntekijän näkökulmasta on totta kai relevantin tiedon jakaminen ja vastaanottaminen, mutta keskinäiset suhteet voivat tehdä yhteistyön miellyttäväksi ja hedelmälliseksi siinä missä myös hankaloittaa ja asettaa esteitä. Toisaalta myös institutionaalinen organisaatio, yhteisön toimintatavat tai -mallit, määrittävät omalta osaltaan kuuntelemisen tasoja ja elementtejä.

## 2.3 Kuuntelemisen tutkimuksen näkökulmat

Puheen ja viestinnän tutkimuksella on Suomessa pitkä perinne, mutta kuuntelemisen tutkimusta Suomessa on tehty vasta tällä vuosituhanella. Suomalaista kuuntelemisen tutkimuksen historiaa ei siis varsinaisesti ole, joten tutkimusta viime vuosituhanelta tähän päivään lähestytään pääasiassa yhdysvaltalaisen tekemän kartoituksen kautta. Tämän tutkimuksen tulokset laajentavat omalta osaltaan aiempaa tutkimusta tarkastelemalla suomalaisen kaupungin työyhteisöjen jäsenten kuuntelemiselle antamia määritelmiä ja merkitystä sekä käsitteellistämistä. Tutkimuksessa keskitytään kuuntelemiseen viestinnässä, jossa keskustelijat ovat kasvokkain ja samassa tilassa.

Kuuntelemisen tutkimuksessa on ollut tavoitteena luoda kuuntelemiselle määritelmä. Tämä tavoite on havaittu haastavaksi tehtäväksi, sillä kuunteleminen on osoittautunut todellakin monesta osasta ja elementistä koostuvaksi konstruktioksi. Worthingtonin ja Bodien (2017) mukaan kuuntelemisen käsitteellisten määritelmien tulisi perustua teoreettisiin kehyksiin, ja niitä olisi tarpeen tarkistaa tai vertailla ajan ja uuden tutkimuksen myötä. Kuuntelemisen näkökulmat ovat kehittyneet ja laajentuneet vuosikymmenien ajan tehdyn kartoituksen avulla, mutta tästä huolimatta ei tiedetä, ymmärretä tai rajata selkeästi, mitkä kaikki asia- ja suhdetason elementit vaikuttavat kuuntelemisen prosessiin tai mitkä elementit ovat keskeisiä. Tutkimuksista kokoomassani kuviossa 1 on nähtävissä, millaisia näkökulmia tutkijat ovat nostaneet esiin pyrkiessään käsitteellistämään kuuntelemista vuosisadan aikana. Kuvio ei esittele suoraan lineaarisesti vasemmalta oikealle edeten aikajanaa, jolla näkökulmat olisivat nousseet esiin. Kuitenkin tarkastelussa on edetty juuri kuulemisesta ja ymmärtämisestä kohti kuuntelemista osana vuorovaikutusta. Kuviolla pyritään kertomaan keskeiset käsitteet ja niiden linkittyminen toisiinsa.



**Kuvio 1. Keskeiset 1900-luvun alkupuolelta 2000-luvulle esiin nousseet kuuntelemisen käsitteellistämisen näkökulmat**

Vasemmalta katsoen ensimmäisenä oleva auditiivisen kuulemisen näkökulma on ollut keskeisessä roolissa viime vuosisadan alun tutkimuksessa, jolloin kuuntelemista



on tarkasteltu keskittyen lähinnä puhutun viestin vastaanottamiseen ja kykyyn kuulla. Kuuntelemiseen ja kuulemiseen liitettiin äänen, sanallisten ja sanattomien viestien tulkintaan tilanteessa, joissa oli puhuja ja yleisö. Tällaisissa tilanteissa ei ollut selkeää keskinäistä vuorovaikutusta, vaan kuuntelijan rooli oli vain puhujan viestin vastaanottaminen. Varhaisessa kuuntelemisen tutkimuksessa keskityttiinkin suullisesti jaetun tiedon vastaanottamiseen ja muistamiseen ilman selkeää yhteyttä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja suhteisiin. Kuuntelijalla ajateltiin olevan lähinnä pyrkimys tai halu ymmärtää kuulemaansa tietoa (Brown & Carlson 1955). Tämän päivän tutkijoiden mukaan kuuleminen on vain osa kuuntelemista. Bodie ja Wolvin (2020) tutkivat kuuntelemisen prosessia myös heikosti kuulevien tai kuurojen näkökulmasta vuorovaikutustilanteissa. Heidän tutkimuksessaan visuaaliset merkit koettiin tärkeäksi osaksi kuuntelemista ja auditiivisten viestien vahvistamista, viestin ymmärtämistä ja tulkintaa.

Varhainen tutkimus on kuulemisen lisäksi käsitelleet kuuntelemista ymmärtämisen näkökulmasta. Rankinin (1926) tulkinnan mukaan kuunteleminen edellyttää kykyä ymmärtää puhuttua kieltä. Tämä näkökulma on saanut tukea vuosituhannen alun jälkeenkin tehdyissä tutkimuksissa, joskin myöhemmissä tutkimuksissa kielen ymmärtäminen on ymmärretty osana kognitiivista prosessia. 1950-luvulla kuuntelemista tutkineet Barbe ja Meyers (1954) totesivat kuuntelemisen olevan prosessi, jossa kuuntelija reagoi puhuttuun kieleen, tekee tulkintoja vastaanottamastaan tiedosta ja miettii kokemukseensa perustuen, miten viestin jälkeen tulisi toimia. Viestinnän tutkijat ovat tunnustaneet kuulemisen tärkeyden viestin vastaanottamisessa, joskin kuuntelemista kognitiivisena ilmiönä käsittelevissä tutkimuksissa on keskitytty siihen, miten äänet ja äänneet muotoutuvat sanoiksi ja lauseiksi, jotka kuuntelija viestin vastaanottaessaan pyrkii muun muassa ymmärtämään ja muistamaan (esim. Burlison 2011).

Kognitiivisesta näkökulmasta keskeistä kuuntelemisessa on ymmärtämisen lisäksi vastaanotetun viestin sisällön muistaminen. Ralph Nichols julkaisi vuonna 1948 tutkimuksen, jota monet ovat pitäneet nykyaikaisen kuuntelemisen tutkimuksen alullepanijana. Hänen määritelmässään lähtökohtana ollut kuunteleminen havaittavien taitojen kokonaisuutena (kuunteleminen ja päätelmien tai tulkintojen tekeminen) on säilynyt tähän päivään saakka. Nicholsin tutkimuksissa keskeistä oli suullisen viestin tai aineiston ymmärtäminen ja muistaminen oppimistilanteissa. Muun muassa Wolvin ja Coakley (1996) käsitteellistivät kuuntelemisen todeten kuuntelemisen olevan kuuloärsykkeiden (auditiivinen) vastaanottamista, huomioimista ja merkityksen

antamista näille ärsykeille. Nichols esitti, että kuuntelemisen taito, jota mitattiin muistamisen mittareilla, liittyisi yksilön älykkyyteen, sanaston kokoon ja kykyyn tunnistaa viestin erilaiset elementit.

Nicholson liitti kuuntelijan kognitiiviset taidot ja muistamisen jo omassa tutkimuksessaan toisiinsa. Keskittyminen muistamisen näkökulmaan, kuullun tiedon säilyttämiseen, vaikutti tutkimukseen pitkään, ja tutkijat tarkastelivat pääasiassa ymmärtämisen ja muiden kognitiivisten rakenteiden välistä suhdetta (esim. Kelly 1965, Spearritt 1962). 1960- ja 1970-luvuilla tehdyissä tutkimuksissa kuuntelemisen ajateltiin olevan aktiivinen prosessi, jossa äänet tai ääneen sanotut merkit tai viestit havaitaan ja huomioidaan, kuullaan, ymmärretään ja muistetaan (Barker 1971, Spearritt 1962). Kellyn (1965) tekemät havainnot saivat kuuntelemisen tutkijat arvioimaan uudelleen kuuntelemista ja sen eri puolia monimutkaisena ja monitahoisena prosessina. Kuuntelemisen ja muistin, ja siten muistamisen, välistä suhdetta tutkijat pitävät kuitenkin yhä edelleen epäselvänä (mm. Bostrom 1990, 2011), sillä ihmiset saattavat muistaa asioita eri tavoin kuin ne on sanottu ja tulkinnat vastaanotetun viestin sisällöstä voivat olla virheellisiä tai erilaisia, kuin lähettäjä oli tarkoittanut.

Kuuntelemisen taidon näkökulmasta pyrkivät tutkijat määrittelemään hyvän ja huonon kuuntelijan ja tuomaan esiin eri kuuntelemisen tapoja. Kuunteleminen nähtiin auditivisena prosessina vielä 1950-luvun tutkimusten jälkeenkin, joskin hyvään kuuntelijaan ei liitetty käsitettä kuuleminen, sillä sitä pidettiin lähes itsestään selvänä kuuntelemisen edellytyksenä. Myöhemmin tutkijat nostivat esiin tämän lähestymistavan rajoitukset ja loivat samalla pohjan kuuntelemisen käsitteelle taitojen ja kykyjen kokonaisuutena (mm. Kelly 1967). 1970–1990-luvuilla olivat keskiössä ihmisten kuuntelemisen taitoon ja kykyihin liittyviä elementtejä, joita koettiin tarpeellisiksi sisällyttää kuuntelemisen määritelmään. Vasta 1980-luvun puolivälissä tutkijat tarkastelivat käyttäytymistä, jolloin luotiin kuuntelemisen kompetenssimallit, joissa kartoitettiin, millaisia henkilöitä pidetään hyvinä (tai huonoina) kuuntelijoina.

Hyvän kuuntelijan ajateltiin olevan kognitiivisesti lahjakas henkilö, joka pystyy vastaanottamaan suullisesti esitettyä tietoa laaja-alaisesti, muistamaan saamansa tiedon ja tekemään tästä tiedosta johtopäätöksiä eli tulkintoja (Kelly 1965, 1967). Kognitiivisesti taitavan henkilön on todettu olevan supportiivinen ja taitava kuuntelija, sillä hänellä on kyky ja herkkyys huomata tuen tarve ja antaa tukea, mutta myös olla huomaavainen ja suhteuttaa tuen laatu tilanteen mukaan (Burlison & Caplan 1998). Kuuntelemista on pidetty taitona, jota voidaan opettaa, muokata tai kehittää paremmaksi, ja näin ajatellen ihminen voi kehittyä ja kehittää itseään kuuntelijana (Bodie

ym. 2008). Jo Nichols oli tutkinut ihmisten yksilöllisiä taipumuksia ja niiden vaikutuksia siihen, miten ihmiset tulkitsevat ja käsittelevät kuulemaansa informaatiota. Taipumuksia tai taitoja ei Nichols kuitenkaan vielä tutkimuksissaan liittänyt käsitteellisesti osaksi kognitiivisia kuuntelumalleja kuten Weaver vuonna 1972 (*Human Listening: Process and Behavior*).

Eräs näkökulma kuuntelemisen tutkimukseen liittyy ihmisten halukkuuteen tai motivaatioon kuunnella. Vaikka Weaver painotti 1972 tutkimuksessaan kuuntelijan motivaatiota ja halukkuutta kuunnella joillakin tietyillä tavoilla, ei kuuntelemista 1970-luvulla varsinaisesti vielä käsitelty affektiivisesta näkökulmasta. Weaver on esittänyt, että kuuntelijan asenteet tulisi huomioida luotaessa kuuntelemisen malleja. Näin ollen ensimmäistä kertaa kuuntelijan halukkuuden tai asenteen voitiin todeta vaikuttavan kuuntelemiseen. Toisin sanoen ihmisen tekemä valinta kuunnella tai olla kuuntelematta nähtiin avaintekijänä prosessissa. Tutkimuksen painopisteen siirtyessä 1980-luvun lopussa mentaalisten prosessien tarkastelusta enemmän behavioristisiin prosesseihin, oli tutkijoiden huomioitava ihmisten välisten suhteiden vaikutus käyttäytymiseen. Näiden oli otettava huomioon, miten hyvin henkilö pystyy arvioimaan toisen kuuntelemisen taidon, jonka lisäksi konteksti ja suhde vaikuttavat ihmisten tapaan olla vuorovaikutuksessa ja kuunnella. Samoin ihmisten arvioidessa omaa kuuntelemiskykyään arvioivat he myös käyttäytymisensä tarkoituksenmukaisuutta ja tehokkuutta tilanteessa (Spitzberg & Cupach 2002).

Erityisesti yhdysvaltalaiset tutkijat ovat käyttäneet paljon aikaa hyvän kuuntelijan kattavaan profiloimiseen ja hyvän kuuntelemisen käsitteellistämiseen. Hyvän kuuntelemisen ja kuuntelijan määrittämisen myötä tutkijat ovat kehittäneet useita erilaisia mittaustekniikoita, mittareita ja asteikoita kuuntelemisen tapojen, keskeisten taitojen arviointiin. He ovat pyrkineet mittareilla tai testeillä arvioimaan kuuntelemisen kykyyn liitettyjä osa-alueita kuten tarkkaavaisuutta, muistia, ymmärrystä ja motivaatiota (mm. Brownell 2017, Worthington 2001). Tällaisia profilointiin tarkoitettuja mittareita ovat esimerkiksi Zohoorin (2013) *Hearing, Understanding, Remembering, Interpreting, Evaluating, and Responding Listening Profile (HURIER)*, Bodien, Worthingtonin ja Gearhartin (2013) *Listening Style Profile Revised (LSPR)* ja Fassaertin, van Dulmenin, Schellevisin ja Bensingin (2007) *Active-Listening Observation Scale (ALOS)*.

Mittareilla tai testeillä saadut tulokset viittaavat siihen, että toiset ovat taitavampia kuuntelijoita kuin toiset, mutta keskeisenä ja kiinnostavana kysymyksenä on pidetty, miksi näin on tai mistä nämä erot johtuvat. Tuloksista on noussut esiin muun muassa

eroavaisuuksia tiedon tai viestin sisällön muistamisessa (Janusik 2005, Bostrom & Waldhart 1988), skeeman muodostumisessa (Fitch-Hauser 1984, 1990), yksilöllisissä mieltymyksissä (Bodie ym. 2013, Worthington, 2003, 2005, 2008) ja käsitteissä (Imhof & Janusik 2006). Yksilöllisiä eroavaisuuksia etsiviä testejä on tehty lisäksi kuuntelemista koskevien käsitteiden ymmärtämisestä, empatiataidoista ja niihin liittyvistä sosiaalisista taidoista (Gearhart & Bodie 2011), mutta tutkimustulosten vertailu on todettu vaikeaksi käsitteellisten ja metodologisten erojen vuoksi. Kuten Bodie ja muut (2008) ovat todenneet, yksilöllisten erojen tutkimuksessa on ongelmia, sillä jos tarkastellaan vain yhtä tai kahta muuttujaa, hämärtyy prosessin kokonaisuus. Ihmiset ovat aina yksilöitä, joiden toimintaan vaikuttavat niin yksilölliset taidot kuin tilanteetkin, joissa kuunnellaan.

2000-luvulla osa tutkijoista on lähestyneet kuuntelemisen määritelmää viestien ymmärtämisen sijaan siitä näkökulmasta, kuinka kuuntelija osoittaa ymmärrystä ja esimerkiksi empatiaa toista ihmistä kohtaan (mm. Parks 2015, Floyd 2006, Bruneau 1989). Kuuntelemisen ulkopuolelle tai kuuntelemisen tutkimusta tehtäessä ei voida jättää huomiotta inhimillisiä tunteita ja näiden tunteiden vaikutusta kuuntelemiseen eri konteksteissa. Kun ihmiset kokevat, että heitä kuunnellaan, heille syntyy kokemus, että heitä arvostetaan. Erot määrittelyissä eivät kuitenkaan ole haaste, vaan lähinnä määritelmää tai käsitteellistämistä tulisi käsitellä huomioiden useita vaikuttavia tekijöitä samanaikaisesti kuten henkilöiden välinen suhde ja konteksti, jossa kuunteleminen tapahtuu. Worthingtonin ja Bodien (2017) tekemän kuuntelemisen tutkimusta avaavan kartoituksen mukaan 1900-luvun alun tutkimus ei vienyt kuuntelemisen käsitteellistämistä kovinkaan pitkälle kuulemisen ja ymmärtämisen kognitiivisesta tasosta, kun taas 2000-luvun tutkimuksen on todettu nostavan mukaan kuuntelemisen prosessin lisäksi asia- ja suhdetaso.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kuuntelemista kasvokkain tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa, joten tuloksia voidaan pitää jatkumona ja tarvittavana lisänä aiempaan tutkimukseen. Viime vuosisadan alun tutkimuksessa nähtiin kuulijan roolia vastaanottajana keskeiseksi. Viestin vastaanottajalta edellytettiin myös kykyä kuulla, jotta henkilö voitiin mieltää kuuntelijaksi. Kyky kuulla on tämänkin päivän tutkimuksessa läsnä, joskaan se ei määritä kuuntelijan roolia aktiivisena vuorovaikutukseen osallistujana. Aiempi tutkimus tukee tämän tutkimuksen lähtökohtaa kuuntelemisen käsitteellistämisestä kokonaisuutena, jossa vaikuttavat asia- ja suhdetasojen ja eri elementtien lisäksi samanaikaisesti konteksti ja henkilöiden välinen suhde. Kuten edellisissä

luvuissa on todettu, kuunteleminen nähdään tässä tutkimuksessa kokonaisuutena, jolla on keskeinen rooli työyhteisötaitona ja osana työhyvinvointia.

## 3 KUUNTELEMINEN OSANA TYÖHYVINVOINTIA

### 3.1 Kuunteleminen työyhteisötaitona

Työyhteisötaitojen merkitystä työhyvinvoinnille on käsitelty aiemmissa työelämään liittyvissä tutkimuksissa, mutta kuuntelemisen rooli työyhteisötaitona on jäänyt lähinnä toteamisen tasolle. Pääasiassa tutkimuksissa on keskitytty työyhteisöihin ja näiden toimivuuteen, vuorovaikutukseen, vuorovaikutussuhteisiin ja esihenkilöiden johtamistaitoihin (mm. Aira 2012, Puro 2010, Hujala 2008). Näissä tutkimuksissa on nostettu esiin hyvään johtamiseen liitetyt käsitteet ja taidot, kuten vuorovaikutustaidot, kannustaminen, avoimuus ja positiivinen asenne.

Vuorovaikutustaidot ja kuunteleminen osana niitä ovat tärkeitä työyhteisötaitoja, joita on muun muassa jaoteltu tehtäväkeskeisiin ja suhdekeskeisiin taitoihin. Tehtäväkeskeisten taitojen on todettu tukevan työyhteisöjen ja organisaatioiden näkökulmasta mahdollisimman laadukkaan tai taloudellisen tuloksen saavuttamista. Suhdekeskeiset taidot taas ovat yhteydessä yhteisön henkilöiden välisiin suhteisiin ja viestintä- sekä työilmapiiriin (ks. esim. Trenholm & Jensen 2008, Gouran 2003). Organisaatiossa syntyneet toimintatavat ja rakenteet usein määrittävät tai ohjaavat keskinäisiä vuorovaikutustilanteita ja vuorovaikutusta. Mikäli henkilöt kokevat tulleen kuunnelluiksi ja ymmärretyiksi siten kuin he ovat tarkoittaneet, on työyhteisön mahdollista olla toimiva, kehittyvä ja yhteisöllinen sekä hyvinvointia tukeva kuten Trenholm ja Jensen (2008) ovat todenneet. Kiinnostavaa onkin tutkia, mitkä tekijät ja käsitteet nousevat keskeisiksi kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisen kokemuksesta työyhteisötaitona suomalaisessa työyhteisöissä.

Organ (1988) on yksi ensimmäisistä tutkijoista, joka on tarkastellut työyhteisötaitoja, ja siksi hänet ja hänen tulkintansa on nostettu tutkimuksen pohjaksi. Hän totesi, että työyhteisötaitoa voidaan luonnehtia viidellä eri taidolla tai osalla. Hänen mukaansa näitä taitoja ovat halu auttaa kollegoita työyhteisössä, huomaavaisuus toisia

työntekijöitä kohtaan ja toisten kunnioittaminen, reilu asennoituminen ja tähän liittyvä rehtiys. Asenne ja arvostus toisia työyhteisön jäseniä kohtaan tulee näkyväksi siinä, miten kuuntelee, osoittaa kuuntelevansa ja reagoi vastaanottamaansa viestiin. Tunnollisuus tai aloitekykyisyys sekä kiinnostus ja halu osallistua organisaation asioihin muutenkin kuin vain omaan työtehtävään liittyen ovat nämäkin Organin (1988) nimeämiä työyhteisötaitoja. Kaikissa edellä mainituissa osa-alueissa keskeistä on henkilöiden myönteinen asenne ja positiivinen suhtautuminen niin toisiinsa kuin työyhteisön asioihin. Organ (2014) on myöhemmin lisännyt näihin edellä oleviin työyhteisötaitoihin kannustamisen ja rauhan säilyttämisen, jonka voidaan ajatella olevan halua sovitella ristiriitatilanteita. Työyhteisöissä tulee väistämättä eteen asioita, joista ei ole yhteistä ymmärrystä, jolloin kuunteleminen ja halu ratkaista ongelmat ovat tärkeässä roolissa. Organ (1988, 2014) ei ole nostanut esiin tai huomionnut vuorovaikutussuhteen tai vuorovaikutustaitojen ja kuuntelemisen merkitystä osana yhteisöjen arjen tilanteita, jolloin erilaisten suhteiden merkitystä työskentelyn sujumiselle ei ole pohdittu.

Tiedon jakaminen on työn tekemisen kuten vuorovaikutuksenkin näkökulmasta keskeistä ihmisten arjessa. Työyhteisön sisällä jaetun ja vastaanotetun informaation ymmärtämiseen vaikuttavat sekä viestin sisällön että kielellisen ymmärrettävyyden selkeys (Manka 2011, Autio, Juuti & Wink 2011, s. 76). Näin viestin lähettäjällä tulee olla taito viestiä siten, että kuuntelija ymmärtää saamansa tiedon. Tiedon välittämiseen liittyy ja vaikuttaa monta osatekijää, kuten esimerkiksi puhujan sekä kuuntelijan tiedot ja taidot, konteksti ja suhde, mikä on kuuntelemisen tutkimuksen näkökulmasta kiinnostavaa. Kielelliset ja kulttuurisetkin erot voivat synnyttää tahattomia esteitä viestin välittämiseksi ja ymmärtämiseksi. Vaikka kuunteleminen ymmärretään tärkeäksi osaksi viestintää ja tiedonkulkua, on tutkimuksen ja koulutuksen painopiste ollut aiemmin lähinnä puhujassa ja hänen toiminnassaan (Janusik 2010). Näin on vastuu selvästä ja ymmärrettävästä viestinnästä on ollut juuri puhujalla, vaikka myös kuuntelijalla on rooli ja vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta. Jotta voidaan kouluttaa vuorovaikutustaitoja, tulisi tutkimustuloksia kuuntelemisesta nostaa esiin ja hyödyntää koulutuksessa (Janusik & Imhof 2017). Koska, kuten aiemmin on todettu (Ala-Kortesmaa 2015, Bodie 2011), vastuu hyväksi koetusta vuorovaikutuksesta on kaikilla tulisi koulutusta näin osoittaa muillekin kuin vain esihenkilöille.

Itsereflektoinnin ja omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen kautta voidaan lisätä omaa tietoisuutta kehittymistarpeista. Oppimiskyky ja oman osaamisen kehittäminen, tietojen ja taitojen ylläpitäminen, asenne ja sitoutuminen lisäävät halua

kehittyä ja sitoutua työyhteisöön (mm. Manka 2011). Pyrkimys työn tekemisen sujuvuuteen ja kitkattomuuteen, oman osaamisen kehittäminen ja vastuunotto omasta työpanoksesta (esim. Schaufeli & Salanova 2006) ovat työyhteisötaitoja, jotka perustuvat oppimisen ja kehittymistarpeen lisäksi oman ja toisten roolin ymmärtämiselle työyhteisössä. Myös itsensä johtamisen taito on nostettu tärkeäksi työyhteisötaidoksi. Niin yksilölle kuin yhteisöllekin on merkitystä, millaisia tunnetaitoja ja valmiuksia kuunnella henkilöillä on. Kuuntelemisen taidon lisäksi työyhteisöissä tarvitaan taitoa tuoda erilaisia asioita esille, tahdikkuutta kertoa omia eriäviä mielipiteitä loukkamatta toisen ajatuksia sekä pyrkimystä tulla ymmärretyksi työyhteisöissä siten kuin on tarkoitus (Työterveyslaitos 2021).

Kuuntelemisella on tiedonkulun lisäksi merkitystä arvostetuksi tulemisen kokemuksen kannalta. Oksasen ja Virtasen (2013) ovatkin nostaneet esiin kuuntelemisen merkityksen työyhteisöissä jäsenten välisen luottamuksen, vastavuoroisuuden ja mehengen syntymiselle. Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019) ovat todenneet yhteisöllisyyden ja yhteen kuulumisen kokemuksen liittyvän onnistuneena pidettyyn vuorovaikutukseen. Vastuu hyvästä työilmapiiristä onkin jokaisella työyhteisön jäsenellä itsellään, eikä vain organisaatiolla, työyhteisöllä tai muilla henkilöillä (mm. Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007). Hyvän vuorovaikutuksen käsitteistä luottamus ja arvostus on mainittu työyhteisötaidona. Näiden lisäksi asiallinen tai kohtelias käytös, avoimuus ja rehellisyys sekä positiivinen asenne muita kohtaan on nostettu esiin työyhteisön ilmapiirille merkittävänä osana. Näiden työyhteisötaitojen on todettu vaikuttavan myös yhteisössä toimimisen mielekkyydelle ja syntyvälle luottamukselle, jota Paliszkievicz, Koohang, Goluchowski ja Horn Nord (2014) ovat tutkineet niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta.

Kyky osoittaa empatiaa ja asettua toisen henkilön asemaan on työyhteisötaito, jonka avulla luodaan luottamusta ja avoimuutta yhteistyöhön ja näin vaikutetaan henkilöiden välisiin suhteisiin (Bodie ym. 2013). Kuunteleva henkilö luo luottamuksellista ilmapiiriä antamalla tilaa ja aikaa keskittymällä puhujaan, olemalla avoin ja osoittamalla myötätuntoa (ks. Forssen & Kuusela 2021), jolloin jokainen voi osaltaan vaikuttaa positiivisen ilmapiirin muotoutumiseen auttamalla ja rohkaisemalla muita. Bodien (2011) mukaan samalla kun yhteisön vuorovaikutustilanteissa kuunnellaan ja näin tuetaan, on tarpeen osata arvioida, milloin ja millaista tukea joku tarvitsee tai haluaa. Hänen mukaansa on tärkeää osata havaita ja tulkita, milloin sanallisia tai sanattomia tuen ilmauksia kuten lohduttavia sanoja tai koskettamista ei haluta. Sosiaaliset tilanteet voivatkin olla työyhteisöissä hankalia. Henkilöiden sosiaaliset taidot ja



toiminta yhteisössä vaikuttavat joko negatiivisesti tai positiivisesti ilmapiiriin. Konfliktitilanteiden syntyessä työyhteisön sisällä, on esihenkilöllä tärkeä rooli tilanteiden selvittämisessä ja henkilöiden kannustamisessa ratkaisujen löytämisessä (Brahnam, Margavio, Hignite, Barrier & Chin 2005). Syntyessään ja jatkuessaan konfliktit vaikuttavat negatiivisesti työilmapiiriin, jolloin niillä on kielteinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin (McKenzie 2002, Hirschman 2001). Ristiriitatilanteissa negatiivinen ennakoasenne esihenkilöä, työkaveria tai käsiteltävää asiaa kohtaan voi johtaa siihen, ettei kuunnella objektiivisesti, kärsivällisesti tai ymmärtäen kokonaisuutta, vaan pidetään joustamatta kiinni omasta kannasta tai mielipiteestä. Tämäkin on osaltaan jarruttamassa asioiden selvittämistä ja ratkaisun löytymistä.

Henkilöiden välinen suhde tulee näkyväksi keskinäisessä käyttäytymisessä ja yhteistyön toimivuudessa vuorovaikutustilanteissa (mm. Luukkala 2011). Riippumatta siitä, ovatko vuorovaikutuksessa olevat esimerkiksi esihenkilö ja alainen vai kaksi esihenkilöä, on kuunteleminen arvostuksen ja kunnioituksen osoittamista toista henkilöä ja tämän tekemää työtä kohtaan. Kuten Puusa ja Ala-Korttesmaa (2019) ovat todenneet, arvostavassa suhteessa on mahdollista luoda työyhteisössä tilanteita ja rakenteita, joissa henkilöt itse määrittelevät vuorovaikutuksessaan työn tekemisen puitteet, roolit ja vastuut sekä velvollisuudet. Tasavertaiseksi koettujen suhteiden lisäksi työyhteisötaidoista kannustaminen ja tukeminen ovat Oksasen ja Virtasen (2013) mukaan tärkeitä positiivisia tekijöitä tarkasteltaessa henkilöstön motivaatiota työkennellä hyvin, ja näillä on lisäksi yhteys työssä jaksamiseen.

Toimintakulttuuri yhteisöissä rakentuu ja tulee näkyväksi viestinnässä. Viestinnällä voidaan muokata yhteisön kulttuuria ja tapoja toimia yhteisössä. Keytonin (2014) mukaan työyhteisökulttuuri on yhteinen sosiaalinen kokemus, joka kehittyy työpaikan vuorovaikutuksessa ja perustuu pääasiassa siihen, miten työntekijät kokevat sen ja miten koetaan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet organisaation ja työyhteisön sisällä. Viestinnän tutkijat ovat olleet yleensä yhtä mieltä siitä, että organisaatiokulttuuri ilmenee viestinnän kautta yhteisön artefakteina, arvoina ja oletuksina tai käsityksinä. Yhteisöissä esiintyviä yleisiä artefakteja ovat normit, standardit, tavat ja toteamukset tai kannanotot (mission statements) (Keyton 2014, 2011, 28.). Positiivinen ilmapiiri ja asenne työyhteisön sisällä lisää halukkuutta vaikuttaa kehittämistyössä, parantaa sitoutumista yhteisön tavoitteisiin ja halua auttaa muita (Virtanen & Sinokki 2014).

Positiivinen ilmapiiri ja vaikuttamismahdollisuudet yhdessä synnyttävät kokemuksen kannustavasta toimintakulttuurista, jolloin henkilöstö sitoutuu

henkilökohtaisesti asetettujen tavoitteiden lisäksi organisaation tavoitteisiin. Viestintäilmapiiri luodaan organisaatiossa toimimalla yhdessä, kuunnellen toisia ja käymällä avointa keskustelua myös vaikeista asioista (ks. Alasoini 2007, Puro 2010). Näiden työyhteisötaitojen lisäksi työrauhan antaminen on työn tekemisen näkökulmasta tärkeää niin työn mielekkyyden kuin työyhteisön hyvän ilmapiirinkin kannalta. Työrauha ja työyhteisön pelisääntöjen noudattaminen ovat taitoja, joita esimerkiksi Työturvallisuuskeskus (2021) ja Rauramo (2012) ovat nostaneet esiin työyhteisötaitoja ja vuorovaikutusta käsitellessään. Yhteisöllisyys ja yhteen kuulumisen tunne lisäävät halua toimia yhdessä ja saattaa valmiiksi työtehtävät. Alasoini (2007) on todennut työn ja työn tekemisen mielekkyyden vaikuttavuuden henkilöstön haluun jatkaa työssään. Vaikka työyhteisötaitojen voidaan sanoa olevan läsnä jollain tasolla kaikessa toiminnassa työntekijöiden arjessa, tulevat taidot usein näkyviksi vasta yhteisön sisällä tapahtuvassa vuorovaikutustilanteissa. Työyhteisötaitoista hyvät käytöstavat kuten tervehtiminen, kiittäminen ja anteeksi pyytäminen ovat sellaisia käsitteitä, joiden voisi olettaa olevan itsestään selvyyksiä arjen toiminnassa. Koska nämä kuitenkin mainitaan työyhteisötaitoina, on nämä positiivisen ja työkaverit huomioivan ilmapiirin rakentajat tarpeen nostaa esiin.

Tässä tutkimuksessa työyhteisötaidolla tarkoitetaan vuorovaikutusta ja kuuntelemista eli toimintaa, joka tekee näkyväksi työntekijöiden suhteen toteutumisen ja käyttäytymisen työyhteisössä. Aiempi tutkimus on osoittanut, että vuorovaikutustaidoilla, arvostuksen osoittamisella ja positiivisella asenteella on yhteys työssä viihtymiseen ja hyvään työilmapiiriin (Aira 2012, Bodie 2011, Alasoini 2007). Kuuntelemalla tiedostetaan tuen tarve ja myös annetaan tukea, luodaan avoin ilmapiiri työyhteisössä ja kuuntelevassa yhteisössä informaatio välittyy selkeästi ja ymmärrettävästi. Vaikka kuunteleminen tekee työyhteisötaidot näkyviksi ja kuuntelemisen kokemuksella on yhteys hyvinvointiin, tutkittua tietoa kuuntelemisen kokemuksista ja havainnoista työyhteisöjen arjessa ja näiden merkityksestä työntekijöille ei kunnallisen alan organisaation kuuntelemiskäyttäytymisestä juurikaan ole ollut. Kuuntelemisella on kuitenkin vaikutusta työilmapiiriin, sillä kokemuksella niin kuulluksi tulemisesta, tuen saamisesta kuin kannustuksesta on suora yhteys tätä kautta työhyvinvointiin.

## 3.2 Kuunteleminen ja työhyvinvointi

Työhyvinvointi on monen eri osatekijän summa arjessa, jonka muodostavat työn sisältö, työn tekemisen mielekkyys, johtamiseen ja organisaatioon liittyvät tekijät. Kuten edellisessä luvussa on todettu, työyhteisön toimintaan ja työilmapiiriin vaikuttavat työntekijöiden, niin esihenkilöiden kuin alaistenkin, työyhteisötaidot. Työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyvät kokemukset omasta terveydentilasta, elämäntilanteesta sekä -laadusta ja turvallisuuden tunteesta työyhteisöjen arjessa. Kokemus omasta hyvinvoinnista on aina henkilökohtainen eli oman osaamisen ja taitojen tiedostaminen, hyväksytyksi ja kuulluksi tuleminen kokemus niin vapaa-ajalla kuin työssäkin on subjektiivinen. Näin jokaisen näkemys työssä viihtymisestä ja kokonaisvaltaisesti elämänlaadusta lähtevät ihmisestä itsestään ja hänen tunteistaan. Työssä ja työyhteisössä viihtymisen lisäksi kokemus samanarvoisuudesta ja kuulumisesta työyhteisöön (Pennanen 2015) lisää yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunnetta. Koska työyhteisöä tarkastellaan kokonaisuutena tai jäsentensä summana, ei hyvinvoinnissa ole kyse vain yksilöstä vaan kyse koko yhteisön hyvinvoinnista (Ojala & Ahonen 2003, Ilmarinen, Gould, Järvisalo & Järvisalo 2006, 20). Kuuntelemisen kokemuksella ja toisten kuuntelemisella on todettu olevan yhteys henkilöiden (Davis, Thompson, Foley, Bond & DeWitt 2008) ja näin ollen myös organisaation hyvinvointiin (Koivunen 2007).

Suomessa kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen on kirjattu osaksi työturvallisuus- ja perustuslakia, ja nämä säädökset koskevat työyhteisöissä tapahtuvaa toimintaa sekä työhyvinvointia (mm. Työturvallisuuslaki 738/2002; 10, Suomen Hallitusmuoto 94/1919; 10 perusoikeudet ja Hallintolaki 434/2004). Myös organisaatioiden luomiin työehtosopimuksiin on ollut mahdollista kirjata vastaavia säädöksiä, mutta kaikkein eniten työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa toimimalla itse organisaatiossa aktiivisesti ja tekemällä hyvinvointia lisääviä päätöksiä ja toimenpiteitä (Aura & Saarikoski 2011). Koska kyse on työyhteisöstä, työhyvinvointia tulee tarkastella osana kunkin työyhteisön toimintakulttuuria ja organisaation toimintatapoja (ks. Yliruka, Koivisto & Karvonen-Niinikoski 2009). Kuten Dirks ja Ferrin (2001) ovat todenneet, työhyvinvoinnin toteutuminen edellyttää organisaatioissa pitkäjänteistä toiminnan arviointia ja suunnittelua, jolloin voidaan tehdä oikeasuuntaisia toimia henkilöstön hyvinvoinnin lisäämiseksi.

Työstä ja tehtävistä innostuminen, hyvät ihmissuhteet, työn merkityksellisyyden tunne sekä työssään tavoiteltujen tai tavoitteisiksi asetettujen asioiden saavuttaminen

ovat positiivisia kokemuksia, jotka ovat osa hyvinvointia (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, Manka 2011). Mikkola, Pennanen, Laapotti ja Välipakka (2014) ovat myös nostaneet esiin vuorovaikutuksen hyvinvointia rakentavia näkökulmia. Vuorovaikutustilanteissa hyvinvointia tukevia ovat edellisten lisäksi kokemus kuulluksi tulemisesta, ja mahdollisuus jakaa omia ajatuksia tai mielipeiteitä avoimesti ilman pelkoa kritiikistä (mm. Utriainen 2009). Hierarkkinen vuorovaikutus, jossa työntekijöille annetaan käskyjä avoimen keskustelun sijaan, ei auta luomaan positiivista ilmapiiriä tai halua keskustella asioista. Hierarkkisuus viestinnässä voi hidastaa tai hankaloittaa tiedonkulkua organisaation alemmalla tasolta ylöspäin, jolloin uudet ideat ja kehitysajatukset saattavat jäädä vain pienen joukon tietoon. Tämä voi turhauttaa ja luoda negatiivisia näkemyksiä viestinnän sujumisesta ja arvostuksesta yhteisössä.

Johtamistaitojen merkitystä, työntekijöiden asennoitumista työn tekemiseen ja näiden tekijöiden vaikutusta työhyvinvoinnin kokemuksessa ovat tarkastelleet esimerkiksi Alimo-Metcalfe, Alban-Metcalfe, Bradley, Mariathan ja Samele (2008). Johtamisella tai johtamisen tavalla on vaikutusta niin positiivisesti kuin negatiivisestikin henkilöiden asenteisiin ja motivaation työn tekemistä sekä yhteisöä kohtaan. Jonsdottirin ja Fridriksdottirin (2020) tutkimuksen haastatteluissa johtajien asenteet kuuntelemista kohtaan olivat positiiviset, ja nämä johtajat pitivät aktiivista kuuntelemista tärkeänä esihenkilöinä. Kuunneltaessa ja asetettaessa yhdessä tavoitteita hyvinvoinnin saavuttamiseksi on todennäköisempää saavuttaa kunnioittava ja tasa-arvoisena pidetty yhteisö. Kuunteleminen, kiinnostuksen osoittaminen, vastavuorisuus ja me-henki lisäävät henkilöiden hyviä kokemuksia työyhteisössä toimimisesta ja omasta terveydestä sekä hyvinvoinnista (Oksanen & Virtanen 2012). Henkilöiden välisen suhteen hierarkkisuuudella ja keskinäisellä luottamuksella on Ikosen (2015) mukaan yhteys, sillä esimerkiksi etäisenä pidetty esihenkilö koetaan muun muassa vaikeammin lähestyttäväksi kuin vapaa-aikaa yhdessä alaisten kanssa viettävä esihenkilö. Toisaalta kuitenkin hierarkkisuus suhteessa ei sulje pois keskinäistä luottamusta, vaikka suhdetta ei koettaisikaan tasa-arvoiseksi. Suhteiden luonne, avoimuus, luottamus tai muut hyvinvointia tukevat tekijät eivät kuitenkaan ole ainoat seikat, jotka luovat tai rakentavat henkilöstön hyvinvointia (Greenberg & Baron 2003).

Hintsa ja muut (2020) ovat tutkimuksessaan todenneet, että tunnetaidot ovat esihenkilöiden voimavara työelämässä, mutta tämä koskee koko henkilöstöä, esihenkilöitä ja alaisia. Henkilöiden vastaanottaessa kuunnelllessaan sanallisten viestien lisäksi sanattomia viestejä, he tekevät tulkintoja sisällön lisäksi tunteista. Työyhteisöissä

herkkyys ja tunteiden tunnistaminen, kyky kuunnella empaattisesti, ilmaista itse tunteitaan ja olla avoin vuorovaikutuksessa vaikuttavat yhteisön ilmapiiriin ja henkilöstön välisiin suhteisiin. Erilaisten tunteiden käsittelemisen taitojen voidaankin ajatella edistävän henkilöiden kykyä palautua työstä ja parantaa stressinhallintaa. Kuten Li-petzin ja muiden (2020) tutkimustuloksista on käynyt ilmi, empatia ei ole kuitenkaan itseisarvo kuuntelemisessa, vaan kuulluksi tulemisen kokemus työyhteisöissä syntyy monesta elementistä. Työyhteisössä empatian osoittaminen ja kuunteleminen tai esihenkilön tunnetaidot eivät ole tae hyvinvoinnista, mutta kuuntelevan yhteisön tuki ja auttaminen esimerkiksi stressaavissa tilanteissa luovat edellytykset hyvinvoivaan yhteisöön ja hyvään työilmapiiriin.

Ristiriitatilanteiden ja konfliktien selvittäminen edellyttää esihenkilöltä tai työntekijältä vuorovaikutustaitoja, halua kuunnella ja ottaa selvää ristiriidan syistä tai sisällystä. Ristiriitatilanteet voivat syntyä esimerkiksi henkilön saadessa neuvoja tai ohjeita niitä pyytämättä. Tästä seuraa negatiivisia tunteita ja kokemus, ettei neuvoja saaneen työntekijän osaamista arvosteta. Tämänkaltaisten haastavien tilanteiden selvittelyssä tarvitaan useimmiten esihenkilöiltä ymmärrystä ja halua puuttua sekä selvittää ristiriitatilanne (ks. Ikonen 2015). Toisaalta työntekijä voi jäädä ilman tarvitsemaansa ja pyytämäänsä tukea, minkä jälkeen ilmapiiri voi työyhteisössä tai henkilöiden välillä kiristyä. Kuuntelemalla, pyrkimällä ymmärtämään ja tekemällä tulkintoja keskittyen ristiriidan synnyttäneeseen asiaan on suurempi todennäköisyys ratkaista ongelmat tai syntynyt konflikti. Työhyvinvointiin vaikuttavista asioista ja mahdollisten ongelmien tai haasteiden esille ottamisesta on jokainen työntekijä itse vastuussa sen lisäksi, että työnantajan huolehtii keskeisistä ja hänen toimivaltaansa kuuluvista työhyvinvointiin vaikuttavista asioista (Manka ym. 2007).

Työyhteisöjen vuorovaikutusta ja työhyvinvointia tarkastellut Rauramo (2012) on todennut vuorovaikutuksella olevan suuri merkitys työhyvinvoinnille. Hän on nostanut esiin muun muassa yhteistyön, vaikuttamisen ja vaikutusmahdollisuudet, tuen ja tiedonhallinnan keskeisiksi hyvinvoinnin tekijöiksi. Työyhteisön vuorovaikutuskäytänteillä, tavoilla tai toimintamalleilla vaikutetaan toimintakulttuuriin ja ilmapiiriin, jolloin käytänteet ja esimerkiksi tavat kuunnella ja johtaa yhteisöä vaikuttavat työntekijöiden halukkuuteen osallistua niin omaan kuin yhteisönkin kehittämiseen ja kehittämiseen (esim. Ahmad & Bujang 2013, Gordon & Stewart 2009). Qinin ja Menin (2022) tutkimuksen tulokset vahvistivat aiempia tutkimuksia, jotka osoittivat, että mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn lisää motivaatiota ja sitoutumista työhön, työtyytyväisyyttä ja tunnetta tasapuolisesta vuorovaikutuksesta. Kehitysideoiden

kuuntelemisella ja avoimella keskustelulla on merkitystä, sillä silloin henkilöt kokevat voivansa vaikuttaa asioihin ja näin kehityksen nähdään lähtevän liikkeelle työyhteisön sisältä (Luthans 2002).

Havaitulla kuuntelemisella ja kuulluksi tulemisen kokemuksella on todettu Lloydin ja muiden (2015b) tutkimuksessa olevan yhteys emotionaalisen hyvinvoinnin lisäksi fyysiseen hyvinvointiin. Hyvinvoinnin työyhteisön jäsenen on todettu saavan paljon enemmän aikaa työssään ja vapaa-ajallaan kuin henkilö, joka kokee voivansa huonosti tai on uupunut (ks. Hakanen 2009b). Tässä yhteydessä kuulluksi tulemisen ja kuuntelemisen merkityksen ymmärtäminen työyhteisössä ovat nostaneet esiin muun muassa Manka (2011) ja Mäkinieniemi ja muut (2015). Näiden tutkijoiden mukaan kokemus, ettei tule kuulluksi, voi tuoda esiin henkisen kuormituksen lisäksi fyysisiä kuormitusoireita ja työtehon laskemisesta. Tällaiset henkilöt voivat suunnitella työpaikan vaihtoa tai työn lopettamista kokonaan. Näiden lisäksi sairauspoissaolojen ja varhaisen tai ennenaikaisen eläköitymisen vaihtoehtoja pohtineiden määrä on noussut työssä uupuneiden joukossa (Manka 2011) syistä, jotka voivat olla seurausta henkilöstön työpahoinvoinnista (Mäkinieniemi ym. 2015).

On havaittu, että työhyvinvointi voi ikään kuin tarttua vuorovaikutuksessa sosiaalisissa suhteissa, ja työyhteisön jäsenet voivat saada toisiltaan energiaa ja innostusta työhönsä (Perhoniemi & Hakanen 2013). Ihmissuhteet eivät kuitenkaan aina toimi työpaikalla, ja vuorovaikutustilanteet voivat olla hankalia tai vaikeita. Pekan ja Perhoniemen (2014) tekemässä julkisen alan työhyvinvoinnin tutkimuksesta käy ilmi, että työhyvinvointiin vaikuttavat myönteisesti nimenomaan työyhteisöjen hyvä ilmapiiri ja työtovereiden tuki. Kuten muillakin työpaikoilla, kunta-alan työyhteisöissä sosiaaliset suhteet voivat edistää hyvinvointia, mutta suhteet voidaan kokea myös uhkana. Whetten ja Cameron (2011) ovat esittäneet, että työyhteisön ilmapiirin ja henkilöstön toimintatapojen ollessa toisia kunnioittavaa, vastuullista ja arvostavaa, voi jokainen tuntee olevansa osa työyhteisöä ja työnsä merkitykselliseksi.

Työyhteisössä voi esiintyä kiusaamista monessa muodossa kuten sanallisesti, sanattomasti tai fyysisesti, ja henkilö voidaan sulkea keskustelujen ulkopuolelle tai ymmärtää tahallisesti väärin (Mäkinieniemi ym. 2015). Jonsdottirin ja Fridriksdottirin (2020) sekä Brownellin (2017) ja Purdyn (1997) mukaan henkilöiden kognitiivinen asenne tekee kuuntelemisesta tietoista toimintaa. Näiden tutkijoiden mukaan päätös kuunnella tai jättää kuuntelematta voidaan näin tulkita tietoiseksi toiminnaksi, jolla kunnioitus tai kunnioituksen puute henkilöitä tai heidän kertomaansa asiaa kohtaan tehdään näkyväksi. Näin kuuntelematta jättäminen tietoisesti voi myös olla

kiusaamisen muoto. Mikäli työyhteisössä koetaan, ettei henkilöstöä kuunnella heidän kertoessa kiusaamisesta, työn kuormittavuuteen liittyvistä tai muista vastaavista asioista eikä näistä voida keskustella ilman ristiriitoja, vaikuttaa tämä negatiivisesti ilmapiiriin lisäksi hyvinvointiin. Kuormittava ja huonona pidetty ilmapiiri taas vaikuttaa tekemisen laatuun sekä tuloksellisuuteen ja työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne sekä kuuntelemalla osoitettu inhimillisyys jäävät taka-alalle.

Yhteenvedona voidaan todeta kuuntelemisella olevan selkeä yhteys työyhteisön ilmapiiriin ja tätä kautta työhyvinvointiin. Työyhteisöissä avoimuus, arvostuksen osoittaminen ja kannustava ilmapiiri vaikuttavat henkilöiden välisiin suhteisiin mutta myös toisin päin. Vuorovaikutustilanteissa tuen antamisella ja vastaanottamisella on merkittävä vaikutus työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Saadulla tuella on merkitystä yleisesti henkilöiden elämänhallintaan ja selviytymiseen työn ulkopuolellakin kuten Albrecht, Burleson ja Goldsmith (1994) ovat nostaneet esiin. Tuen on todettu korreloivan työntekijöiden työtyytyväisyyden kanssa, eli mitä enemmän tuetaan, sitä tyytyväisempiä työyhteisön jäsenet ovat (Cranmer, Goldman & Booth-Butterfield 2017). Kuulluksi tuleminen kokemus ja arvostava keskusteleminen mahdollistavat avoimuuden, jolloin affektiivinen kuunteleminen on keskeistä. Työssä jaksamiselle ovat merkityksellisiä hyvät kokemukset kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta. Kuuntelemisella ja työhyvinvoinnilla on useita yhtymäkohtia, kuten empaattisen kuuntelemisen taito, halu ja kyky antaa tukea, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja ongelmanratkaisutaidot. Näillä on merkitystä työyhteisön positiivisen ilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä.

### 3.3 Kuunteleminen supportiivisen viestinnän muotona

Työyhteisötaidot vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen kuten myös se, millaisena supportiivinen viestintä nähdään ja miten viestintä toteutuu. Supportiivisen viestinnän on todettu olevan osa laajempaa sosiaalisen tuen tutkimuskenttää (MacGeorge, Feng & Burleson 2011, Burleson & MacGeorge 2002), ja tätä on käsitteellistetty tai jaoteltu – kuten kuuntelemistakin aikoinaan – yksinkertaistaen viestin lähettämiseen ja vastaanottamiseen. Tukea tarvitseva henkilö lähettää viestin tarpeestaan, tämä tieto otetaan vastaan ja henkilö, jolle viesti on lähetetty, tulkitsee sanallisia ja sanattomia viestejä, minkä jälkeen hän reagoi saamaansa viestiin (ks.

Imhof 2010, Wolvin & Coakley 1996). Tuen antamisen vuorovaikutustilanteissa on nähty olevan useita eri tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa siihen, miten työyhteisön jäsenet osallistuvat tai asennoituvat tuen antamisen prosessiin (Bodie & Burleson 2008).

Supporttiivisella viestinnällä tarkoitetaan Albrechtin ja Adelmanin (1987) mukaan sitä, millainen määritelmä tuen antajalle ja saajalle syntyy tuen antamisen tilanteesta, henkilöstä itsestään, toisesta osapuolesta sekä näiden henkilöiden välisestä suhteesta. Supporttiivinen viestintä on määritelty muun muassa täsmälliseksi ja rehelliseksi viestinnäksi, ja sen on todettu vaikuttavan henkilöiden välisiin suhteisiin positiivisesti, sillä tukeva antavalla oletetaan olevan halu ymmärtää viestejä ja auttaa (ks. Burleson 2003, Whetten & Cameron 2011). Suomalaisissa supporttiivista viestintää tarkastelleissa tutkimuksissa kuuntelemisen merkitys tuen välittymisessä on korostunut esimerkiksi miesten välisissä ystävyys-suhteissa (Virtanen 2015) ja suomalaisissa al-anon-ryhmissä (Kuuluvainen 2016). Kuunteleminen onkin merkittävä osa supporttiivista viestintää, ja käsitteitä supporttiivinen henkilö ja rohkaiseva tai kannustava kuuntelija voidaan käyttää vaihtoehtoisesti tarkoittaen samaa (Bodie ym. 2013). Supporttiivisen, tukea antavan henkilön ovat tutkijat määritelleet laajemmin kuin supporttiivisen kuuntelemisen, sillä aiemmassa tutkimuksessa kuuntelemisen on ajateltu olevan osa supporttiivista käyttäytymismallia, ja tuen määrittelyssä on painotettu yleensä ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän prosessia (Burleson, Albrecht., Goldsmith & Sarason 1994). Vaikka nämä tutkijat eivät ole nostaneet kuuntelemisen roolia esiin keskeisenä tekijänä vuorovaikutuksessa, kuuntelemisen keskeisyyttä viestin vastaanottamisessa ja siihen reagoimisessa ei voida ohittaa.

Supporttiivisuutta ja supporttiivista viestintää on tarkasteltu luokittelemalla viestinnän henkilökeskeisyyttä. High ja Dillard (2012) ovat esittäneet, että luokkia, joilla henkilökeskeisyyttä määritellään, olisi kolme päätasoa eli korkea, keskiverto ja matala. Jonesin ja Bodien (2014) mukaan henkilökeskeisyyden ollessa matalalla tasolla tällaiset henkilöt eivät viestinnässään huomioi juuri lainkaan tuen pyytäjän tai saajan tunteita. Tällaiset henkilöt eivät myöskään kuuntele tai arvosta tuen tarvitsijan omia mielipiteitä tai näkemyksiä tilanteesta. Henkilökeskeisyyden keskiverrolla tasolla olevien viestit osoittavat sympatiaa ja myötätuntoa, ja näin on todettu tuen tarjoajan tai antajan ottavan toisen tunteet huomioon ja hyväksyvän tuen saajan näkemykset ja tunteiden ilmaukset. Korkean tason henkilökeskeisyydellä tarkoitetaan viestintää, jolla rohkaistaan tuettavaa ilmaisemaan omia tunteitaan, autetaan häntä arvioimaan tai löytämään syitä avun tarpeelle (Jones & Bodie 2014, Burleson 2008). Jonesin ja Bodien (2014) tutkimustuloksista on noussut esiin, että matalan tason henkilökeskeinen



tuki koetaan yleensä turhaksi tai loukkaavaksi, kun taas korkean tason tuki koetaan tarkoituksenmukaiseksi ja merkitykselliseksi supportiivisen vuorovaikutuksen näkökulmasta (MacGeorge ym. 2011, Burleson 2008). Henkilökeskeisyyden tasoja ja tuen antamista tarkasteltaessa on nähtävissä, että tasoilla on yhteys tuen antamiseen ja kuuntelemiseen.

Kognitiivisesti kompleksiset henkilöt tiedostavat vuorovaikutustilanteissa hyvin tilanteen sisällölliset, affektiiviset ja relationaaliset tekijät, ja tällainen henkilö saavuttaa keskustelulle asetetut tarkoituksenmukaiset tavoitteet. Kognitiivisesti taitavaa henkilöä voidaan pitää myös supportiivisena henkilönä ja taitavana kuuntelijana, sillä hänellä on kyky ja herkkyys huomata tuen tarve ja antaa tukea sekä olla huomaavainen ja suhteuttaa tuen laatu tilanteen mukaan (Burleson & Caplan 1998). Edellisten lisäksi on sanottu kognitiivisesti kompleksisella henkilöllä olevan kyky tarkkailla ja käsitellä tekemiään havaintojaan. Tämä viittaa siihen, että taitavat henkilöt pystyvät erottelmaan saamastaan tuesta ja tukea antavista viesteistä niiden muodon ja tarkoituksenmukaisuuden (Burleson & Samter 1985). Supportiiviset viestijät osaavatkin tilanteiden huomioimisen lisäksi ottaa huomioon toisten tunteet, ja heillä on pyrkimys ymmärtää ja osoittaa olevansa avoimia ja arvostavansa toista osapuolta (Whetten & Cameron 2011). Työyhteisöissä eivät tilanteet ja tuen tarpeet ole aina samanlaisia, joten herkkyydellä havaita, ymmärtää ja tulkita tuen tarvetta siten kuin se on tarkoitettu, on suuri merkitys.

Monissa interpersonaalisen viestinnän tutkimuksissa on Bodien (2011) mukaan jätetty huomiotta kuuntelemisen keskeinen rooli sosiaalisen tuen antamisessa ja positiivisten kokemusten saamisessa vuorovaikutustilanteissa. Weaverin ja Kirtleyn (1995) tutkimuksessa hyvän kuuntelijan sanotaan omaksuvan todennäköisemmin pehmeitä arvoja ja asenteita, kuten empatian osoittamisen ja toisista huolehtimisen, joskin on lisäksi tutkimuksia (ks. Lipetz ym. 2020, Jonsdottir & Fridriksdottir 2020), joissa on todettu informatiivisen tuen olevan emotionaalista tukea tärkeämpää työyhteisöissä. Kuunteleminen linkittyy mitä suurimmassa määrin niin informatiivisen kuin sosiaalisenkin tuen antamiseen, ja työyhteisöissä hyvät kuuntelijat voivat parantaa muiden kykyä selviytyä työtehtävistä esimerkiksi antamalla tukea (Jones 2011) ja auttamalla muistamaan työhön liittyviä tapahtumia ja asioita (Pasupathi, Stallworth & Murdoch 1998). Hyvistä, tukea antavista kuuntelijoista pidetään työyhteisöissä enemmän, ja he herättävät luottamusta Mechanicin ja Meyerin (2000) mukaan. Jonsdottirin ja Fridriksdottirin (2020) tutkimukseen haastateltujen johtajien asenteet kuuntelemista kohtaan olivat positiiviset, ja he pitivät aktiivista kuuntelemista

tärkeänä johtamistaitona, koska alaisten kuunteleminen todettiin osoittavan ensisijaisesti kunnioitusta ja kohdennettua huomiota.

Kuunteleminen ja annettu tuki on kohteliaisuutta ja toisten tunteiden huomioimista vuorovaikutustilanteissa (Burleson 2003), ja hyviä vuorovaikutussuhteita ylläpidetään vastavuoroisella tuella (esim. Xu & Burleson 2001). Tuen puute tai vähentyminen voi muuttaa suhteen luonnetta tai laatua. Hämmig (2017) on tutkimuksessaan todennut naisten etsivän tukea monipuolisemmin ja useammalta taholta kuin miesten, ja saadun tuen määrän on esitetty olevan yhteydessä työhyvinvointiin. Esihenkilön tuen puuttumisen tai vähyden Hämmig on nostanut keskeiseksi syyksi työyhteisön ongelmiin ja tyytymättömyyteen työyhteisössä. Kyseisessä tutkimuksessa alkuoletuksena oli, että saadun tuen ja työtyytyväisyyden välinen suhde välittyy työntekijöiden organisatorisessa assimilaatiossa (ts. työtovereiden tuntemus, akkulturaatio, tunnustaminen ja osallistuminen).

Kuunteleminen tukea antaen eli tukeva kuunteleminen Jonesin (2011) tutkimuksen mukaan edellyttää kuuntelijalta emotionaalista osallistumista ja virittäytymistä tukea hakevan henkilön tunteiden käsittelyyn, tulkintaan ja näihin tunteisiin vastaamiseen. Jonesin on nostanut esiin, ettei tukevaa kuuntelemista ja emotionaalista virittäytymistä niinkään esiinny konfliktitilanteissa tai kevyissä kahvipöytäkeskusteluissa. Tämä on kiinnostava näkökulma, sillä konfliktitilanteissa useimmiten vaikuttavat tunteet ja keskinäinen suhde, vaikka konfliktin pääasiallisen aiheuttajan sanottaisiin olevan jokin keskustelussa ollut asia. Työntekijöiden kannalta negatiivisiksi koettavia tilanteita konfliktien lisäksi ovat sellaiset, joissa esihenkilö antaa heille kritiikkiä tai palautetta esimerkiksi työtehtävien huonosta hoitamisesta. Tällainen vuorovaikutustilanne voi olla ongelmallinen, mikäli palautetta antava esihenkilö ei ole viestinnällisesti taitava ja tunnista tapaa, jolla palaute tulisi antaa loukkaamatta alaista.

Epämiellyttävien tai vaikeaksi koettujen asioiden käsittelemistä helpottaa avoin viestintä ja kontekstin tulkinta oikein (Whetten & Cameron 2011). Näiden tutkijoiden mukaan epämiellyttävistäkin asioista on mahdollista keskustella ilman välirikkoa ja avoimuus viestinnässä voi päinvastoin vahvistaa henkilöiden välistä suhdetta. Goldsmith ja Fitch (1997) ovat tutkimuksessaan ottaneet esiin positiivisen ja negatiivisen tuen antamisen muodot. Aiemmin tässä luvussa on käsitelty paljon positiivista tukea ja tuen antamista, mutta tuen saaminen voidaan kokea myös negatiivisena, jos tukea esimerkiksi on tarjottu tai annettu pyytämättä. Neuvominen tilanteessa, jossa toinen ei ole neuvoa kysynyt eikä kokenut tarvitsevansa, voi johtua monestakin syystä, mutta yleensä tällaisista tilanteista työilmapiiri tai henkilöiden välinen

vuorovaikutus nähdään negatiivisena (Pennanen 2015). Negatiiviseksi koettu tuki ja suhteiden hierarkkisuus vaikuttavat työilmapiiriin, sillä siinä missä tuen saamisen on todettu vähentävän epävarmuutta, lisää työn kuormittavuus ja ristiriidat stressiä ja tätä kautta vaikuttaa työhyvinvointiin.

Siihen, onko tuki emotionaalista, informatiivista, arvioivaa (appraisal) vai instrumentaalista, vaikuttavat tilanteet, tarpeet ja työyhteisön jäsenten väliset suhteet, jotka tulevat näkyviksi yksilöiden käyttäytymisessä ja yhteistyön muodoissa. Informatiivisella tuella tarkoitetaan tiedollista tukea kuten neuvoja, ohjeita ja tietoa, joiden avulla henkilöstön on mahdollista ratkaista ongelmia, luoda uusia ideoita ja tehdä hyviä, työyhteisön ja työn tekemisen kannalta hyviä päätöksiä (Sias 2005). Tiedon ja ohjeiden jakamisen lisäksi voidaan kertoa mielipide tilanteissa, joissa käydään keskustelua työhön liittyvistä asioista. Relevantti informaatio lisää työn tuloksellisuutta ja työssä jaksamista, ja tukea saanut henkilö haluaa auttaa ja tukea muita työyhteisössä. Siasin (2005) mukaan työyhteisön esihenkilöalaisuuden ja vertaissuhteiden (alainen-alainen) laatu näkyy siinä, millaista informatiivista tukea henkilö työyhteisössä saa tai millaista tietoa hänelle jaetaan.

Madjar (2008) on todennut avoimuuden olevan keskeinen tekijä informatiivisen ja emotionaalisen tuen antamisessa kuten myös vastaanottamisessa. Jos työntekijä kokee, ettei hänen ja esihenkilön välinen suhde ole luottamuksellinen tai ettei hän työnsä hoitamiseen tarvittavaa tietoa ja tukea, voi työntekijä ajatella, ettei häntä arvosteta tai kuunnella. Kohteliaisuuden ja tuen antamisen muotojen ilmeneminen kaikissa työyhteisön vuorovaikutustilanteissa voidaan pitää tärkeänä suhteeseen liittyvänä tekijänä, joka vaikuttaa koettuun vuorovaikutuksen onnistumiseen ja työyhteisön tekemisen tehokkuuteen tai tuloksellisuuteen (Pichler & Beenen 2013). Aiemmassa tutkimuksessa informatiivista tukea on pääasiassa tarkasteltu yhdessä emotionaalisen tuen kanssa, eikä tutkimustietoa ei ole, voisiko informatiivisen tuen muotoja esiintyä ilman emotionaalista tukea. Informatiivisen tuen keskiössä on kuunteleminen ja vastaanotetun viestin ymmärtäminen. Tällä on merkitystä työn tekemisen ja tiedon jakamisen näkökulmasta, joten on mielenkiintoista pohtia, nostetaanko informatiivinen tuki ilman emotionaalista tukea esiin esihenkilöiden ja alaisten välisissä keskusteluissa.

Vuorovaikutustilanteissa emotionaalisen tuen on todettu parantavan sosiaalista suhdetta tuen tarjoajan ja vastaanottajan välillä (Burleson 2003). Emotionaalista tukea kuvaillaan ymmärtämisellä, välittämällä ja keskittymisellä tukea tarvitsevan henkilön asiaan ja tunteisiin. Työyhteisöissä emotionaalista tukea ilmaistaan esimerkiksi

osoittamalla luottamusta, rohkaisemalla ja kuuntelemalla. Jos esihenkilö varaa rauhallisen tilan ja ajankohdan kalenterista kuunnellakseen alaista esimerkiksi kehityskeskustelussa, on tämäkin tapa osoittaa emotionaalista tukea informatiivisen lisäksi, sillä keskustelussa on tavoitteena kuunnella ja keskittyä alaisen asioihin. Esihenkilön ja alaisen välisen suhteen ollessa avoin ja luotettava, voi esihenkilö tuen antajana kysyä kysymyksiä esimerkiksi jaksamisesta tai kiireestä havaitessaan tuen tarpeen ilman, että pyyntöä tai tarvetta olisi sanallistettu.

Emotionaalinen tuki auttaa selviytymään erilaisista stressitekijöistä ja häiriöistä, edistää henkistä ja fyysistä hyvinvointia ja vahvistaa ystävyuden, läheisyyden ja huolehtimisen tunteita. Emotionaalinen tuki on merkittävässä roolissa ihmissuhteiden ja näin työsuhteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä, mutta myös toisin päin eli suhde vaikuttaa tapaan pyytää ja antaa tukea (Burleson 2003). Tukeva emotionaalinen vuorovaikutus on keskeinen osa läheisissä suhteissa kuten ystävyys- ja parisuhteissa (Burleson & MacGeorge 2002), mutta se on merkityksellistä työyhteisöjenkin vuorovaikutuksessa. Muun muassa Burleson (2003) on todennut arvostuksen osoittamisen olevan yksi tukevan viestinnän tärkeimpiä osa-alueita vuorovaikutuksessa. Kuuntelemalla osoitettu kunnioitus, arvostus ja kannustaminen ovat emotionaalisen tuen muotoja sekä työyhteisötaitoja, jotka lisäävät avoimuutta ja yhteisöllisyyttä työyhteisön jäsenten kesken.

Arvioivalla tuella pyritään siihen, että tuen saaja itse aktiivisesti pyrkisi löytämään ratkaisuja esimerkiksi osaamisensa kehittämiseen tai työhyvinvointiin. Arvioivaa tukea antava henkilö, yleensä esihenkilö, kuuntelee ja kannustaa erityisesti kehityskeskusteluissa keskustelemaan itseluottamusta rakentavista tekijöistä, kuten omasta osaamisesta ja kehittämisen osa-alueista (Qin & Men 2022, Albrecht & Adelman 1987, House 1981). Arvioiva tuki on nähty osana emotionaalista ja informatiivista tukea, sillä keskinäinen luottamus ja välittäminen vaikuttavat halukkuuteen pyytää tukea kuten avun antamiseen esimerkiksi sopivan koulutuksen etsinnässä. Instrumentaalinen tuki ymmärretään usein tukena, joka sisältää konkreettisia, toiminnallisia tai materiaalisia asioita kuten työvuorojen järjestelyjä, uusia työvälineitä tai tarvittavaa koulutusta (mm. Semmer, Elfering, Jacobshagen, Perrot, Beehr & Boos 2008). Palkka ja muut talouteen liittyvät seikat kuten työterveyshuolto ovat nekin instrumentaalista tukea. Vaikka instrumentaalisen tuen antamiseen ja kuuntelemisen yhteyttä ei työyhteisöissä nähtäisi, on materiaalisista tarpeista kuunteleminen osa viestien vastaanottamista, ymmärtämistä, arviointia ja näihin viesteihin vastaamista.

Kuten tässä luvussa on noussut esiin, supportiivisen viestinnän, erityisesti informaationaalisen ja emotionaalisen tuen, merkitys tiedon jakamisen näkökulmasta on keskeinen. Toisaalta tuen saaminen on merkittävä tekijä epävarmuuden ja stressin vähentäjänä. MacGeorgen ja muiden (2005) tutkimuksessa, jonka aineisto on tosin kerätty opiskelijoilta, tulokset antavat tietoa tuen saamisen tai saamattomuuden yhteydestä ilmapiiriin ja hyvinvointiin. Työyhteisöissä tuen antamisen muotoina ovat merkittävässä roolissa informatiivinen tuki, mutta tämän lisäksi arviointi ja arviointiin liittyvä tuki on osa käytäviä kehityskeskusteluja, joissa on tavoitteena keskustella työntekijöiden tavoitteista ja kehitystarpeista osana työyhteisöä. Tuen antamista on tarkasteltu aiemmassa tutkimuksessa prosessina, tarpeena ja tähän tarpeeseen vastaamisena. Tässä tutkimuksessa tarkastellaankin kuuntelemisen roolia siinä, millaisia tuen tarpeita työyhteisössä on ja miten näitä tarpeita ilmaistaan vuorovaikutuksessa.

### 3.4 Esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde

Vuorovaikutus synnyttää suhteen, ja nämä syntyneet suhteet ovat osa yhteisöihin kiinnittymistä ja sitoutumista. Pichlerin ja Beenen (2013) mukaan vuorovaikutussuhde syntyy henkilöiden välille, mikäli he tunnistavat tai tuntevat jollain tasolla toisensa. Työpaikalla toiseen henkilöön tutustuu viimeistään toisen tai molempien aloittaessaan työt, jolloin he eivät itse määritä, kehen tutustuvat tai millainen heidän suhteensa on. Työyhteisössä esihenkilön ja alaisen suhdetta on luonnehdittu hierarkiseksi (Sias 2009), ammatilliseksi (Hackman & Johnson 2009) ja keskinäiseen luottamukseen ja kunnioitukseen perustuvaksi, mutta myös velvollisuudentunne on nostettu esiin yhdeksi suhdetta kuvaavaksi tekijäksi (Sherony & Green 2002). Yukl (2012) on todennut vuorovaikutussuhteen luonteen tai laadun voivan vaihdella esihenkilön ja hänen eri alaistensa välillä riippuen esimerkiksi suhteen kestosta ja henkilöiden välisestä ystävydestä tai kokemusten kautta syntyneestä yhteisymmärryksestä.

Vuorovaikutussuhteen on todettu kehittyvän työyhteisössä kuten ihmisten väliset suhteet yleensäkin: henkilöt tapaavat, tutustuvat ja syventävät henkilökohtaisemmaksi syntyneitä suhteita. Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan tuttuuden tai tuntemisen kokemuksen myötä työyhteisöissä esihenkilön ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa, jota määrittävät työn tavoitteet ja organisaation strategia, ei

odotetakaan suhteen etenevän henkilökohtaiselle tasolle. Tunteminen tai kokemus toisesta henkilöstä eivät ole ainoita suhteen kehittymiseen vaikuttavia tai luonteessa näkyviä tekijöitä, vaan esihenkilön ja alaisen tehtävien eritasoisuus ja sijoittuminen organisaatiossa ovat myös merkityksellisiä. Työyhteisöissä keskinäiset suhteet voivat jäädä pinnalliseksi ja tavallaan vain tutustumisen asteelle tilanteissa, joissa ajallisesti tai toiminnallisesti kohtaaminen on lyhytkestoinen tai etäinen, ja näin vuorovaikutuksen merkitys suhteen rakentajana on vähäistä.

Avoimuus ja luottamus ovat läsnä henkilökohtaisen tason suhteessa, kun taas hierarkkisessa suhteessa vuorovaikutus on muodollista ja toimintaan keskittyvää vuorovaikutusta ilman affektiivista viestintää (Northouse 2021, Hackman & Johnson 2009, van Breukelen, Schyns & Le Blanc 2006). Esihenkilöiden ja alaisten välisissä suhteissa vuorovaikutus voidaan nähdä vallankäyttönä. Valtaa ilmiönä tutkinut Clegg (1989, 207) on todennut, että valta on sosiaalisesti syntynyttä ja sitä esiintyy esihenkilöiden ja alaisten tavoissa olla vuorovaikutussuhteessa keskenään. Valta nähdään vaikuttamisen kohteena olevan henkilön näkökulmasta negatiivisena ja rajoittavana tekijänä erityisesti silloin, jos omien mielipiteiden ilmaisemisen tai tavoitteiden toteuttaminen estetään. Suhteessa valta voi toteutua tai se voidaan nähdä positiivisena ja tavoitteiden saavuttamisen mahdollistajana (Jenkins 2009, Lewin 1997, Rainio 1968). Työyhteisöissä vallankäytöllä joko henkilöihin tai toimintaan on suuri merkitys työyhteisön ilmapiiriin ja keskinäisiin suhteisiin.

Gerlanderin ja Isotaluksen (2010) mukaan professionaalille viestintäsuhteille on ominaista, että ne ovat tavoitteellisia ja että niissä on suhteiden välinen epäsymmetrisyys. Työyhteisöissä esihenkilöillä on yleensä eri velvollisuudet, oikeudet ja tiedot kuin alaisillaan. Esihenkilöillä on näiden lisäksi eri tasoilla olevia vuorovaikutussuhteita kuten esimerkiksi useiden eri alaisten, omien esihenkilöidensä, sidosryhmien ja kollegoiden kanssa. Suhde on siis epäsymmetrinen, vaikka henkilöt eivät tilanteen näin haluaisi olevankaan. Vaikka esihenkilön ja alaisen välillä olisi epämuodollinen tai läheinen suhde, tulisi esihenkilön säilyttää neutraali asennoituminen suhteen luonteesta huolimatta, sillä jos suhteeseen sekoittuu heidän välisensä ystävyysuhde, voi työyhteisössä syntyä tahattomasti jännitteitä. Työntekijöiden vaihtuvat roolit, kuten alaisen siirtyminen esihenkilöksi, voivat näkyä henkilöiden välisessä suhteessa. Näin suhteen muuttuessa vuorovaikutus muuttuu ja vuorovaikutuksen muuttuessa suhde muuttuu (Gerlander & Isotalus 2010).

Esihenkilön ja alaisen välisen toimivan tai hyväksi koetun vuorovaikutussuhteen on todettu lisäävän työmotivaatiota ja työssä viihtymistä. Keskinäinen luottamus

syntyy eri yhteisöissä kannustavassa ja avoimessa ilmapiirissä, mutta asia on myös niin päin, että kannustava ja avoin ilmapiiri synnyttävät luottamusta, jolloin ihmiset kokevat, että heitä kuunnellaan, arvostetaan ja kannustetaan tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Jotta avoin ilmapiiri toteutuu ja työntekijät tietävät, miten heidän odotetaan käyttäytyvän eri työtehtävissä tai tilanteissa, tulee heille jakaa tietoa yhteisön joko sovitusta tai yhteisössä muotoutuneista käytänteistä, normeista ja arvoista (Keyton 2011). Ison organisaation sisälläkin yksiköissä voivat käytänteet ja normit vaihdella, sillä tekemisen kulttuuri ei aina ole yhtenäistä eivätkä käytänteet ole samoja, mikä johtuu kunkin yksikön erilaisista tehtävistä. Työyhteisöjen ilmapiiriin, käytänteisiin ja arvoihin vaikuttavat lisäksi ihmisten väliset konfliktit, näkemuserot ja ristiriidat, joita väistämättä on läsnä yhteisymmärryksen rinnalla. Näillä on luonnollisesti vaikutusta vuorovaikutukseen, kuuntelemiseen kuten ihmisten välisiin suhteisiinkin (Keyton 2011).

Muun muassa Gregory (2015) on tunnistanut ja tunnustanut kuuntelemisen tärkeiden ihmisten välisissä suhteissa ja todennut, että avoimia ja luottamuksellisia suhteita luomalla rakennetaan samalla toimiva kuuntelemisen kulttuuri työyhteisöissä ja organisaatioissa. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on työyhteisön jäsenten välinen suhde ja kuunteleminen omassa yksikössä. Huomioitavaa on, että jokainen toimii organisaatiossa, jonka johdossa olevien henkilöiden tehtävänä on yhteisöistä tulevien viestien kuunteleminen ja reagoiminen näihin viesteihin. Vastuu kuunnella tasapuolisesti on työyhteisön arjessa esihenkilöillä, jotka välittävät tietoa hallintoon, jossa taas vastuu on organisaation johdossa toimivilla henkilöillä (Puro 2010). Kuten esimerkiksi Gregoryn (2015) tutkimuksessa on noussut esiin, esihenkilöt, jotka luovat avoimen ja turvallisen keskusteluympäristön, voivat auttaa alaisiaan kertomaan vaikeista ja henkilökohtaisista asioistaan tai ongelmistaan. Kuuntelemalla ja osoittamalla kiinnostusta niin henkilöitä kuin heidän esittämiään asioita kohtaan esihenkilöt voivat vaikuttaa työn tekemisen tehokkuuteen. Avoimella keskustelulla ja rakentavalla palautteella on mahdollista auttaa henkilöitä tunnistamaan omia vahvuusalueitaan ja osaamistaan työtehtävissä ja luoda näin onnistumisen ja tarpeellisuuden tunnetta (Fawkes 2015, Gillet, Gagné, Sauvagère & Fouquereau 2013). Organisaatiossa, jossa työntekijät kokevat tullessaan kuunnelluiksi, olevansa arvostettuja ja saavansa vastauksia kysymyksiinsä, on havaittu työntekijöiden olevan sitoutuneita työyhteisöönsä enemmän kuin silloin, jos avointa toiminta- ja kuuntelemisen kulttuuria ei ole (vrt. Burnside-Lawry 2012). Tehokas kuunteleminen edellyttää Macnamaran (2016) mukaan avointa ja vuorovaikutteista ympäristöä, jossa tunnistetaan organisaation

sidosryhmien ja eri tahojen oikeudet ilmaista itseään ja luodaan mahdollisuus tuoda mielipiteitään tai tarpeitaan avoimesti esille.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta vastuun kuuntelemisesta olevan organisaation joka tasolla olevalla henkilöllä vuorovaikutussuhteen luonteesta tai laadusta huolimatta. Esihenkilön ja alaisen välinen suhde samoin kuin hierarkkisesti samantasoinen suhde voi vaikuttaa kokemukseen avoimuudesta ja helposti lähestyttävästä henkilöstä, jolle on helppo kertoa asioita. Hierarkkisuus ja hallinnon eri tasot organisaatiossa väistämättä vaikuttavat viestintään ja kuuntelemiseen, sillä kohtaamisia arjessa ei henkilöstöllä välttämättä juuri ole. Vuorovaikutus voi myös muuttua suhteen muuttuessa, sillä tutustuminen ja yhteiset työvuodet voivat synnyttää henkilöiden välisen ystävyyden. Toistensa tunteminen ei kuitenkaan synnytä automaattisesti keskinäistä kunnioitusta ja kokemusta arvostuksesta tai luottamusta. Positiivisia kokemuksia suhteesta, oli se tasoltaan sitten etäinen tai läheinen, voi syntyä myös kuuntelemisesta. Kuunteleminen ja avoin vuorovaikutus ovat työyhteisössä keskeisempiä luottamuksen ja arvostuksen rakentajia. Hyvänä pidetty suhde taas nähdään luottamuksen vahvistajana.



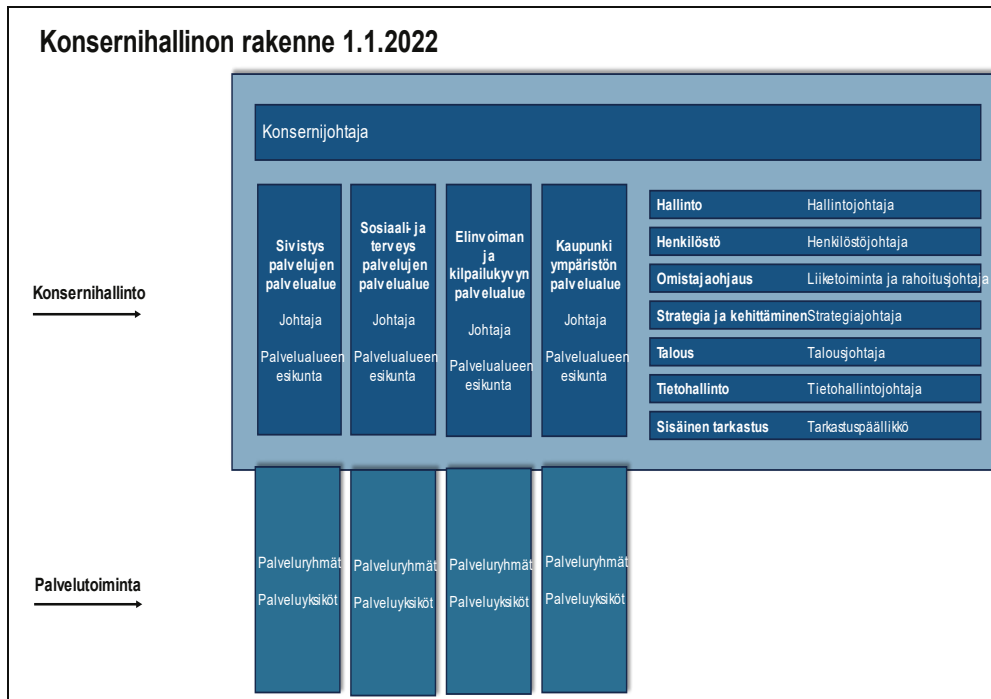
## 4 KUNTAORGANISAATIO

### 4.1 Tampereen kaupunki organisaationa

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa on Tampereen kaupunki, ja tutkimuksessa käsitellään henkilöstön kuuntelemista osana vuorovaikutusta ja työyhteisötaitoja. Tampereen kaupunki valikoitui suurena organisaationa tutkimuskohteeksi, sillä se työllistää noin 14 500 työntekijää 650 eri tehtävänimikkeellä. Kaupunki on organisaationa jakautunut eri palvelualueisiin, ja palvelualueet taas jakautuvat eri yksiköihin, joissa toimii eri alojen ammattilaisia. Kaupunki organisaationa, konsernihallinto ja palvelualueet ja palveluryhmät ovat muuttuneet aineiston keräämisen ajankohdasta, mikä on otettava huomioon aineiston tarkastelussa. Tehtävät, työyhteisöt ja toimialueet ovat kuitenkin saman kaltaisia hallinnon rakenteiden muutoksista huolimatta.

Tampereen kaupunginjohtajana toimii päätoiminen luottamushenkilö eli pormestari. Pormestarin suorassa alaisuudessa konsernihallinnossa toimii konsernijohtaja, apulaispormestarit, sisäinen tarkastus ja pormestarin esikunta. Konsernihallinto ohjaa, valvoo ja tukee koko kaupunkikonsernin toimintaa. Konsernihallinnon tehtävänä on varmistaa, että kaupunkikonsernin yksiköt toteuttavat kaupunkistrategiaa ja toimivat koko konsernin kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Konsernihallinnon tehtävä ulottuu kaupungin perusorganisaation lisäksi yhteisöihin ja säätiöihin, joissa kaupunki on omistajana tai joissa kaupungilla on määräysvalta. (Tampereen kaupungin verkkosivut)

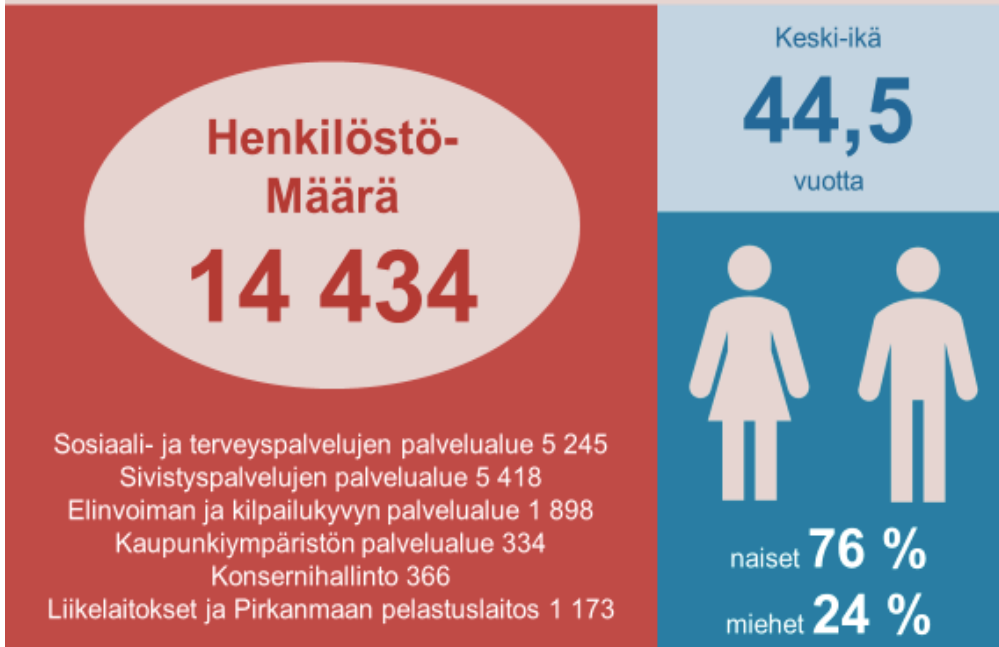
## Konsernihallinnon rakenne 1.1.2022



Kuva 1. Konsernihallinnon rakenne. Lähde: Tampereen kaupungin verkkosivut [www.tampere.fi/organisaatio/konsernihallinto](http://www.tampere.fi/organisaatio/konsernihallinto)

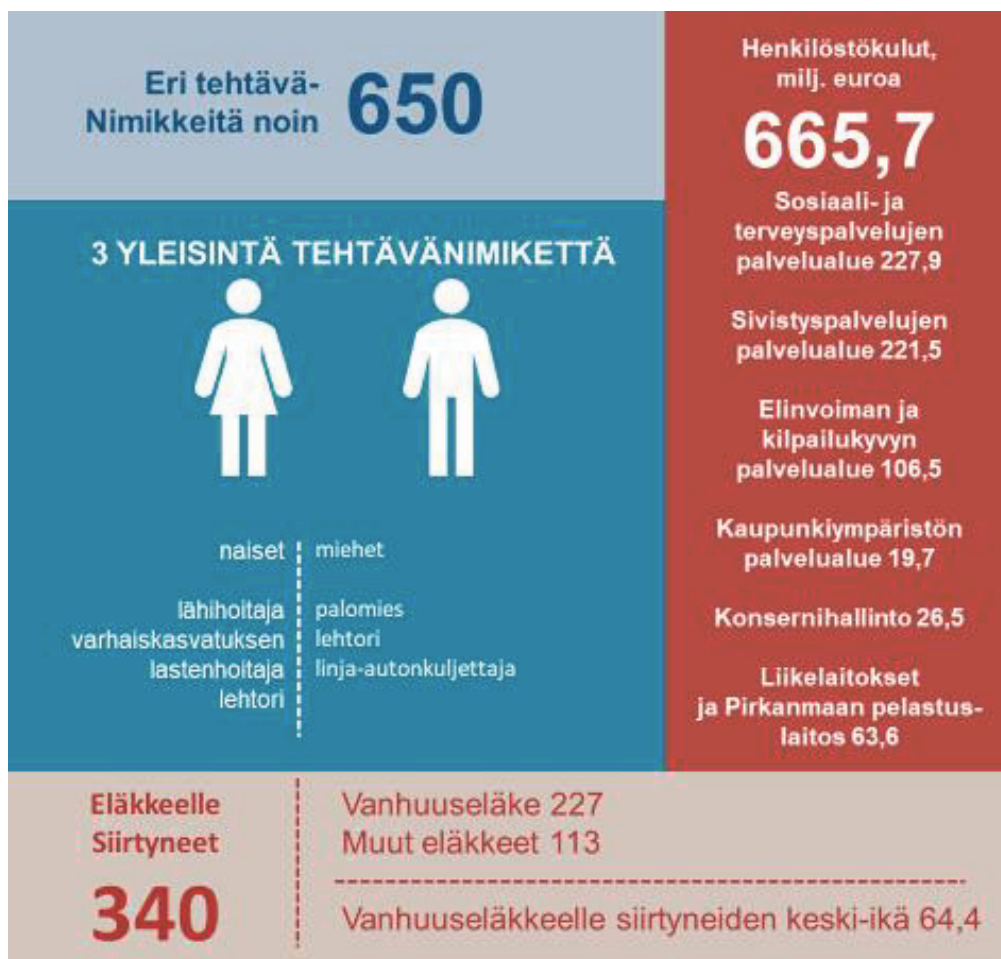
Kaupungin palvelut sijoittuvat hallinnollisesti neljälle, kunnan perustehtäville perustuvalla palvelualueella: sivistyspalvelujen palvelualue, sosiaali- ja terveyspalvelujen palvelualue, elinvoiman ja kilpailukyvyyn palvelualue sekä kaupunkiympäristön palvelualue (Tampereen kaupungin verkkosivut). Palvelualueet taas jakautuvat palveluryhmiin ja yksiköihin.

# HENKILÖSTÖ PÄHKINÄNKUORESSA



Kuva 2. Henkilöstö pähkinänkuoressa. Lähde: Tampereen kaupungin henkilöstöker-  
tomus 2021

Kaupungin työntekijöiden keski-ikä oli vuonna 2021 44,5 vuotta. Henkilöstön määrä on noussut vuodesta 2020 (13 958), mutta keski-ikä ja naisten ja miesten prosentuaalinen osuus henkilöstöstä on pysynyt samana. Kuten edellisestä kuvasta on nähtävissä, eniten henkilöstöä organisaatiossa toimii sosiaali- ja terveystalvelujen palvelualueella sekä Sivistystalveluiden palvelualueella. Eri tehtävänimikkeitä oli noin 650. Naisten yleisimmät tehtävänimikkeet olivat suurimpien palvelualueiden eli sosiaali- ja terveystalveluiden sekä sivistystalveluiden nimikkeitä, kun taas miesten tehtävänimikkeet jakautuivat laajemmin.



Kuva 3. Henkilöstö. Lähde: Tampereen kaupungin henkilöstökertomus 2021

Tampereen kaupungilla henkilöstöjohtamisessa halutaan panostaa erityisesti työyhteisötaitoihin, joita kuvaavat hyvä yhteishenki, auttaminen, rehellisyys, ongelmien esille ottaminen, ystävällisyys ja kärsivällisyys (Tampereen kaupungin henkilöstökertomus 2020). Myös avoin ja jatkuva tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä on keskeistä. Tavoite- ja kehityskeskustelujen käymisellä vuosittain pyritään pitämään yllä ja kehittämään työn tekemisen näkökulmasta keskeistä tiedonkulkua kuten henkilöstön oman toiminnan sekä työtehtävien kehitystä. Keskusteluiden kautta on tavoitteena pitää yllä työhyvinvointia. Kaupungin tavoite- ja kehityskeskustelut viime vuosina on pidetty joko yksilö- tai ryhmäkeskusteluina. Esihenkilöiden vastuulla

keskusteluissa on tarkastella tehtävien tai toimenkuvien ajantasaisuutta, arvioida alaisen osaaminen, antaa palautetta ja asettaa tavoitteet tulevalle kaudelle.

Tampereen kaupungilla on tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat, joihin on kirjattu jokaiselta edellytettävän hyvää käytöstä, eikä kaupunki työnantajana hyväksy epäasiallista käytöstä, häirintää, ahdistelua tai syrjintää. Tällaiset suunnitelmat toteutuessaan ovat omiaan luomaan toimivan, aktiivisen ja hyvinvoivan sekä organisaation näkökulmasta tuottavan työyhteisön. Toimiva viestintä organisaation hallinnon ja työyhteisöjen välillä sekä työyhteisöjenkin sisällä, toimiva esihenkilötyö, ymmärtävä ja kuunteleva työyhteisö ovat luottamuksen perustana. Henkilöiden välisessä viestinnässä voi tulla väärinkäsityksiä inhimillisistä syistä, ja kuten Ikonen (2015) todennut, näin voi käydä esihenkilöiden ja alaisten välisessä viestinnässä johtuen nopeatempoisesta työelämästä ja kiireestä. Kiire voi johtaa siihen, etteivät työyhteisön jäsenet ehdi kuunnella, ymmärtää tehtäviään tai toisiaan ja näin hoitaa työnsä kuuluvia tehtäviä hyvin. Kiire ja pelko virheistä kuormittavat nekin henkilöstön jaksamista ja näin heijastelevat työilmapiiriin.

Tampereen kaupungin esihenkilöt käyvät alaistensa kanssa vuosittain tavoite- ja kehityskeskusteluja, joissa esihenkilön tehtävänä on arvioida muun muassa tehtävien ajantasaisuus ja tarve koulutukselle, jotka kytkeytyvät alaisen osaamisen ja työtulosten arviointiin. Jotta keskusteluille asetetut tavoitteet toteutuisivat, on molempien osapuolien ymmärrettävä mistä keskustellaan ja miksi. Kielellä on näin keskeinen rooli käsiteltävien asioiden ymmärtämisessä ja tulkinassa (esim. Burr 2015, Gergen 2009b).

## 4.2 Kehityskeskustelut kuntaorganisaatiossa

Tässä tutkimuksessa kontekstina ovat työyhteisöjen kehityskeskustelut, jotka ovat säännöllisesti käytäviä ennalta määriteltyjä institutionaalisia vuorovaikutustilanteita. Tampereen kaupungin, kuten usein muidenkin organisaatioiden, kehityskeskusteluissa käsitellään monenlaisia aihepiirejä kuten työtehtäviä, tavoitteiden asettamista, työilmapiiriä ja esimerkiksi aiemmissa keskusteluissa asetettuja tavoitteita ja niiden toteutumista. Vaikka kehityskeskusteluissa käydään läpi asioita jokaisen henkilökoh-  
taisesta näkökulmasta, pohditaan keskusteluissa näiden lisäksi myös organisaation toimintakulttuurin, tavoitteiden ja arvojen toteutumista. Tavoitteellisen

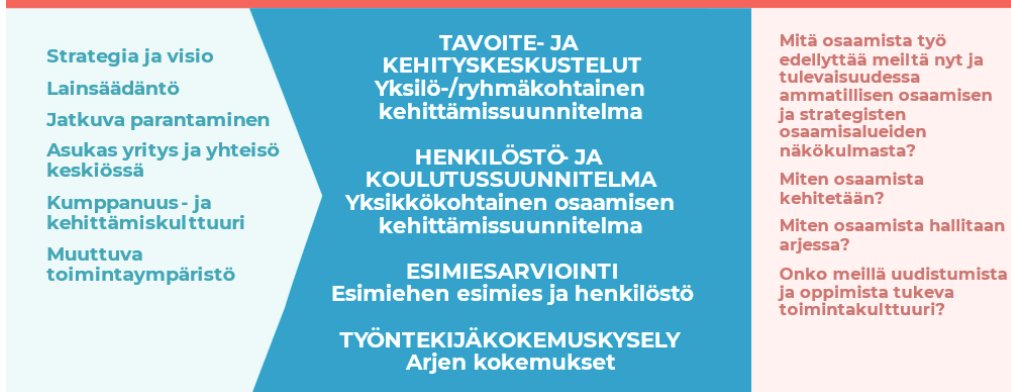
kehityskeskustelun päämääränä onkin saavuttaa molempien osapuolten yhteinen ymmärrys ja sopimus työntekijän tekemisen onnistumisesta työyhteisössä tai mahdollisista tarpeista esimerkiksi kouluttautua ja kehittää osaamistaan (ks. Valpola 2002, Arthur 2006).

Kehityskeskustelut auttavat pitämään työntekijöiden suorituksen linjassa organisaation ja yksikön tavoitteisiin nähden, yhteensovittavat työntekijän osaamisen organisaation osaamistarpeisiin ja luovat pohjan hyvien suoritusten tavoittelemiseen (Kryger Aggerholm, Agerholm Andersen, Asmuss & Thomsen 2009). Tampereen kaupunki on linjannut, että jokaisen työntekijän tulee tiedostaa oman työnsä merkitys kaupungin ja oman toimintayksikkönsä strategian ja tavoitteiden toteuttajana. Kehityskeskusteluissa on ollut mahdollista käyttää lomakkeita, joihin työntekijät tutustuvat etukäteen ja täyttävät omalta osaltaan. Lomakkeita voidaan käyttää keskustelun runkona ja tukena keskustelulle, jolloin lomakkeet auttavat myös tarkastelemaan edellisellä kerralla sovittujen ja päätettyjen asioiden toteutumista. Vaikka lomakkeista saattaa olla apua keskustelussa, toisaalta on myös esitetty, että lomake voi haitata tai jäykistää vuorovaikutusta ohjaavuudellaan ja keskustelun kirjaamisella (Mikkola 2014, Scheuer 2014). Lomakkeiden haaste on myös niiden yleisluonteiset kysymykset, joista osaan on erilaisissa tehtävissä työskentelevien vaikeaa vastata.

Seuraavassa kuvassa on tuotu esiin Tampereen kaupungin keskeiset strategiset osaamisalueet, joita ovat uudistuminen ja kehittyminen, johtaminen ja itsensä johtaminen sekä vuorovaikutus ja viestintä. Osaamisalueiden avulla on pyritty määrittelemään, mitä osaamista työ nyt ja tulevaisuudessa vaatii. Tässä kuvassa 4 nähdään, että arjessa osaamisen kehittämistä tukevat esihenkilöiden alustensa kanssa käydyt tavoite- ja kehityskeskustelut sekä esimiesarvioinnit ja työntekijäkokeuskysely. Keskustelussa esihenkilön tehtävä on muodostaa käsitys alaisen työsuorituksesta käsiteltävällä arviointikaudella.

Kirjallisuudessa kehityskeskustelujen pääfunktio on usein kehittämisessä. Pällin ja Puusan (2013) tekemän vuorovaikutukseen keskittyneen tutkimuksen analyysi paljasti, että suomalaisessa kehityskeskustelutraditiossa painoa annetaan nimenomaan kehittämiselle. Heidän aineistonsa valossa kehittyminen on voittopuolisesti organisaatiokäytäntöjen kehittämistä ja työn kehittämistä eli institutionaalisten käytänteiden kehittämistä. Vaikka Pällin ja Puusan tutkimuksen tulosten mukaan kehityskeskustelujen pohjalta ei niinkään ollut kyse yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämisestä, Tampereen kaupungin tavoitteiksi on kirjattu myös yksilön kehittyminen.

# MITEN OSAAMISTA JOHDETAAN TAMPEREEN KAUPUNGILLA



Kuva 4. Johtaminen ja osaaminen. Lähde: Tampereen kaupungin henkilöstökertomus 2020

Kuvasta 4 on nähtävissä, miten kaupungin suunnitelma tai tavoitteet henkilöstön osaamisen kehittämiseksi on kirjattu toteutettavaksi. Kuvassa on nähtävissä, missä kehitys näkyy ja mikä vaikuttaa, suunnitelmat ja kyselyt sekä tavoitteiden toteutumista haastavat kysymykset. Kehityskeskustelu on toisaalta johtamisen väline ja toisaalta työntekijän vaikutuskanava, jonka avulla hän pystyy osallistumaan oman työnsä suunnitteluun ja toteutukseen. Kehityskeskustelu on olennainen osa esihenkilön ja alaisen välistä yhteistoimintaa, ja se tukee työn hallintaa ja työhyvinvointia (Valpola 2002). Tampereen kaupungilla hyvä työntekijäkokemus on tärkeä perusta työn tekemiselle, ja kokemusten vaikutusten on todettu heijastuvan kaupunkilaisten tyytyväisyyteen ja asiakaskokemukseen (Tampereen kaupungin henkilöstökertomus 2021). Organisaatiossa tavoitellaankin osaamisen kehittämistä, työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia keräämällä tietoa esimerkiksi kehityskeskusteluissa (ks. Kuva 4) siitä, millainen on työyhteisön nykytila ja millaiset tarpeet ja odotukset työyhteisöissä lisäävät työhyvinvointia.

Jotta kehityskeskustelut koettaisiin avoimiksi ja luottamuksellisiksi, tulisi esihenkilön suhtautua alaisen esiin nostamiin tavoitteisiin ja tarpeisiin kannustaen. Tämän lisäksi henkilöiden on tarpeen kertoa asioista sekä kuunnella siten, että molemmat tulisivat ymmärretyiksi. Pälli ja Vaara (2013) ovat todenneet ihanteellisessa

kehityskeskustelussa ilmapiriin olevan avoimuuden lisäksi kannustava, rehellinen ja kuunteleva. Tämä olisikin ideaali tilanne, mutta kehityskeskusteluihin valmistautumiseen ja sujumiseen vaikuttavat monet seikat. Esimerkiksi suhtautuminen kehityskeskusteluihin voi vaihdella paljonkin, sillä henkilöiden kokemus arvostuksesta ja luottamuksesta tai näiden puutteesta sekä aiemmat hyvät tai huonot kokemukset vaikuttavat taustalla. Negatiivisesti kehityskeskusteluihin suhtautuvien kesken toimivien käytäntöjen muodostaminen onkin haastavaa.

Työssä käytävissä keskusteluissa, kuten kehityskeskusteluissa, on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja professionaalista viestintäsuhteesta (ks. Gerlander & Isotalus 2010). Kehityskeskustelu on usein jännitteinen tilanne, ja esihenkilön ja alaisen välinen suhde vaikuttaa siihen, miten keskusteluun suhtaudutaan (ks. Mikkola 2014). Mikäli esihenkilön ja alaisen välinen suhde on luottamuksellinen ja avoin, voidaan keskustelussa käydä haastaviakin asioita läpi ja antaa rakentavaa palautetta. Luottamusta herättävä esihenkilö on yleensä mielletty rauhalliseksi, empaattiseksi sekä rehelliseksi. Voidaan myös ajatella, että hänen kanssaan voidaan käydä läpi vaikeita asioita ilman konfliktia. Palautteen, joka sekin on olennainen osa kehityskeskustelua, tulisi olla rakentavaa ja kannustavaa, jotta keskustelulle annetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Palaute mahdollistaa myös oppimisen ja kehittymisen työtehtävissä (Valpola 2002). Nimeämällä keskustelutilanne kehityskeskusteluksi, pyritään kuvaamaan myös sitä, että esihenkilön ja alaisen välinen suhde kehittyisi työyhteisön vuorovaikutuksessa myönteisesti (Juuti & Vuorela 2002, 107–108). Esihenkilön ja alaisen välisen suhteen henkilökohtaisuus, esimerkiksi ystävyys, vaikuttaa siihen, miten he pystyvät keskustelemaan avoimesti vaikeistakin asioista ja esimerkiksi organisaation toimintakulttuurista (Ronthy-Östberg & Rosendahlin 2004, 147).

Kehityskeskusteluita pidetään yleensä niin henkilöstön kuin organisaation kannalta tärkeänä kehittymisen ja kehittämisen näkökulmasta. Vaikka keskustelua ja niiden tavoitteiden toteutumista kohtaan esitettäisiin kritiikkiä, ovat nämä tilanteita, joissa henkilöstö voi tuoda esihenkilön ja organisaation tietoon omia ja työyhteisöä koskevia mahdollisia tarpeita ja tavoitteita. Vuorovaikutustilanteina kehityskeskustelut ovat mielenkiintoisia, sillä aiemmassa kuuntelemisen tutkimuksessa ei ole tarkasteltu kokemuksia kuulluksi tulemisesta ja kuuntelemisesta ilmiönä tässä kontekstissa. Kehityskeskustelujen ollessa osa organisaation asettamia tavoitteellisia toimintatapoja, institutionaalisen teoriaa käyttäen on mahdollista tehdä näkyväksi organisaation institutionaalisuus, vaikuttamismahdollisuus ja kuunteleminen näissä keskusteluissa.



### 4.3 Organisaatioviestinnän institutionaalinen teoria

Organisaatiossa vuorovaikutussuhteet rakentuvat yksiköiden sisällä työntekijöiden, kuten esimerkiksi esihenkilöiden ja alaisten, välillä. Kehityskeskustelut ovat osa organisaation sisäisiä tapoja toimia ja kehittää yksiköiden ja yksilöiden toimivuutta, tuoksellisuutta ja arvoja, jotka tulevat esimerkiksi tiedonvälityksen kautta näkyviksi myös asiakkaille ja sidosryhmille. Tutkimuksessa käytetään organisaatioviestinnän institutionaalista teoriaa tarkasteltaessa kuuntelemista ilmiönä ja kehityskeskusteluja vuorovaikutustilanteina, joita ohjaa institutionaalinen toimintamalli. Vaikka institutionaalista teoriaa on käytetty organisaatiokulttuurilähtöisissä tutkimuksissa, tuo tämä teoria kokonaan uudenlaisen lähestymistavan kuuntelemisen tutkimukseen.

Organisaatioviestinnän institutionaalisen teorian mukaan instituutio ei ole sama asia kuin organisaatio, vaan instituution ajatellaan olevan organisaation yläpuolella oleva toimintaa ja tekoja määrittävä taso (Lammers & Barbour 2006). Instituutioita voidaan kuvata vakiintuneina ja hyväksytyinä tapoina tehdä työtä, käytänteinä ja sääntöinä tai käyttäytymismalleina (ks. Lammersin ja Barbourin 2006, 2016). Instituutio taas määrittää, rajoittaa ja ohjaa organisaatiossa toteutettavia vakiintuneita niin viestintä- kuin toimintatapoja tai sovittuja asioita, joilla saavutetaan tarkoituksenmukaisin tapa toimia. Organisaatio on ikään kuin itsenäinen, mutta sillä on määritelty tapa, normitus, ohje tai määräys tehdä sovittu tai ohjeistetulla tavalla asioita. Organisaation työntekijää, joka toimii omassa tehtävässään, koskettavat taas sovitut tai luodut säännöt, määräykset, ohjeet sekä toimintaperiaatteet. Työntekijällä on oman tehtävänsä mukainen institutionaalinen rooli, joka määrittää hänen toimintaansa työyhteisössä (Lammers & Garcia 2014). Esimerkiksi päiväkotien opettajilla ja hoitajilla on roolinsa, jonka mukaan he toimivat työyhteisössään siten kuin on heidän ammatinsa määritelty toimivan keskenään ja asiakkaiden kanssa. On olemassa hyväksytyt tavat toimia tietyssä asemassa, joten voidaan ajatella, että hyväksytyt tavat määrittävät asemasta ja roolista.

Organisaatioviestinnän institutionaalinen teoria koostuu Lammersin ja Barbourin (2006) mukaan osa-alueista, joiden kautta viestinnän merkitys ja rakentuminen tulee näkyväksi instituutiosta. Heidän mukaansa instituutiot ovat muodostuneet vuorovaikutuksessa, ja viestinnän katsotaan ylläpitävän instituutiota organisaation vakiintuneilla käytännöillä, virallisilla käsityksillä tai näkemyksillä. Institutionaalisten mallien katsotaan ohjaavan organisaatioiden toimia ja viestintää eli on olemassa vakiintuneet muodolliset tavat viestiä eri tilanteissa. Henkilöt pyrkivät toteuttamaan viestintänsä

ja olemaan vuorovaikutuksessa työtehtävän tai roolin määrittämien sääntöjen mukaan, ja roolin lisäksi myös aseman hierarkiassa on todettu olevan yhteys tapaan toimia viestintätilanteissa. Organisaatioissa eri rooleissa, esimerkiksi kaupungin eri palvelualueiden hallintotehtävissä, toimivien henkilöiden välillä on vuorovaikutusta, ja näin he toteuttavat institutionaalista viestintää suunnitellessaan ja koordinoidessaan organisaation toimintaa. Vaikka organisaatioiden viestintäkäytänteissä usein korostuu pysyvyys ja vakiintuneisuus, vanhoja käytänteitä on mahdollista myös muuttaa (Lammers & Barbour 2006).

Institutionaalinen hierarkia nousee esiin organisaation tavoissa toimia, kuten myös mahdollisuudessa vaikuttaa muutokseen. Lammersin ja Barbourin (2006) mukaan instituutioissa pysyvyyden lisäksi korostuvat henkilöiden status ja heillä oleva valta. Institutionaalinen valta ei jakaudu tasaisesti, vaan vakiintuneet institutionaaliset säännöt ja toimintatavat rajoittavat työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttamiseen, muutokseen ja kehitykseen. Ne organisaation jäsenet, joilla on enemmän valtaa, voivat haastaa vallitsevat institutionaaliset säännöt, kun taas hierarkiassa alemmalla tasolla olevilla vaikutusmahdollisuudet sääntöihin tai toimintatapoihin ovat Lammersin ja Barbourin (2006) mukaan vähäisemmät. Yksittäisen henkilön mahdollisuus vaikuttaa on rajallista, mutta kuten esimerkiksi Haslam (2004) on todennut, myös henkilöt yhdessä ryhmänä voivat toimia vallankäyttäjänä. Ryhmänä toimittaessa on yhteisön jäsenillä yksittäistä henkilöä suurempi mahdollisuus vaikuttaa ja saada muutoksia aikaan omassa työyhteisössään, jolloin organisaation lisäksi myös instituutio-naalisia malleja voidaan muuttaa ja kehittää. Kuunteleminen on merkityksellistä muutoksen ja kollektiivisen vallan näkökulmasta, sillä useiden työyhteisön jäsenten kertoessa samoista ongelmista tai tarpeesta muuttaa vanhoja toimintamalleja, tieto siirtyy eteenpäin ja paine muutokselle kasvaa. Yhdistämällä voimansa voivat yksittäisetkin hierarkian alemman tason henkilöt vaikuttaa institutionaalsiin käytäntöihin (Haslam 2004), ja näin on mahdollista vaikuttaa siihen, millaisessa, muoto ja dynamiikka, organisaatiossa työskennellään (Haslam & Ellemers 2011).

Institutionaalisten mallien katsotaan ohjaavan organisaatioiden henkilöstön vakiintuneita työtapoja ja tapaa olla vuorovaikutuksessa eri tilanteissa. Työyhteisöissä muutosten tekeminen ei ole itsetarkoitus ilman tarvetta esimerkiksi kehittää sisäistä ja ulkoista viestintää organisaatiossa. Halu tai haluttomuus tehdä muutoksia tai pyrkiä kehittymään tai kehittämään voi johtua useista syistä. Olemassa olevat mallit voidaan nähdä normeina, joita pidetään itsestään selvinä tai velvoittavina ja joita noudattamalla henkilöt näkevät toimivansa vastuullisesti (ks. Clegg, Kornberger & Pitsis

2006). Muutosten tekemiseen, tekijään tai muutokseen sinällään saattaa kohdistua vastarintaa. Knowles, Butler ja Linn (2001) ovat vastarintaa käsittelevässä tutkimuksessaan nostaneet esiin myös kuuntelemisen tutkijoiden (esim. Halone ym. 1998) tarkasteleman behavioristisen, kognitiivisen ja affektiivisen elementin. Vastarinta on Knowlesin ja muiden mukaan sitä, ettei henkilö pidä muutoksesta, ei halua tehdä muutosta esimerkiksi omassa työtehtävässään tai ettei hän usko käsillä olevan muutoksen olevan oikea tai tarvittava. Nämä kaikki kolme elementtiä ovat muutoksen kannalta merkityksellisiä, sillä tiedollisen vastustamisen lisäksi on huomioitava myös kielteiset tunteet ja haluttomuus tehdä toiminnan tasolla muutoksia.

Vastarinnalla on Courpassonin ja Dany (2009) mukaan yhteys organisaation toimintakulttuuriin, sillä vastarinnan salliminen tai toteutustapa vaihtelevat riippuen kulttuurisesta kontekstista. Heidän mukaansa vastarinnan tarkastelussa tulee huomioida toiminnan lisäksi myös inhimillinen näkökulma kuten vuorovaikutus esihenkilön ja alaisen välisessä suhteessa. Courpasson ja Dany (2009) ovat todenneet vastarinnan voivan syntyä henkilön halusta ajaa omia etujaan työyhteisössä, mutta myös esihenkilön vallan haastaminen nähtiin syyksi vastustukselle. Organisaation työyhteisöissä käytävissä kehityskeskusteluissa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaa työskentelyään ja työympäristöään kehittäviin asioihin, mutta myös vakiintuneisiin käytäntöihin ja sääntöihin. Esihenkilöiden ja alaisten arjen vuorovaikutustilanteissa vastarinta on todennäköisempää kuin kehityskeskusteluissa, sillä keskusteluissa käsitellään työntekijän esiin nostamia henkilökohtaisia näkemyksiä, tavoitteita ja toiveita.

Pennanen (2018) on tutkimuksessaan tarkastellut hallinnollista vuorovaikutusta sairaalatyöyhteisössä. Hän on todennut, että instituutio rakentaa hallinnollisten ryhmien vuorovaikutuksen käytänteitä, mutta hallinnollisessa vuorovaikutuksessa myös rakennetaan instituutiota. Näin myös kehityskeskusteluissa vuorovaikutustilanteina voidaan nähdä rakennettavan instituutiota. Vaikka edellä on nostettu esiin muutoksen tavoittelu ja vastarinta, on tyytyväisyys työyhteisön vallitsevaa tilannetta, esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta ja käytyä institutionaaliseksi tilanteeksi ymmärrettävää kehityskeskustelua kohtaan nostettava esiin. Kehityskeskusteluissa kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen kokemuksen myötä henkilöstön on mahdollista sitoutua institutionaalisten malleihin ja tavoitteisiin niin kognitiivisesti, behavioristisesti kuin affektiivisestikin.

Organisaatioviestinnän institutionaalinen teoria ohjaa tässä tutkimuksessa organisaation jäsenten roolin tarkastelua, roolin näkymistä sekä sitä, miten valta tai valta- ja vuorovaikutussuhde tulevat näkyviksi kuuntelemisen näkökulmasta. Tampereen

kaupunki on organisaatio, jossa noudatetaan institutionaalisia toimintamalleja erityisesti käydyissä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelujen rakenne ja sisältö kuten keskustelulomakkeetkin ovat valmiina ja ohjeet keskustelujen läpiviemiseen kaikille yhteiset. Tosin yhteisöissä on mahdollista soveltaa tapoja käydä keskusteluita aikataulujen ja henkilöstön tarpeiden mukaan, ja näin mahdollisuus vaikuttaa keskusteluiden toteutukseen on olemassa. Useimmiten kuitenkin noudatetaan keskusteluihin annettuja ohjeita, ja näin niitä voidaan ainakin yhteisön ja toimialan sisällä pitää yhdenvertaisina. Vaikuttamisen mahdollisuutta ei useinkaan kuitenkaan käytetä.

Koska kaupunki on organisaationa ja työllistäjänä suuri, helpottavat erilaiset institutionaalisten mallien mukaiset ohjeistukset ja säännöt arkea, johtamista ja vuorovaikutusta työyhteisöissä. Työyhteisöjen arjesta viesti tai tieto kulkee organisaatiossa porras kerrallaan ylöspäin, jolloin esihenkilöiden vastuulla on toimia tiedonvälittäjänä. Kuuntelemisen ja kuulluksi tuleminen sekä hyvän vuorovaikutuksen kokemus ei rajaudu vain kehityskeskusteluihin, vaan kuunteleminen on läsnä ja erityisen tärkeää työntekijöiden arjessa, jossa he toimivat institutionaalisten mallien mukaan. Kuuntelemisen tutkimus hierarkkisesti moninaisessa organisaatiossa, työyhteisökontekstissa ja erilaisissa suhteissa on kiinnostavaa sekä tärkeää. Organisaatiot ovat nostaneet esiin kuuntelemisen ja tätä kautta vaikuttamisen mahdollisuuden tavoitteinaan, mutta tietoisuus ja tutkimus kaupungin henkilöstön näkemyksistä sisäisissä vuorovaikutustilanteissa on vähäistä. Koska tutkimusta tästä näkökulmasta soveltaen organisaatioviestinnän institutionaalisen teoriaa ei juuri ole, lisää institutionaalisuuden näkymisen tarkastelu tulosten kiinnostavuutta.

## 5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kuuntelemisen prosessia keskeisten tasojen kautta näkyväksi ja ymmärrettäväksi tulevana ilmiönä työyhteisöissä. Päätaivoite ilmiön käsitteellistämisen lisäksi on selvittää, millainen merkitys kuuntelemiselle annetaan ja miten syntyy kuuntelemisen kokemus esihenkilöalaissuhteessa. Työyhteisöissä toimimisen näkökulmasta keskeistä on olennaisen tiedon välittäminen (asia-taso). Rogers (2008) on todennut ihmisten käyttävän erilaisia toimintatapoja ja -malleja sen mukaan, millaisesta suhteesta tai kontekstista on kyse (suhdetaso). Näiden asia- ja suhdetasojen sisältöjä ja rakenteita tarkasteltaessa voidaan luoda uutta tietoa ja ymmärrystä muun muassa kuuntelemisen merkityksestä esihenkilöiden ja alaisten välisissä suhteissa sekä työyhteisötaitona.

Hermeneuttinen fenomenologia (Giorgi & Giorgi 2003, Husserl 1965) tukee tämän tutkimuksen tavoitteita luoda uutta ymmärrystä kuuntelemisen ilmiöstä suhteessa ympäröivään maailmaan. Jokaisen tehdessä havaintoja ja tulkintoja asioista omien subjektiivisten kokemustensa kautta, ei täysin samaa tulkintaa ja ymmärrystä eri ihmisten välillä näin ollen työyhteisöissäkään ole. Institutionaaliset toimintamallit määrittävät yhteisön tavoitteet ja tavat toimia, sillä institutionaalisten mallien katsotaan ohjaavan organisaatioiden henkilöstön tapoja toimia ja olla vuorovaikutuksessa jonkin vakiintuneen tai sovitun mallin mukaisesti.

Työntekijöiden keskinäiset roolit yhteisössä, keskustelut ja tulkintojen sekä merkitysten vaihto, niistä neuvottelemine ja tietoisuus erilaisista tavoista puhua, vaikutavat ihmisten tietoon ja tietoisuuteen. Jotta kokemuksen myötä syntyvä tietoisuus kuuntelemisesta osana työyhteisön vuorovaikutusta lisääntyisi ja näin auttaisi henkilöstöä kehittymään ja ymmärtämään paremmin kuuntelemisen osatekijöitä, tämän tutkimuksen ensimmäinen kuuntelemisen käsitteellistämiseen liittyvä kysymys on:

### **1. Miten kuunteleminen käsitteellistetään ja ymmärretään kehityskeskusteluissa?**

Tällä tutkimuskysymyksellä pyritään tuomaan esiin Tampereen kaupungin henkilöstön käsityksiä kuuntelemisen moniulotteisuudesta ja siitä, miten kuunteleminen

havaitaan, ymmärretään ja mitä henkilöstö pitää kuuntelemisessa tärkeänä. Oman ja työyhteisön kuuntelemisen tiedostamisen ja tiedon lisäämisen myötä on oletettavaa, että henkilöstö osaa parantaa tai kehittää omia taitojaan ja pirteitään kuuntelijana. Kuuntelemisen tieteellisen määritelmän laajentaminen antaa lisää välineitä esimerkiksi esihenkilön vuorovaikutustaitojen koulutukseen ja esihenkilöalaissuhteen ymmärtämisen lisäksi kuuntelemisen taitojen kehittämiseen.

Vaikka pääasiassa tutkimuksentuloksia tarkastellaan fenomenologian kautta, myös sosiaalisen konstruktionismin (Burr 2015, Gergen 2009b) käyttäminen on perusteltua, sillä sen mukaan tieto syntyy erilaisissa työyhteisön sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Kuuntelemalla, ymmärtämällä ja tukemalla vahvistetaan työhyvinvointia yhteisössä (ks. Flynn, Välikoski & Grau 2006). Tutkimuksen tavoitteena onkin saada entistä laajempi käsitys kuuntelemisen merkityksestä työyhteisöissä osamisen näkökulmasta ja siitä, miten kuunteleminen ja kuuntelemisen vaikutukset havaitaan suhteissa, työyhteisön ja sen jäsenten kehittämisessä ja tuen antamisen välineenä. Toinen kysymys onkin, miten suhteen koetaan vaikuttavan kuuntelemiseen ja kuuntelemisen suhteeseen. Toinen tutkimuskysymys on:

## **2. Mistä vuorovaikutuksen tekijöistä syntyy kuuntelemisen kokemus esihenkilöalaissuhteessa?**

Kuntaorganisaation hallintoa ja kaupungin palvelualueiden työyhteisöjä voidaan pitää kankeina ja hitaasti kehittyvinä, mutta ne eivät kuitenkaan ole muuttumattomia. Sosiaalisen konstruktionismin tutkimustradition mukaan organisaation toimintatavat ja -kulttuuri vaikuttavat tai ohjaavat työyhteisöjen toimintaa ja vakiintuneita käytänteitä. Tietoa, todellisuutta sekä rakenteita voidaan pitää työyhteisöissä itsestäänselvyksinä, vaikka ne ovatkin tiedostamatta tai tiedostaen luotuja tai sovittuja tapoja toimia. Kolmannella tutkimuskysymyksellä tuodaan esiin henkilöstön käsityksiä vuorovaikutuksesta ja kuuntelemisesta, tulkinnoista ja vaikutusmahdollisuuksista, jotta tietoisuuden lisääntymisen myötä kehitystyötä ja muutoksia voidaan tehdä:

## **3. Mikä on kuuntelemisen merkitys työyhteisötaitojen kontekstissa?**

Tällä tutkimuskysymyksellä tehdään näkyväksi kuuntelemisen merkitys työyhteisössä ja henkilöiden välisissä suhteissa, suhteen vaikutus kehityskeskustelun kulkuun sekä työyhteisön ilmapiiriin. Tavoitteena on tuoda esiin, miten ennakkovalmistautumisen sekä asennoitumisen kehityskeskusteluun koetaan vaikuttavan havaittuun kuuntelemiseen.

Avoin ja hyvä ilmapiiri sekä työyhteisön toimivat suhteet edellyttävät tutkimusten mukaan (Gouran 2003) työyhteisön jäseniltä halua olla avoimesti vuorovaikutuksessa ja kuunnella kannustaen, arvostaen ja työyhteisön päämääriä toteuttaen. Työyhteisötaidot ovat osa jokaisen omia vuorovaikutustaitoja, mutta tämän lisäksi ne ovat oman ja toisten roolin ymmärtämistä työyhteisössä. Vaikka työyhteisössä olisi havaittu tai tiedostettu haasteet kuuntelemisessa ja suhteissa, ei tilanteiden parantaminen ja esimerkiksi työilmapiirin kehittämiseksi ole aina halua tai ymmärrystä toimia. Tämän tutkimuksen tavoite työyhteisötaitojen kartoittamiseksi on merkityksellistä, sillä tutkimustiedon analyysin jälkeen voidaan ymmärtää laajemmin, miten työyhteisö toimii vuorovaikutustilanteissa ja miten työyhteisössä havaitaan ja koetaan kuunteleminen.

Seuraavan tutkimuskysymyksen kautta pyritään ymmärtämään vastaajien kokemuksia ja ajatuksia kuulluksi ja kuunnelluksi tulemisesta. Tuloksilla pyritäänkin tuomaan esiin supportiivisen viestinnän ja kuunnelluksi tulemisen merkitys työilmapiiriin ja -hyvinvointiin. Kuuntelemisen sekä tuen saaminen ovat merkittävässä roolissa työhyvinvoinnissa, joten siksi tämä seuraava tutkimuskysymys on perusteltua esittää:

#### **4. Millaista tukea työyhteisöissä annetaan kuuntelemalla ja millainen merkitys sillä koetaan olevan työhyvinvoinnille?**

Työyhteisössä, jossa koetaan, että yhteisön jäseniä ja heidän työpanostaan arvostetaan ja heitä kuunnellaan sekä ymmärretään, voidaan esimerkiksi Pichlerin ja Beenenin (2013) mukaan paremmin ja työ on tehokkaampaa kuin työyhteisöissä, joissa henkilö tai henkilöstö on fyysisesti sekä henkisesti kuormittunutta. Henkilöillä, jotka kokevat, että työ on kuormittavaa ja heitä ei kuunnella tai arvosteta, heikkenee työn tekemisen laatu ja yhteenkuuluvuuden tunne (mm. Mäkinen ym. 2015). Neljäs tutkimuskysymys tuokin esiin, miten supportiivisen kuuntelemisen merkitys tulee näkyväksi ja vaikuttaa työilmapiiriin, -hyvinvointiin ja -motivaatioon, sillä työyhteisön vuorovaikutustilanteissa saadulla tuella on merkittävä vaikutus työssä viihtymiseen ja jaksamiseen hyvinvoinnin lisäksi. Tavoitteena on tuoda esiin, millaista tukea henkilöt ilmaisevat saavansa ja miten saatu tuki vaikuttaa ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen esihenkilöiden ja alaisten välillä tai alaisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Työmotivaatio syntyy nykypäivänä useista tekijöistä, eikä motivaation ja sitoutumiseen vaikuta vain palkkaus, sillä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa esimerkiksi tehtävien sisältöön ja toteutustapaan lisäävät motivaatiota, kuten myös työn sujumisen ja kehittämisen kannalta keskeinen koulutus. Hyvinvointikokemukseen liittyvät läsnäolo vuorovaikutustilanteissa, jäsenten keskinäinen kuunteleminen ja tätä kautta

ymmärtäminen, tukeminen ja arvostus, jotka näkyvät muun muassa hyvänä käytöksenä. Lähiesihenkilöiden tavalla viestiä ja kuunnella on vaikutusta yhteisön jäsenten työtyytyväisyyteen ja myös työhyvinvointiin. Kuunteleminen, tuen antaminen ja myös sen vastaanottaminen ovat taitoja, joiden merkitys työyhteisön niin yksilöiden kuin koko organisaation kannalta on suuri. Hyvin työssä jaksavat ja viihtyvät yksilöt, jotka kuuntelevat toisiaan, ovat työhyvinvoinnin perusta.



# 6 AINEISTO JA MENETELMÄT

## 6.1 Aineisto

Kuuntelemista työyhteisötaitona tarkastelemaan tutkimukseen nähtiin olevan tarve kerätä aineisto organisaatiosta ja sen työyhteisöistä, joissa on eri alat ja ammatit edustettuina laajasti. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui Tampereen kaupungin henkilöstö, koska kaupunki työllistää monien eri alojen ammattilaisia useissa eri tehtävissä ja on myös merkittävä työllistäjä Pirkanmaalla. Tutkimukseen kysyttiin henkilöstöä useilta eri palvelualueilta ja palveluyksiköiltä, jotta vastaajat ja kerätty aineisto edustaisivat mahdollisimman laajasti kaupungin eri alojen työntekijöiden näkemyksiä kuuntelemisesta kehityskeskusteluissa ja työyhteisössä. Monipuolinen aineisto mahdollistaa tulosten soveltavuuden ja käytettävyyden myös esimerkiksi myöhemmässä tutkimuksessa ja työelämän kuuntelemisen koulutuksessa.

Tutkimusaineiston keruuseen valittiin monimenetelmätutkimus (mixed method research). Tämä valikoitui jo aivan tutkimuksen alkuvaiheissa, sillä tämä nähtiin parhaaksi menetelmäksi saavuttaa monipuolinen kuvaus kuuntelemisen ilmiöstä (Alasuutari 2019, Sarajarvi & Tuomi 2017, Creswell 2014). Alkueloituksena oli, että yhdistämällä nämä tutkimusotteet täydentäisivät lomakkeiden ja haastattelujen tulokset toisiaan ja myös ristiriitaisuudet tulisivat näkyviksi. Tässä tutkimuksessa pääasiallinen lähestymistapa on laadullinen, sillä tavoitteena on saada vastauksia tutkimuskysymyksiin kuuntelemisen käsitteellistämistä osana vuorovaikutusta, supportiivisen viestinnän vaikutuksesta työhyvinvointiin ja kuuntelemisen ymmärtämisestä osana vuorovaikutusta ja työyhteisötaitoja. Haastattelut mahdollistavat rikkaan aineiston keräämisen, sillä käsitysten, tunteiden, asenteiden ja mielipiteiden ilmaiseminen kasvokkain käytävässä haastattelussa on helpompaa kuin vastausten antaminen kirjallisesti. Haastattelutilanteessa on mahdollista keskustella avoimesti, tarkentaa vastauksiaan ja

pohtia monisanaisesti omia näkemyksiään kuuntelemisen merkityksestä työyhteisössä, mitä taas kysymyslomakkeiden avoimiin kysymyksiin kovinkaan usein ei kirjoiteta. Kysymyslomakkeiden määrällisen aineiston analysointiin käytettiin kuvailevaa tilastollista analyysiä. Molempien tutkimusmenetelmien, laadullisen ja määrällisen, käyttö on perusteltua relevantin aineiston saamiseksi ja myös tulosten monipuolisuuden näkökulmasta. Kysymyslomakkeissa henkilöt olivat valinneet sanallisten vastausten kanssa samassa linjassa olevia vaihtoehtoja esimerkiksi behavioristisista elementeistä. Määrällinen aineisto tukeekin näin laadullista aineistoa, mutta myös toisin päin.

Haastattelu ja kysymyslomake testattiin ennen aineiston keruuta, ja lomakkeiden testaamiseen ja haastatteluihin osallistuneet henkilöt työskentelivät Tampereen kaupungilla. Kysymyslomakkeita korjattiin siltä osin, että kehityskeskustelun jälkeen täytettävässä lomakkeessa sanattomien viestien kohtaa muutettiin. Haastatteluissa vain kysymysten järjestystä muutettiin, jotta haastattelut etenisivät sujuvasti ilman liiallista toistoa tai palaamista jo käsiteltyyn asiaan.

Väitöskirjan aineisto on kerätty Tampereen kaupungin henkilöstöltä vuosina 2008–2010. Tampereen kaupungin konsernihallinnosta saadun tutkimusluvan jälkeen oltiin yhteydessä useisiin eri palveluyksiköihin, ja mukaan lupautuneille esihenkilöille lähetettiin kysymyslomakkeet ja ohjeet siitä, miten ne tuli täyttää ja palauttaa kehityskeskustelujen jälkeen. Lomakkeiden sisältö oli luottamuksellista, joten esihenkilö ei nähnyt mitä hänen alaisensa olivat vastanneet ja päinvastoin. Kysymyslomakkeiden palauttamisen jälkeen sovittiin haastatteluista palveluyksikön esihenkilön kanssa.

Etukäteen sovitut haastattelut tehtiin kehityskeskustelujen jälkeen haastatellun henkilön työpaikalla rauhallisessa tilassa. Paikalla oli aina vain haastateltava ja haastattelijat, eikä kenelläkään ulkopuolisella ollut mahdollisuutta kuulla keskustelua. Haastatteluihin osallistui lähes kaikista lomakkeet lähettäneistä yksiköistä esihenkilö ja yksi tai kaksi alaista. Laadullinen aineisto koostuu haastatteluista, joihin osallistui 34 henkilöä eri palveluyksiköistä. Haastateltavista 27 oli naisia ja seitsemän miehiä, ja heidän ikäjakaumansa on 35–60 vuotta. Haastatteluun osallistui 17 alaisen ja 17 esihenkilön statuksella kehityskeskusteluja käynyttä henkilöä. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta haastateltavat olivat esihenkilöalaisuudessa käydyissä kehityskeskusteluissa.

Laadullista aineistoa saatiin myös kehityskeskustelun jälkeen täytetyn lomakkeen avoimista vastauksista. Määrällisen analyysin tavoitteena oli tukea ja täydentää laadullisen aineiston analyysiä kuuntelemisen määritelmistä ja kokemuksista

kehityskeskustelussa. Määrällinen aineisto koostuu 160 ennen ja jälkeen kehityskeskustelun täytetystä lomakeparista. Kolme vastaajaa täytti kaikki vastauskohdat vain kehityskeskustelun jälkeen täytetyssä lomakkeessa. Vastaajista kokonaisuudessaan naisia oli 120 ja miehiä 40, ja heidän ikäjakaumansa oli 20–63 vuotta. Esihenkilöstä tuksella vastanneista oli 21 ja alaisstatuksella 139.

## Haastattelut

Haastattelut nauhoitettiin sanelinta käyttäen ja nauhoitteet siirrettiin tietokoneelle kuunneltavaksi ja kirjoitettuun muotoon saatettavaksi. Haastatteluäänitteet litteroitiin sanasta sanaan kirjoittaen kaikki sanottu informaatio, eli sanojen lisäksi myös toistot, täytesanat, puolittaiset sanat ja tunteen ilmaukset (naurahdus, hymähdys). Tämä litterointitarkkuus toi esiin haastattelun sujumisen ja ilmapiirin, ja näin saatiin myös tarkennettua, oliko haastattelun sanottu viesti ristiriidassa sanattoman viestin kanssa (*kuunneltiin joo* ja naurahtelua tai epäröintiä).

Haastatteluun osallistui käydyssä kehityskeskustelussa sekä alaisia että esihenkilöitä, mutta kaikki haastatellut esihenkilöt olivat myös itse alaisia. Tämä oli havaittavissa haastatteluissa, sillä osa esihenkilöasemassa olleista haastateltavista kertoi myös kehityskeskustelusta oman esihenkilönsä kanssa. Haastatteluiden rakenne oli puolistrukturoitu, joskin niissä toteutui selkeä haastattelukaava edeten kysymyksestä vastaukseen. Teema, joita oli 15, etenivät pääasiassa suunnitellussa järjestyksessä, mutta osa henkilöistä muotoili vastauksensa siten, että siitä oli havaittavissa vastaus useampaan kuin yhteen kysymykseen. Haastatteluaineistoa on yhteensä 13 tuntia ja 20 minuuttia. Osa vastaajista oli hyvin niukkasanaisia tai vastasi täsmällisesti vain esitettyyn kysymykseen, kun taas osa pohti vastauksessaan esimerkiksi omia kokemuksiaan monisanaisesti ja eri työyhteisön tilanteissa. Tulosluvussa haastatellut on kirjattu kirjaimella H ja numerolla, esimerkiksi H20.

Haastateltavilta kysyttiin, miten kehityskeskustelu sujui, vastasiko se odotuksia ja odottaako henkilö nyt jotain tapahtuvaksi kehityskeskustelun jälkeen. Tällä kysymyksellä oli tavoitteena tuoda esiin haastateltavien mahdollisia ennakoasenteita toista kehityskeskusteluun osallistuvaa henkilöä sekä kehityskeskustelua kohtaan. Näiden kysymysten ollessa ensimmäisiä pyrittiin niillä myös ohjaamaan haastateltavaa miettimään käytyä kehityskeskustelua. Kuuntelemiseen liittyen haastateltavia pyydettiin määrittelemään kuunteleminen ja se, miten kuunteleminen näkyi tai osoitettiin kehityskeskustelun aikana. Näillä kysymyksillä oli tavoitteena tuoda esiin se, miten

kuunteleminen käsitteellistettiin ja ymmärrettiin monimuotoisena prosessina osana vuorovaikutusta (ks. Liite 1).

Haastateltavia pyydettiin kertomaan havainnoista sekä kokemuksista kuuntelemisesta työyhteisön vuorovaikutustilanteissa, jotta haastateltavat kertoisivat näistä työyhteisön arjessa ja käydyissä kehityskeskusteluissa. Näin tutkimukseen saatiin lisää aineistoa kuuntelemisen käsitteellistämistä ja kehittämistä ajatellen. Haastateltavilta kysyttiin myös kuuntelemisen merkityksestä ja vaikutuksesta hyvinvointiin sekä työyhteisön ilmapiiriin. Haastattelussa ei kysytty suoraan tuen antamisesta tai saamisesta, vaan tämä nousi esiin vastauksista, joissa kuvailtiin tuen saamista tai päinvastaista tilannetta.

### **Kysymyslomakkeet ennen ja jälkeen kehityskeskustelun**

Tutkimusaineiston määrällinen osuus koostuu kysymyslomakkeista, jotka vastaajat täyttivät ennen ja jälkeen kehityskeskustelun. Kaikki kehityskeskustelun jälkeen haastatteluun osallistuneet henkilöt täyttivät myös lomakkeet, mutta lomakkeita ja haastatteluja ei tarkastella tässä tutkimuksessa yhdessä. Kysymyslomakkeissa kysyttiin henkilöiden taustatiedot eli ikä, sukupuoli (mies/nainen), asema (esihenkilö/alainen), palveluyksikkö, tehtävänimike, koulutus ja mistä vuodesta lähtien on ollut töissä Tampereen kaupungilla (ks. Liite 2 ja 3).

Lomakkeissa oli väittämiä, joista vastaaja valitsi omaa näkemystään vastaavan vaihtoehdon. Likert-tyyppisen lomakkeen vastausvaihtoehdot olivat: 1 täysin samaa mieltä, 2 osittain samaa mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 osittain eri mieltä, 5 täysin eri mieltä. Lomakkeiden numeeriset tiedot kirjattiin Excel-taulukoihin tarkasteltavaksi ja vertailtavaksi. Kysymyslomakkeiden väittämistä syntynyttä aineistosta tarkasteltiin myös SPSS-ohjelmalla.

Ennen kehityskeskustelua täytettävässä lomakkeessa oli väittämiä työtyytyväisyydestä, valmistautumisesta kehityskeskusteluun ja odotuksista sekä tavoitteista kehityskeskustelussa. Etukäteen täytetyllä lomakkeella tavoitteena olikin tuoda esiin, miten tyytyväisiä henkilöt olivat työyhteisössään, miten he olivat valmistautuneet ja miten he suhtautuivat tulevaan kehityskeskusteluun.

Ennen kehityskeskustelua käytävän lomakkeen lopussa vastaajat laittoivat viisi asiaa kuuntelemisesta tärkeysjärjestykseen. Valittavissa olevat käsitteet olivat: kuulee, ottaa katsekontaktin, ei keskeytä, tekee tarkentavia kysymyksiä, ymmärtää kielen ja sanat, muistaa sisällön, tekee muistutuksia, antaa palautetta, ei kritisoi, osoittaa sympatiaa ja on rehellinen. Nämä väittämät valittiin aiemmassa kuuntelemisen

tutkimuksessa esiin nousseista käsitteistä. Tämä osion tavoitteena oli selvittää, mitä tekijöitä vastaajat pitivät tärkeimpänä kuuntelemisesta ja miten vastaajat kuuntelemisen ymmärsivät.

Kehityskeskustelun jälkeen täytetyssä lomakkeessa henkilö arvioi kehityskeskustelun sujumista ja ilmapiiriä, luottamuksellisuutta, vaikuttavuutta tai hyödyllisyyttä ja havainnointia kuuntelemista keskustelun aikana (sanattomat viestit, muistiinpanot, tarkentavat kysymykset, keskeyttäminen, ymmärtäminen). Tästä esimerkkejä Taulukossa 1 (ks. Liite 3).

Lomakkeessa esitettiin havaittua kuuntelemista koskevia väittämiä, ja näitä väittämien tuloksia tarkastellaan laadullisen aineiston tulosten kanssa, jotta saadaan laajalaisesti tietoa kuuntelemisen prosessista. Lomakkeissa olleilla väittämillä tavoiteltiin vahvistusta laadulliseen aineistoon, ja haastateltujen henkilöiden vastauksien lisäksi laajemmin tietoa työtyytyväisyydestä, kehityskeskustelussa havaitusta kuuntelemisesta ja vuorovaikutuksesta, työilmapiiristä ja saadusta tuesta työyhteisössä.

Taulukko 1

Esimerkkejä väittämistä kehityskeskustelujen jälkeen

Otin katsekontaktin kuunnellessani.	1	2	3	4	5
Nyökyttelin osoittaen kiinnostustani.	1	2	3	4	5
Tein muistiinpanoja keskustelun aikana.	1	2	3	4	5

### **Kehityskeskustelun jälkeen täytetyn lomakkeen avoimet kysymykset**

Lomakkeen lopussa oli avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat kirjoittivat joko yksittäisiä sanoja, kokonaisia lauseita tai käyttivät ajatusviivoja. Ensimmäiseksi kysyttiin vastasiko keskustelu odotuksia, onnistuiko kehityskeskustelu ja vastasiko keskustelu ennakko-odotuksia tai tavoitteita. Näillä kysymyksillä oli tavoitteena saada esiin vastaajien asennoituminen kehityskeskusteluun ja asenteen mahdollinen vaikutus kuuntelemiseen tilanteessa (ks. Liite 3).

Kysymyslomakkeessa kysyttiin havaitusta kuuntelemisesta ja oliko vastaaja tyytyväinen havaittuun kuuntelemiseen. Näiden kysymyksien vastaukset olivat lyhyitä, vain muutaman sanan vastauksia. Kysymyksiin tyytyväisyydestä kuuntelemiseen ja mahdollisesti kuuntelemista haitanneista tekijöistä olivat vastaukset kiinnostavia ja näistä erityisesti nousivat esiin keskinäisen suhteen merkitys ja työyhteisön ilmapiiri. Tulosluvussa avointen kysymysten vastaajat on koodattu kirjaimella V ja numerolla, esimerkiksi V254.

## 6.2 Analyysi

Tämän väitöskirjatutkimuksen aineistoanalyysi on tehty käyttäen määrällisen ja laadullisen menetelmän yhdistelmää, monimenetelmätutkimusta (engl. mixed method research). Laadullisella sisällönanalyysillä pyritään systemaattiseen ja kattavaan kuvaukseen aineistoon liittyvistä sisällöistä. Sisällönanalyysissä kerätään ilmaisuja ja sanoja, koodataan alkuperäinen muoto, tehdään pelkistetty ilmaus ja näistä muodostetaan alaluokkia, minkä jälkeen syntyneistä alaluokista luodaan vielä yläluokka (esim. Coffey & Atkinson 1996). Koska laadullisen sisällönanalyysin lähtökohtana on tunnistaa ja nimetä ilmaisuja aineistosta, mahdollisti tämä analyysimenetelmä tässä työssä kuuntelemiselle annettujen määritelmien ja käsitteiden esiin nostamisen. Näin tätä analyysitapaa käyttäen pyrittiin aineistoa tarkastelemalla käsitteellistämään ja luomaan yhteys kuuntelemista koskevien käsitteiden ja muun muassa haastatteluissa kerrottujen kokemusten välille sekä hyödyntämään menetelmään kuuluvia koodauskäytäntöjä ja käsitteitä. Tutkimuksen tavoitteena on kuvailun lisäksi selittää, tulkita ja ymmärtää kuuntelemista ilmiönä ja nostaa esiin, millainen merkitys kuuntelemiselle annetaan kunta-alan työyhteisöissä ja näin on mahdollista myös analysoida esihenkilöiden ja alaisten vuorovaikutussuhdetta, suhteissa tapahtuvaa prosessia ja kuuntelemisen kokemusta sekä havaittua kuuntelemista kehityskeskusteluissa.

Haastattelujen litteraatioita ja kehityskeskustelun jälkeen täytetyn lomakkeen avointen kysymysten vastauksia tarkasteltaessa lähtökohtana oli tunnistaa niiden ilmiöiden merkityksiä, joita oli sanoitettu. Aineiston luokittelulla tavoitteena oli luoda sanallinen ja selkeä kuvaus kuuntelemisesta ilmiönä ja osana vuorovaikutusta ja työyhteisötaitoja. Haastattelujen litteraatiot ja kehityskeskustelun jälkeen täytetyn lomakkeen avointen kysymysten vastaukset käytiin huolella läpi, koodattiin alkuperäinen ilmaus, tehtiin pelkistetty ilmaus ja tämän jälkeen muodostettiin ala- ja yläluokat. Alkuperäiset ilmaukset olivat yleisesti enemmän kuin yhden sanan ilmauksia, joista muodostettiin pelkistetty ilmaus. Alaluokat muodostuivat tutkimuksen edetessä eli ne syntyivät litteraatioiden ja lomakkeiden vastausten myötä. Tämä on tyypillinen tapa edetä aineistoanalyysissä, sillä luokat syntyvät aineistosta eikä päinvastoin (ks. Alasuutari 2019, Sarajärvi & Tuomi 2017).

Luokittelulla oli tavoitteena tehdä näkyväksi ne kuuntelemisen käsitteet, joita aineistosta nousi esiin. Tämän lisäksi tavoitteena oli myös selvittää, mikä on saatujen luokkien määrä eli miten usein esiintyi työyhteisön kuuntelemista käsiteltäessä

esimerkiksi läsnäolo, sanattomat viestit ja tarkentavat kysymykset. Yläluokkia tässä tutkimuksessa ovat kognitiiviset, behavioristiset ja affektiiviset prosessit. Esiin nousseita ilmauksia tai käsitteitä sekä luokkia on esimerkkinä taulukossa 2. Tämän tutkimuksen tavoitteena on nostaa esiin myös affektiivisen kuuntelemisen ilmaisut, sillä aiemmin painopiste on ollut kognitiivisessa kuuntelemisessä erityisesti työyhteisöissä. Kuuntelemisen tutkimuksessa keskiössä on ollut asiataso, mutta myös suhde tai suhdetaso on myös keskeinen osa vuorovaikutusta eli vuorovaikutus on relationaalinen prosessi (Rogers 2008). Tässä tutkimuksessa suhdeullottuvuutta tai suhteen ja kuuntelemisen yhteyttä on tarkasteltu sekä haastattelujen että kysymyslomakkeiden avointen kysymysten vastauksista. Suhdetta ei sanallistettu suoraan, vaan lähinnä suhteen luonne ilmeni ilmaisuista pidempiaikainen yhteistyö, tuttuus, keskinäinen ystävyys tai päinvastaiset ilmaisut kuten etäinen esihenkilö. Suhde ei kuitenkaan ole yksiselitteisesti koodattavissa tai erotettavissa prosessia koskevista ilmauksista.

Taulukko 2

### Esimerkkejä luokittelusta

	alkuperäinen ilmaus	pelkistetty ilmaus	alaluokka	yläluokka
H5	<i>tarkensi että et näinkö ajattelit</i>	tarkennus	tarkentavat kysymykset	kognitiivinen
H7	<i>jos et ymmärrä ni tarkennat</i>	tarkistaminen	tarkentavat kysymykset	kognitiivinen
H10	<i>tulla kysyyn et niin mitä sä nyt tarkoitat</i>	kysyä - tarkistaminen	tarkentavat kysymykset	behavioristinen kognitiivinen
H20	<i>nostaa että tarkoitatko että tämmöstä</i>	tarkennus	tarkentavat kysymykset	kognitiivinen
H27	<i>hän esittää mulle kysymyksiä</i>	esittää kysymys	tarkentavat kysymykset	behavioristinen

	alkuperäinen ilmaus	pelkistetty ilmaus	alaluokka	yläluokka
H4	<i>kyllä koko ajan pitää olla aistit ylläällä</i>	aistia tilanteessa	läsnäolo	affektiivinen
H10	<i>et on ollut aidosti siinä läsnä</i>	olla läsnä	läsnäolo	kognitiivinen

				affektiivinen
<b>H27</b>	<i>semmosta pysähtymistä siihen hetkeen</i>	pysähtyminen rauhallisuus	läsnäolo	affektiivinen behavioristinen

	<b>alkuperäinen ilmaus</b>	<b>pelkistetty ilmaus</b>	<b>alaluokka</b>	<b>yläluokka</b>
<b>H1</b>	<i>eleet, äänen sävyt, puheen nopeus</i>	eleet, sävyt, nopeus	sanattomat viestit/merkit	behavioristinen
<b>H28</b>	<i>niinkun ruumiinkieli puhuu paljon</i>	eleet	sanattomat viestit	behavioristinen
<b>H30</b>	<i>eleillä ja ilmeillä ja tunteella ja asenteella on on suuri merkitys</i>	eleet, ilmeet, tunteet, asenne	sanattomat viestit	behavioristinen affektiivinen

Haastatteluaineistossa kuten myös lomakkeiden avoimissa kysymyksissä etsittiin kuuntelemista määrittävien ilmausten ja sanojen lisäksi hyvinvointia, ilmapiiriä ja vuorovaikutusta kuvaavia ilmauksia. Osa ilmauksista vastasi kahta eri luokkaa, mistä johtuen luokkien määrittämistä ja rajaamista piti tarkentaa ja rajata tutkimuksen edetessä. Esimerkiksi tuen antamisen (supportiivinen kuunteleminen) ja hyvinvoinnin (työhyvinvointi) luokitukset olivat lomittain kuten myös kuuntelemisen määrittämissä muun muassa ymmärtäminen ja tukeminen.

Laadullista analyysia täydennettiin määrällisellä analyysillä. Aineiston dataa tarkasteltiin lukuina kysyen esimerkiksi, miten tyytyväisiä vastaajat olivat työyhteisössä omaan tilanteeseensa tai omaan työtehtäväänsä ja kokiko työntekijä lisäkoulutukselle olevan tarvetta, mitä kehityskeskustelun kuuntelemisesta oli havaittu ja mikä oli tärkeintä kuuntelemisessa. Osa taulukon tiedoista analysoitiin SPSS-tilasto-ohjelmalla, jotta voitiin selvittää korreloiko ikä, sukupuoli tai palveluvuosien määrä siihen, miten vastaajat arvioivat tyytyväisyytään työhönsä, jaksamistaan sekä viihtymistään työssään ja myös siihen, mitä vastaajat olivat merkinneet kuuntelemisessa tärkeimmiksi asioiksi (viisi tärkeysjärjestykseen 11 vaihtoehdosta). Nämä tilasto-ohjelman tulokset kuitenkin on jätetty tulosten raportoinnin ulkopuolelle, sillä mikään näistä ei noussut tilastollisesti merkitseväksi. Toisin sanoen esimerkiksi ikä tai sukupuoli ei vaikuttanut siihen, mitä kuuntelemisessa pidettiin tärkeänä.



Jälkikäteen täytetyssä lomakkeessa esitettiin havaittua kuuntelemista koskevia väittämiä, ja näitä väittämien tuloksia tarkastellaan laadullisen aineiston tulosten kanssa, jotta saadaan laaja-alaisesti tietoa kuuntelemisen prosessista. Lomakkeissa olleilla väittämillä tavoiteltiin vahvistusta laadulliseen aineistoon, ja haastateltujen henkilöiden vastauksien lisäksi laajemmin tietoa työtyytyväisyydestä, kehityskeskustelussa havaitusta kuuntelemisesta ja vuorovaikutuksesta, työilmapiiristä ja saadusta tuesta työyhteisössä.

### 6.3 Tutkimuksen eettiset ratkaisut

Tämän tutkimuksen aihealue valikoitui kiinnostuksesta selvittää kuuntelemisen ilmiötä työyhteisöissä ja kuuntelemisen merkitystä ja roolia henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Kuntaorganisaation ollessa tuttu työnantaja ja muutaman toimialan omakohtaiset kokemukset helpottivat organisaation rakenteen ja toimintatapojen ymmärtämistä. Omakohtaiset kokemukset eivät kuitenkaan rajoittaneet tai vaikuttaneet suhtautumiseen tai asenteeseen organisaatiota ja henkilöitä kohtaan, vaan kokemus helpotti tulkintaa ja ymmärtämistä (Hennink, Hutter & Bailey 2020, 69–87). Haastatteluihin osallistuneiden kanssa tutkijalla ei ollut haasteita luottamuksellisen tai avoimen ilmapiirin luomisessa, vaan useimmat tutkimukseen osallistuneet kokivat haastattelijan olevan ikään kuin myös kaupungin työntekijä, joka ymmärtää ja tuntee työympäristön. Tämä tutkimus on tästä huolimatta pyrittävä tekemään objektiivisesti, eikä aiempi vuosien takainen työkokemus ole vaikuttanut aineiston tarkasteluun ja tehtyihin tulkintoihin.

Tutkimusaineisto on kerätty vuosina 2008–2010, minkä jälkeen aineiston keräämisen aikaan käytössä olleet kehityskeskustelujen tavoitteet ja toimintatavat ovat organisaatiossa muuttuneet. Kuuntelemisen merkitys viestinnän ja tiedonkulun onnistumisen näkökulmasta ei ole kuitenkaan muuttunut tai vähentynyt lainkaan vuosien varrella. Aiemmasta kuuntelemisen tutkimuksen kehittymisestä on nähtävissä, että tarkastelun keskiössä olevat seikat ilmiössä voivat muuttua, mutta kuuntelemisen kokemus tai ilmiö itsessään ei ole muuttunut. Maallikoiden kuuntelemisen käsitteellistäminen tai havaintojen sanallistaminen ei liene muuttunut helpommaksi vuosien aikana, joskin tietoisuus kuuntelemisen merkityksestä on lisääntynyt.

Tämä väitöskirjatutkimus on toteutettu siten, ettei luottamusta tutkimukseen, tutkimuksen luotettavuuteen tai tutkijaan ole horjutettu eikä tutkimuksesta ei seuraa riskejä, haittaa tai vahinkoa tutkimukseen osallistuneille, kaupungille organisaationa eikä myöskään kaupungin henkilöstölle. Työn alkuvaiheissa kartoitettiin tietosuojaan ja eettisiin ratkaisuihin liittyvät riskit ja mietittiin tarvittavat toimenpiteet, jotta mahdolliset tietoturvariskit vältetään. Tutkijan eettisiä ohjeita ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa tarkasteltiin ja näiden ohjeiden mukaan toimittiin. Jokainen tutkimukseen osallistunut henkilö täytti kysymyslomakkeet ja osallistui haastatteluihin omasta vapaasta tahdostaan. Haastateltavat antoivat suostumuksensa osallistua tutkimukseen kirjallisesti eli kirjoittivat tehtävänimikkeensä, palveluysikkönsä ja haastattelun päivämäärän.

Tampereen kaupunkiin organisaationa oli tutustuttu huolella ennakkoon, ja oma-kohtainen kokemus työskentelystä kaupungin palveluksessa auttoi organisaation rakenteen ja toimintamallien ymmärtämisessä. Toimenpiteet aineistoa kerätessä ja käsiteltäessä on toteutettu huolella, ja aineistoa on säilytetty siten, ettei se ole ollut kenenkään ulkopuolisen tavoitettavissa tai nähtävissä. Tutkimuksen tekemiseen ja aineiston keräämiseen henkilöstöltä on myönnetty tutkimuslupa siten, että henkilöstöä voitiin haastatella ja tämä saatu lupa koski myös kysymyslomakkeita, joita henkilöstölle lähetettiin täytettäväksi.

Tampereen palveluysiköiden henkilöstölle kerrottiin etukäteen, että kyseessä on väitöskirjatutkimus, jonka aineistosta tai tuloksista vastaajia henkilöinä tai heidän yksikköään ei voida tunnistaa. Haastatteluissa ja lomakkeissa kysyttiin vain tälle tutkimuksen kannalta olennaisia taustatietoja ja asioita, kuten sukupuoli, ikä, palveluysikkö ja ammattinimike sekä koulutus sekä palveluaika yksikössä. Haastateltujen tai kysymyslomakkeet palauttaneiden henkilöiden tunnistetietoja (nimi, ammattinimike, palveluysikkö) ei ole aineistosta nähtävissä tai yhdistettävissä vastaajiin. Litteraatioissa, joita tutkimuksen tulososiossa lainattiin, on haastattelun teksti muotoiltu siten, ettei sieltä myöskään voida päätellä, kuka vastaaja on.

## 7 TULOKSET

Tässä osassa käsitellään kuuntelemiseen liittyviä tuloksia tutkimuskysymyksiensä kautta. Ensimmäisenä kysymyksenä on, miten kuunteleminen käsitteellistettiin ja ymmärrettiin kehityskeskusteluissa. Toinen tutkimuskysymys on, mistä vuorovaikutuksen tekijöistä syntyy kuuntelemisen kokemus esihenkilöalaissahteessa. Kolmanneksi tarkastellaan kuuntelemisen merkitystä työyhteisötaidona ja neljäs tutkimuskysymys nostaa esiin supportiivisen kuuntelemisen merkityksen työhyvinvoinnille.

### 7.1 Kuunteleminen työyhteisössä

#### 7.1.1 Kuuntelemisen käsitteellistäminen

Analyyisin tulokset osoittavat, että kuunteleminen ilmiönä ei näyttäydä selkeänä tapahtumien ketjuna, vaan elementeistä koostuvana monitasoisena rakennelmana. Kun haastateltuja pyydettiin kertomaan, miten he ymmärtävät tai käsitteellistävät kuuntelemisen, osa vastaajista totesi, etteivät he olleet aiemmin pohtineet, mitä kuunteleminen on tai miten he kuuntelemisen käsittävät. Kuuntelemisen havainnoiminen ja oman kuuntelemisen osoittaminen esimerkiksi sanallisoin tai sanattomin viestein vaikutti vastaajista haasteelliselta. Näyttääkin siltä, että kuuntelemista pidetään itsessään selvyytenä miettimättä, mitä se itse asiassa tarkoittaa.

H11: *se onki aika yllättävä aibe tää kuunteleminen .... vaikee kysymys mutta. mutta tota mä en oo. ei oo kaubeesti tullut mietittyä*

H15: *kylläpä sä kysyt vaikeita.*

H21: *tää on aika vaikee vaikee määritellä .... hirvee vaikee vaikee siis*

H33: *en nyt tiä onko kuunteleminen. miten sitä määrittelis*

Haastatteluista nousi esiin, että kuuntelemisen todettiin olevan konkreettista toimintaa kuten sanotun kuulemista, muistiinpanojen tekemistä ja sanattomien viestien kuten äänenpainojen ja ilmeiden havaitsemista. Kuuleminen ymmärrettiin viestin vastaanottamiseksi auditiivisesti, jolloin nimenomaan kasvokkain käytävässä keskustelussa vastaanottajan kyvyllä kuulla koettiin olevan suuri merkitys. Vastaajien mukaan kuuleminen ei kuitenkaan ole kuuntelemista, vaan auditiivinen kuuleminen ymmärrettiin ensimmäisenä osana kuuntelemisen prosessia, ja kuulemista seurasivat asia- ja suhdetasojen elementit. Kuuntelemisen käsitteellistämisen behavioristisia ja kognitiivisia elementtejä pidettiin kuuntelemisen näkyväksi tekevinä tasoina, joiden jälkeen syntyi vaikutelma kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta.

Behavioristisina elementteinä tulivat keskustelun aikana näkyviksi sanattomat viesti tai reaktiot, joita aineiston mukaan ovat esimerkiksi nyökyttely, hymyily ja katsekontakti. Vastaajat kuvailivat sanattomia viestejä, joista he havaitsivat ja tulkitsivat toisen osapuolen kuuntelevan tai joilla he itse kertoivat osoittaneensa kuuntelevansa. Äänensävyjen, eleiden ja ilmeiden todettiin olevan viestien behavioristisia elementtejä, joissa mukana oli affektiivisia, tunteissa ja tunteisiin vaikuttavia elementtejä. Katsekontaktin ottaminen ymmärrettiin sanattomaksi viestiksi, joka aineiston mukaan oli tärkeämpi konkreettinen teko kuin muut sanattomat viestit sisältäessään myös kognitiivisen ja affektiivisen elementin, joista näkyy suhdetaso. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kertoi katsekontaktilla tekevänsä näkyväksi keskittymisensä puhujan asiaan.

*H9: sillai osottaa toiselle että juu mä kuuntelen että ei häslää siinä samalla sitte jotaki muuta toisella kädellä*

Kuuntelemisen kognitiiviset elementit ilmenivät kehityskeskusteluissa keskustelun sisällön ja jaetun tiedon vastaanottamisen lisäksi ymmärtämisenä, arvioimisena ja tulkintana, jolloin keskustelijat käyttivät omaa aiempaa tietoaan ja kokemustaan edellisten vuosien kehityskeskusteluista tai muista työyhteisön vuorovaikutustilanteista. Kaikki vastaajat pitivät kehityskeskusteluja tilanteina, joissa molempien, niin esihenkilön kuin alaisenkin, tehtävänä on kuuntelemalla pyrkiä yhteiseen ymmärrykseen käsiteltävistä asioista. Tavoitteiden asettaminen keskusteluille ja valmistautuminen keskusteluun vastaajien mukaan helpotti keskustelun seuraamista, kuuntelemista ja käsiteltyjen asioiden ymmärtämistä. Alla olevassa esimerkissä henkilö viittaa toisen keskustelijan käyttäneen edellisellä kerralla täytettyä lomaketta keskustelun runkona,

ja hän itse oli valmistautunut pohtimalla esiin tulevia aiheita. Valmistautuminen ja vähintäänkin keskustelun sisällön miettiminen etukäteen auttoi keskustelun sisällön ymmärtämisessä.

*V59: Olin itse miettinyt asiat etukäteen. A tukentui pitkälti edelliseen dokumenttiin, mutta perusteli kyllä kantansa.*

Aineistosta on nähtävissä, että kuullun sanallisen viestin toistaminen ja tarkentavat kysymykset ymmärrettiin kuuntelemisen tulkinnan näkökulmasta behavioristisina elementteinä, joilla pyrittiin tarkistamaan, ymmärsikö kuulija vastaanottamansa viestin kuten puhuja oli sen tarkoittanut. Viestin ymmärtäminen ja oikein tehty tulkinta esitetystä asiasta nähtiin tiedonkulun ja työyhteisön toiminnan kannalta keskeisiksi kognitiivisiksi elementeiksi. Vastajat tarkoittivat ymmärtämisellä jaetun informaation ja viestien sisällöllistä ymmärtämistä, mutta myös tunteisiin liittyvien viestien ymmärtämistä. Reagointi tai toiminta tapahtuu behavioristisia elementtejä käyttäen, mutta tulkintaan viestit vaikuttavat kognitiivisesta näkökulmasta. Haastateltu kertoi kuuntelemisen edellyttävän ymmärtämisen lisäksi herkkyyttä huomata syntyneet ristiriidat henkilöiden välillä. Myös tietoinen ratkaisujen etsiminen nähtiin kognitiivisena kuuntelemisen elementtinä.

*H2: siä on nii monta samassa. on kymmenen eri mielipidettä ja on nimenomaan on tää kuuntelemisen taito että pystyy luovimaan. huomaa asiat*

Kognitiivisesta näkökulmasta kuuntelemisen prosessiin kuuluu merkittävänä osana viestin kuulemisen ja ymmärtämisen lisäksi viestin tulkinta. Haastateltujen mukaan kuuntelijan on tehtävä tulkintoja kaiken aikaa kuulemastaan, ja hänen on huomioitava viesteistä muutkin kuin auditiiviset viestit. Kuten ymmärtäessään, myös tulkitessaan viestejä kuuntelija toimii aiemman kokemuksensa ja tietonsa pohjalta. Kontekstina työyhteisön tilanteet kuten kehityskeskustelut ja esihenkilön ja alaisen sekä alaisen ja alaisen suhteen nähtiin vaikuttavan vastauksissa siihen, miten henkilöt tulkitsivat viestejä. Vaikka esimerkiksi kehityskeskusteluissa läsnä olleet esihenkilö ja alainen olisivat halunneet ymmärtää toisiaan siten kuin toinen oli tarkoittanut ja vaikka he olisivat työskennelleet samassa yhteisössä useita vuosia, olivat virhetulkinnat mahdollisia. Esihenkilön tiedot esimerkiksi tulevista muutoksista yksikössä tai työtehtävissä olivat eri tasolla kuin alaisella, ja myös kokemuksen tehtävien

tekemisestä vaihtelivat. Haastatellut kertoivat kehityskeskustelujen kontekstina ollen rentoja tilaisuuksia, jos henkilöt tunsivat toisensa.

H13: *mun läbiesimieheni on itse asias mun entinen työkaveri. mä sanoin hänellekki et tota muista et sä oot esimies ... me yhtä lailla puhutaan niistä asioista työasioista niinku normaallipäivän mittaan*

Henkilöiden pelot, negatiiviset affektiiviset elementit, vaikuttivat siinä missä positiivisetkin asenteisiin ja halukkuuteen kuunnella ja tulkita viestejä sillä tavoin kuin ne oli tarkoitettu. Alla olevassa esimerkissä haasteltu arvioi, että hänen ilmaisunsa vaikutti viestin vastaanottajan tulkintaan ja vastustavaan asenteeseen.

H12: *se oli juuri se että se niin kun. ehkä minun tapa esittää asia. ja sitten ihmisten pelot vaikutti siihen tulkintaan että se oli kerta kaikkiaan semmonen keiytbetoni vastassa*

Aineistosta nousi esiin, ettei sanojen ja kielen ymmärtämistä pidetty erityisen tärkeänä osana kuuntelemisen prosessissa, vaikka kielen ja puheen ymmärtäminen onkin oikean tulkinnan näkökulmasta merkityksellistä. Haastatelluista kukaan ei ollut kohdannut työyhteisössään kielen ymmärtämisen haasteita, minkä takia tätä näkökulmaa ei nostettu esiin. Haastatteluissa tarkasteltiin vain sanotun ymmärtämisen kognitiivisia elementtejä. Vaikka käytetty kieli oli yhteinen, tarkentavilla kysymyksillä tai kommentteilla vastaajien mukaan he pyrkivät tarkistamaan, olivatko he ymmärtäneet esitetyn asian oikein. Esitetyt tarkentavat kysymykset tulevat näkyviksi behavioristisena ulottuvuutena, mutta yhteisen ymmärryksen saavuttamisen näkökulmasta kyse on kognitiivisista elementeistä.

H18: *pitää ni sillä tavalla kuunnella että ymmärtää mitä puhutaan ... täytyy keskittyä aina ku joku jotain sanoo niin siihen et että mitä ne sanoo*

Muistiinpanojen tekeminen kehityskeskustelussa nousivat aineistossa esiin behavioristisena elementtinä. Muistiinpanoja vastaajat eivät pitäneet tärkeänä osana kuuntelemista kehityskeskusteluissa, mutta haastateltavien kertoessa arjen tapahtumista ja työhön liittyvien asioiden muistamisesta, mainittiin muistiinpanojen tekeminen, jotta jokin asia ei unohdu ja jää hoitamatta. Aineistosta käy myös ilmi, että kehityskeskusteluissa kirjatulla tiedoilla on merkitystä siinä vaiheessa, kun seuraavassa

keskustelussa tarkastellaan asioita, joita oli sovittu tavoitteiksi tai suunnitelmiksi. Vaikka muistiinpanot auttoivat muistamaan asioita myöhemmin, koettiin kirjaamisen toisaalta häiritsevän keskittymistä puhujan sanattomiin viesteihin, katsekontaktiin ja näin katkaisevan keskittymisen toisen henkilön sanomaan. Muistiinpanot ymmärrettiin osaksi asioiden muistamista, eli käytännön tekeminen auttoi kognitiivisen tason elementtiä.

*V423: Kuunteleminen oli aktiivista, toinen seurasi puhettani ja eleitäni, vastasi minun puheeseeni, teki muistiinpanoja.*

Palautteen antaminen tulee näkyväksi behavioristisena osana, jossa yhdistyvät niin kognitiivinen kuin affektiivinenkin elementti. Palautteen ollessa tietoa tai ohjeita toimintatapoihin liittyen, sisältö ja sävy vaikuttivat tunnetasolla kuuntelijaan ja hänen reagointiinsa. Haastatellut pitivät palautteen saamista tärkeänä työssä kehittymisen kannalta, kannustavana ja motivoivana tekijänä kuten myös tuen pyytämistä helpottavana tekijänä. Palautteen saaminen miellettiin positiivisena keinona saada tietoa tai kommentteja tekemistään ratkaisuksista työnteossa. Vastajat eivät pääosin pitäneet palautteen saamista negatiivisena asiana työyhteisössä.

*H20: mum mielestä siinä mielessä on niinku tärkeitä saada oikeeta. välitöntä palautetta ... epäkohdista tai onnistumisista mitä siinä on. palautetta joko muuttuneina toimintakäytänteinä tai sit ihan henkilökohtasena kiitoksena*

*V65: Keskityin keskusteluun, omasta mielestäni kuulin palautteet ja kysymykset.*

Kuten yllä olevassa esimerkissä vastaaja on kirjoittanut, moni kirjasi kysymyslomakkeisiin kuulleensa jotakin eikä kuunnelleensa. Kuten aiemmin tässä luvussa on käynyt ilmi, haastatellut kertoivat kuulemisen olevan kuuntelemisen prosessissa ensimmäinen vaihe. Haastatteluissa nousi esiin viestin vastaanottamiseen vaikuttava kognitiivinen elementti, jonka todettiin olevan merkityksellinen myös viestin lähettäjän näkökulmasta. Haasteltavat kertoivat tilanteista, joissa kuuntelijan todettiin tehneen päätöksen olla kuuntelematta tai teeskennellä kuuntelemista ennen viestin kuulemistä. Osa haastatelluista kertoi tilanteista, joissa he jo ennen kuulemistä päättivät esittää kuuntelevansa tai kertoivat puhujalle suoraan, etteivät he halua kuunnella ja eivätkä näin vastaanota viestiä. Kun työyhteisön jäsen havaitsee, ettei häntä kuunnella

tai hän ei tule ymmärretyksi työyhteisön arjessa, tulevat kuuntelemisen suhdetason affektiivinen näkökulma näkyviin. Työyhteisön jäsenen ja tämän esittämän asian tietoinen kuuntelematta jättäminen, väheksyvät sanat tai käytettyjen sanojen tyyli ja esimerkiksi kasvojen tietyt ilmeet koettiin väheksymiseksi tai aliarvioimiseksi ja loukkaaviksi teoiksi. Näin voidaan todeta kognitiivisiin elementteihin vaikuttavan myös behavioristiset ja affektiiviset elementit, jotka haastateltujen mukaan vaikuttivat ajoittain jo ennen kuin varsinainen kuuleminen tapahtui.

Haastateltujen mukaan kuuntelemalla osoitettu hyväksyntä, arvostus ja kannustus näkyvät affektiivisina elementteinä, sillä tunteisiin vaikuttava ja tunteita tulkitseva kuunteleminen ymmärrettiin osana keskinäistä kunnioitusta ja osaksi avointa suhdetta henkilöiden välillä. Katsekontakti, keskittyminen puhujaan ja avoimuus yhdistyivät vastauksissa osaksi kuulluksi tulemisen kokemusta. Suhdetason affektiivinen näkökulma nousi esiin, kun rehellisyys ja katsekontakti liittyivät vastauksissa tulkintaan luottamuksesta. Vastajaat kokivat, että katsomalla silmiin keskustelun aikana osoitettiin, ettei kuuntelijalla ole mitään salattavaa, ja että hän on läsnä keskittyen kuuntelemiseen.

Kuuntelijan halutessa ymmärtää ja suhtautua avoimesti toiseen henkilöön on affektiivisen kuuntelemisen toteutuminen mahdollista. Kuuntelemisen suhdetason affektiivinen ulottuvuus tulee näkyväksi esiin nousseilla käsitteillä kunnioitus, arvostus ja avoimuus. Vastauksissa käytettiin usein ilmaisuja aito kohtaaminen ja läsnäolo. Haastateltavat tarkoittavat aidolla kohtamisella kunnioitusta ja luottamusta työyhteisön jäsenten välisissä suhteissa. Läsnäololla taas tarkoitettiin avoimuutta, kuuntelemista hiljaa keskeyttämättä puhujaa ja tilan sekä rauhan antamista. Keskeyttäminen ja päälle puhuminen ymmärrettiin käänteisesti negatiivisena affektiivisena kuuntelemisena, jolloin puhuja haastateltujen mukaan tulkitsi, ettei toisella ollut halua tai aikaa rauhoittua ja kuunnella. Tässä negatiivisella asennoitumisella nähtiin olevan merkitystä haluttomuuteen, sillä kuuntelematta ei voi tietää, onko viesti sen sisältöinen, että se olisi tarpeen kuunnella omasta affektiivisesta näkökulmasta huolimatta. Haastateltu nosti esiin arvokysymyksen ja oikeuden olla kuuntelematta työyhteisössä.

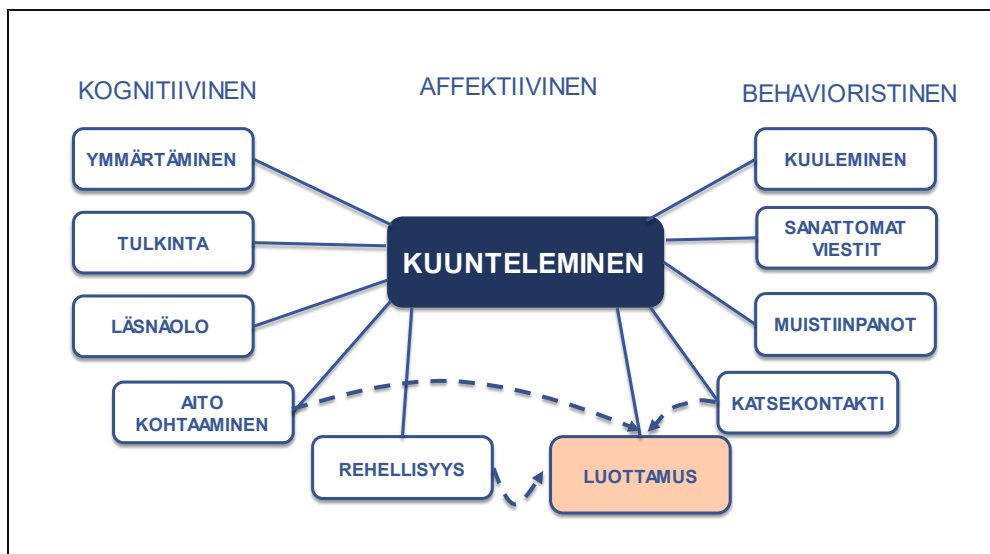
*H28: onks mulla oikeus loukata. kuunteleeha muaki joku ehkä mun huonoja juttuja sanomatta että tota. et ei vois vähempää kiinnostaa. se on aika vaikee sanoo mikä on sit se raja koska mä sanon ei mun tarvi kuunnella*



Affektiiviseen kuuntelemiseen on liitetty myös taito kuunnella empaattisesti, ja empaattisen kuuntelijan on tulkittu osoittavan ymmärrystä toisen henkilön tunteita kohtaan. Empatian tai sympatian osoittamista kuuntelemalla ei tuloksissa noussut suhdetason affektiivisena elementtinä esiin, vaikka tuen antaminen kuuntelemalla koettiin tärkeäksi. Affektiivista kuuntelemista ei tuloksissa käsitteellistetty eivätkä vastaajat sanallisesti ilmaisseet tämän kuuntelemisen tason merkitystä työyhteisössä, mutta se mitä seuraa affektiivisestä näkökulmasta, koettiin merkitykselliseksi.

Tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu kuuntelemista taidon tai hyvän ja huonon kuuntelijan näkökulmasta, mutta huomioitavaa on, että tuloksista nousi esiin vastaajien tarve ja halu oppimiseen ja kehittymiseen kuuntelijana. Vastaajista ne, jotka kokivat omassa kuuntelemisessaan olevan parannettavaa, sanoivat, että affektiiviseen kuuntelemiseen heidän tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja miettiä omia toimintatapojaan työyhteisössä. Toisten tunteiden huomioimisen lisäksi vastaajat arvioivat olevan tarvetta antaa toiselle aikaa kertoa asiansa loppuun keskeytyksettä. Kognitiivisesta näkökulmasta vastaajat näkivät, että työyhteisön tilanteiden ja henkilöiden välisten suhteiden tunteminen auttaisi heitä paremmin ymmärtämään ja tulkitsemaan tietoa siten kuin se on tarkoitettu.

Työyhteisön kuuntelemista käsitteellistettäessä tuloksista nousee usein rehellisyys, jota vastaajat pitivät kuuntelemisen ja onnistuneen vuorovaikutuksen perustana. Rehellisyyden todettiin vaikuttavan siihen, miten työyhteisössä ollaan vuorovaikutuksessa, ymmärretään niin henkilöitä kuin asioitakin ja annetaan tukea. Rehellisyydessä tulosten mukaan tulevat näkyviksi yhtä aikaa kognitiivinen, behavioristinen ja affektiivinen taso pyrkimyksenä ymmärtää sanottu oikein, kuunnella mitä viestitään, läsnäolo ja tuen antaminen kuuntelemalla.

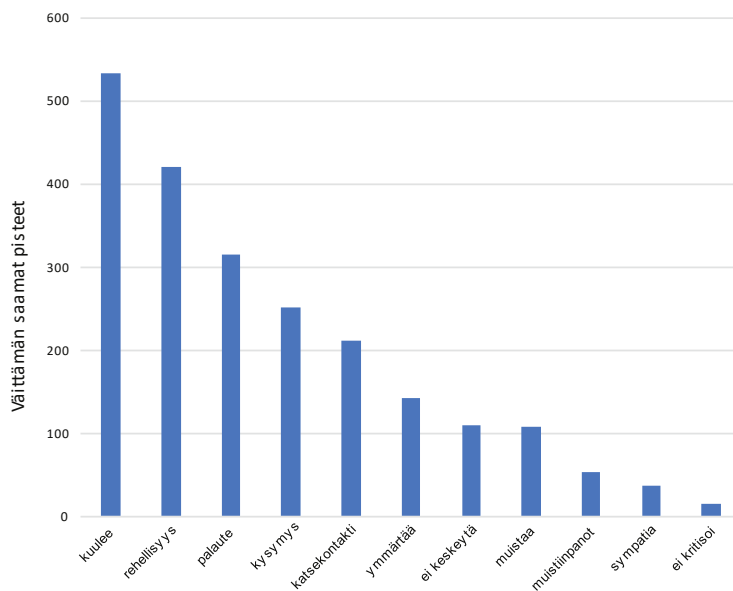


*Kuvio 2. Aineistosta esiin nousseita kuuntelemisen prosessin asia- ja suhdetason käsitteitä, jotka tässä tutkimuksessa on nimetty behavioristisiksi, kognitiivisiksi ja affektiivisiksi elementeiksi*

Kuunteleminen prosessina käsitteellistettiin tässä tutkimuksessa asia- ja suhdetason kokonaisuudeksi, jossa elementit linkittyvät toisiinsa osin siten, että ne ovat kuuntelemisessa läsnä yhtäaikaaisesti. Toiset taas ovat seurausta joistain toisista elementeistä kuten kuvioista on nähtävissä nuolien osoittamalla tavalla. Behavioristisista elementeistä nousivat esiin kuuleminen, muistiinpanot ja katsekontakti. Katsekontakti on sanaton viesti, mutta koska se nousi merkitykseltään suureksi nimenomaan aidon kohtaamisen ja rehellisyyden osoittamisena, on se tässä sijoitettu erilliseksi. Kognitiivista elementeistä ymmärtäminen ja tulkinta olivat keskeisiä, kun taas affektiivisesta näkökulmasta esiin nousivat edellä mainittujen lisäksi käsitteet läsnäolo ja avoimuus. Näitä tasoja ja elementtejä tarkasteltaessa on havaittavissa, että kuuntelemalla viestitään kunnioitusta ja luottamusta, jonka kuunteleminen ja koettu rehellisyys synnyttävät.

## 7.1.2 Kuuntelemisen kokemus kehityskeskusteluissa

Tässä luvussa tavoitteena on tuoda esiin, mistä vuorovaikutuksen tekijöistä kuuntelemisen kokemus syntyy kehityskeskusteluissa. Tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin, miten he havaitsivat kuuntelemisen, mistä osatekijöistä heidän mielestään kuunteleminen koostuu ja mitä he pitävät kuuntelemisessä tärkeänä.



Kuvio 3. Kuuntelemisessä tärkeintä kehityskeskusteluissa

Kuviossa 3 nähdään, mitä kuuntelemisessä pidettiin tärkeimpänä. Ennen kehityskeskustelua täytetyssä kysymyslomakkeessa oleville väittämille pisteet jaettiin siten, että 5 pistettä annettiin tärkeimmälle ja 1 piste viidenneksi tärkeimmälle. Kuvioista ilmenee, että kuuleminen on vastaajien mukaan kuuntelemisessä tärkeintä, minkä jälkeen toiseksi ja kolmanneksi tärkeimmiksi nousivat rehellisyys ja palautteen antaminen. Tarkentavien kysymysten tekeminen, katsekontakti ja kielen ja sanojen ymmärtäminen arvioitiin tärkeämmäksi kuin se, ettei puhujaa keskeytetä, kuuntelija muistaa

keskustelun sisällön ja tekee muistiinpanoja. Vähiten pisteitä saivat sympatian osoittaminen ja ettei kuuntelija kritisoi. Vaikka kuuleminen saikin eniten pisteitä, oli rehellisyys saanut eniten merkintöjä pisteityksestä eli 82 % (N=160) ja kuuleminen oli merkintöjä tarkastellen toisena, joskin ero oli pieni.

	kuulee	on rehellinen	antaa palautetta	osoittaa sympatiaa	ei kritisoi
Nainen (N=120)	82 %	82 %	76 %	13 %	7 %
Mies (N=40)	68 %	80 %	78 %	8 %	-

**Taulukko 3.** Kuuntelemisessa tärkeimmiksi ja vähiten tärkeiksi merkityt asiat prosentteina. Prosenttiluku osoittaa merkintöjen määrän kuuntelemisessa tärkeiksi asioiksi merkityistä.

Kuuntelemisen kokemuksen näkökulmasta nousi audittiivinen kuuleminen lukuja tarkastellen kaikkein tärkeimmäksi. Kasvokkain käytävässä keskustelussa audittiivisen kuulemisen koettiin olevan merkittävä lähtökohta tiedon välittämiseksi, sillä vastaajien mukaan kuulematta viestiä ei suullista tietoa voida vastaanottaa. Kuuntelemisella ja kuulemisella on aineiston mukaan merkitystä suhdetasolla, sillä kokemus kuulluksi tulemisesta todettiin merkitykselliseksi. Audittiivisen elementin lisäksi vastaajat nostivat hyvässä kuuntelemisessä esiin visuaaliset elementit eli sanattomat viestit, joita aineiston mukaan keskeisesti ovat katsekontakti, nyökyttely ja kasvojen ilmeet. Kuuntelemiskäyttäytymisen behaviorististen elementtien lisäksi myös affektiivisilla elementeillä kuten äänensävyillä ja -painoilla on merkitystä kuunnelluksi tulemisen kokemuksessa.

Vuorovaikutustilanteissa vastaajien mukaan niin puhuja kuin kuuntelijakin havainnoivat toistensa visuaalisia viestejä ja käyttäytymistä, minkä jälkeen he tekevät tulkintoja viestistä omien kokemustensa kautta. Keskustelijat seurasivat toistensa sanallisia ja sanattomia viestejä, jotka auttoivat tulkinnan tekemisessä ja mahdollisen ristiriidan havaitsemisessa audittiivisen ja visuaalisen viestin välillä. Alla olevassa esimerkissä haastateltava kertoi, että hän on kokenut toisen osapuolen kuulleen ja reagoineen saamaansa viestiin, minkä jälkeen hän on tehnyt päätelmän toisen

ymmärtämisestä ja kuulemisesta. Esimerkistä nähdään, että behavioristisista elementeistä puhuja on päätellyt suhdetason kognitiivisen toteutuman.

*H11: kyllä joo kyllä mää oon kokenu että hän kuulee sen mitä sanoo ja reagoi siihen ja tästä reaktiostahan on suht helppo päätellä et onko onko ymmärtäny ja kuullu*

Haastateltavat kuvailivat sitä, millaisista viesteistä he havaitsevat toisen kuuntelevan ja miten he itse osoittavat kuuntelevansa. Vastauksista nousi esiin, että sanattomilla viesteillä voidaan vahvistaa tai tukea sanottua viestiä ja näin vaikuttaa viestin ymmärrettävyyteen ja kuulluksi tulemisen kokemukseen. Haastatellut kertoivat tarkastelleensa puhujan behavioristisia elementtejä (eleet, äänensävyt) ja tehneensä tulkintoja affektiivisten elementtien kautta. Esimerkiksi asian tärkeyden painottaminen äänellä tai taukojen pitäminen osoittamaan epäröintiä sanojen valinnassa voivat kuvata puhujan tunnetilaa, mutta myös vaikuttaa kuuntelijaan viestin vastaanottajana.

*H1: eleet, äänensävyt, painotteet, puheen nopeus vaikuttaa siihen et miten asiat oikeesti o*

*H2: havainnoin elekieltä... äänensävyt merkkää paljon ja miten sen sanoo*

Haastateltujen mukaan kuullun viestin tulkinta voi olla haastavaa, jos asioita ei sanallisteta selkeästi tai ymmärrettävästi. Tulkintaan voi tuoda haastetta sanotun riskiriitä sanattomien viestien välillä, jolloin kuuntelijan on osattava tehdä rajausta ja jättää affektiiviset elementit kuten äänensävyt huomiotta kuunnellessaan ja tehdessään tulkintaa viestin sisällöstä. Seuraavan haastatellun mukaan sanottu ja sanattomat viestit eivät aina tue toisiaan, joten kuuntelijan on osattava keskittyä vain sanotun viestin sisällön ymmärtämiseen ja tulkintaan.

*H12: kyllä sitte tietysti pitää osata myös joissakin tilanteissa valita että haluanko minä nyt kuunnella mitä se sano vai haluanko mää myös ottaa huomioon miten se sano koska on tilanteita joissa on kaikkien edun mukasta kuunnella vain se mitä sieltä tuli eikä äänensävyä ollenkaan*

Haastateltava on alla olevassa esimerkissä todennut sanotun ja sanomatta jätetyn asian yhteyden ymmärtämisen olevan työyhteisössä tiedonvälityksen kannalta ongelmallista.

H20: *saattaa siitä rivievälstä löytää jo sen kolmannenkin. nii että se löytyy sieltä välistä se asia*

Asia- tai keskusteluisältöön liittyviä behavioristisia elementtejä tulosten mukaan tuloksissa ovat esimerkiksi muistiinpanojen tekeminen ja oikeaan tulkintaan vaikuttavat tarkentavat kysymykset tai kommentit. Muistiinpanojen tekemistä kehityskeskustelussa eivät useimmat vastaajat pitäneet viiden kuuntelemisen tärkeimmän joukossa (Kuvio 3), mutta haastateltavien kertoessa arjen tapahtumista ja asioiden muistamisesta mainittiin muistiinpanojen tekeminen, jotta jokin asia ei unohdu ja jää hoitamatta. Kehityskeskusteluissa esimerkiksi käytetään usein etukäteen jaettuja lomakkeita, joihin muistiinpanoja voidaan tehdä keskustelun aikana, ja näin voidaan palata seuraavassa kehityskeskustelussa kirjattuihin sovittuihin asioihin. Vaikka muistiinpanot auttoivat muistamaan asioita myöhemmin, koettiin kirjaamisen toisaalta häiritsevän keskittymistä puhujan sanattomiin viesteihin, katsekontaktiin ja näin katkaisevan keskittymisen toisen henkilön sanalliseen ja sanattomaan viestintään.

Tuloksista nousee esiin, että kaikki vastaajat pitivät kehityskeskusteluja tilanteina, joissa molempien, niin esihenkilön kuin alaisenkin, tehtävänä on kuuntelemalla pyrkiä yhteiseen ymmärrykseen ja tehdä tulevaisuudensuunnitelmia, jotka vastaavat työntekijän ja työyhteisön tarpeita. Kehityskeskustelujen ajateltiin olevan tilanteita, joissa informoidaan työntekijään ja työyhteisöön liittyvistä asioista, jaetaan osaamista ja ymmärretään viestien sisältöjä tarkoitettulla tavalla. Aineistosta on nähtävissä, että haastatellut ymmärsivät tämän palautteen olevan kognitiivista, jolloin pyritään jakamaan tietoa ja ohjeita. Jotta kehityskeskustelut olisivat vuorovaikutteisia tilanteita, voivat molemmat keskustelun osapuolet antaa toisilleen palautetta, mutta tämän tutkimuksen vastaajien mukaan lähinnä esihenkilön tehtävä on antaa palautta.

Palautteen antaminen oli tulosten mukaan arvioitu kolmanneksi tärkeimmäksi hyvässä kuuntelemisessa työyhteisöissä ja kehityskeskusteluissa (Kuvio 3). Konkreettinen palautteen antaminen ja saaminen ovat osa kuuntelemisen behavioristista tasoa, sillä palaute on reagointia tai vastaamista vastaanotettuun viestiin tai havaittuun asiaan. Haastatellut henkilöt pitivät palautteen saamista tärkeänä työssä kehittymisen kannalta, kannustavana ja motivoivana tekijänä kuten myös tuen pyytämistä helpottavana tekijänä. Palautteen saaminen miellettiin positiivisena keinona saada tietoa tai kommentteja tekemistään toimista tai ratkaisuisista työyhteisössä. Palautteen antamisella myös pyrittiin tavoitteisiin, joita oli asetettu työyhteisössä, ja näin kehityskeskustelu oli tilanteena tavoitteellinen. Alla olevassa esimerkissä haastatellun kommentista

käy ilmi, että hänen mielestään palaute on erittäin tärkeä osa kuuntelemista ja samalla vastauksen antamista, sillä jos toinen ei antanut palautetta, hän ei ollut kuunnellut eikä keskustelu näin ollut vuorovaikutteinen.

*H11: no nyt aikalaillla onko se tärkeä asia kun joku palautteen antaminen että jos kokee. nytte aattelee tällase päinvastasen tilanteen ettei kuulla taikka kuunnella niin niin silloinhan yks aivan semmonen ihan perus elementti puuttuu siitä*

Palaute voidaan ymmärtää myös negatiivisesti, jos sitä joudutaan antamaan tekemättä jättämisistä tai toistuvista virheistä. Jos muutosta esimerkiksi toimintatapoihin ei ollut havaittavissa, koettiin, ettei toinen henkilö ollut kuunnellut, ymmärtänyt tai välittänyt saamastaan palautteesta. Palaute saatettiin myös jättää huomiotta ja kuuntelematta, jos se tuntui epämieluisalta. Seuraavassa esimerkissä haastateltu oli todennut, että vaikkei palaute ei ollut positiivista, se tulee siitä huolimatta kuunnella.

*H16: pyritään niinkun kuitenkin keskusteleen. kun kuullaan joku palaute niinku ni ei sit välttämättä kaikille ne ei ookkaan mieluisia asioita nii ne ei haluais kuulla*

Seuraavassa esimerkissä vastaaja kertoi, että oli antanut palautetta toistuvasta työn tekemiseen liittyvästä ongelmasta, mutta hänen näkemyksensä mukaan palautetta ei kuunneltu tai ymmärretty. Tällaisessa tilanteessa palaute on hyvin lähellä kritiikkiä.

*H19: jos se toinen osapuoli ei kuuntele niin se on tosta tosta sisään tuolta ulos ja mitään ei tapahdu*

Kuviossa 3 kritiikin saamiseen viittaava vaihtoehto sai kaikkein vähiten merkintöjä kuuntelemisessa tärkeitä toimia pisteytettäessä. Kritiikki arvosteluna tai arviointina ei vastaajien mukaan osoita kuuntelemista, vaan kritiikki on puhujan esittämä kommentti tai puheenvuoro ilman, että kommentoija olisi vastaamassa johonkin kuulemaansa. Kritiikillä todettiin olevan kielteinen vaikutus kuuntelemiseen, sillä kritiikki koettiin negatiivisia affekteja aiheuttavaksi puheeksi. Tämän takia kritiikin esittäminen vastaajien mukaan aiheutti kuuntelijassa haluttomuutta vastaanottaa tätä viestiä ja vastata siihen. Työyhteisön kireäksi koettua ilmapöytä vastaajien mukaan työntekijän tai hänen toimintansa arvosteleminen tai arvioiminen ei helpota, eikä työyhteisöä nähty tällöin arvostavana tai avoimena.

Keskeyttäminen tai päälle puhuminen koettiin haluttomuudeksi kuunnella joutu-  
en joko henkilöstä tai tämän kertomasta asiasta. Keskeyttäminen nähtiin merkiksi  
siitä, että toinen osapuoli haluaa jouduttaa asioiden etenemistä ja ajattelee vauhditta-  
vansa keskustelua keskeyttämällä puhujan. Toisen puheen keskeyttäminen tai häi-  
rintä eivät ole aineiston mukaan osa hyväksi koettua affektiivista kuuntelemista, ja  
vastaajista osa totesikin, että tässä olisi heillä kuuntelijan opittavaa.

*H14: ota sitten se semmonen mä ehkä itte ainakin niinku ku mä kuuntelen nii mää sitten en  
puhu päälle. tota vois sin sanoa sillain että ehkä mä oon kehittänyt kuuntelijana*

Seuraavassa esimerkissä haastateltu kertoo, että hänen mielestään on oikein kes-  
keyttää puhe tai olla kuuntelematta, mikäli puhuja on kertonut samasta asiasta useita  
kertoja tai kävi haastateltavan mielestä liian seikkaperäisesti asiaa läpi.

*H5: jos se kertoo tarinan aasta loppuun niin eihän se siinä mielessä että. et et ei tarvitse  
periaattees et voi keskeyttää sen puheen ... ettei pysty oleen niin kyllähän siinä on pakko  
keskeyttää se joo kuunteleminen*

Aineistosta on nähtävissä, että viestin kuulemista pidettiin tärkeänä, mutta vastaa-  
jat myös nostivat esiin, ettei kuuleminen ole heidän näkemyksensä mukaan kuunte-  
lemista; kuulee muttei kuuntele. Kuuntelemisen asiatarason behavioristisen elementin  
lisäksi kuuntelemiseen kuuluu myös suhdetason kognitiivinen elementti, jotta viesti  
voidaan ymmärtää, tulkita ja muistaa.

*H13: mä ymmärrän sen niin että sen kuullun ymmärtää elikkä et jos joku ihminen puhuu  
mulle jotakin asiaa niin mää en pelkästään kuule sitä vaan vaan niinkun ymmärrän sen ja  
otan sen jollain tavalla käsittehyyn*

Affektiivinen kuunteleminen ymmärrettiin tuen antamisena, kannustamisena ja  
avoimena ilmapiirinä työyhteisössä. Eriävien mielipiteiden esittäminen haastateltujen  
mukaan edellyttää tahdikkuutta ja herkkyyttä havaita puhujan kommenttien esiin  
nostamat tunteet. Toisten ajatusten, kehitysehdotusten tai mielipiteiden kritisointi tai  
vääräksi toteaminen yleensä aiheutti kiusaantuneisuutta ja loukkaantuneisuutta, eikä  
tällaisten tilanteiden koettu auttavan avoimen ilmapiirin luomisessa. Vastaajat tie-  
dostivat, ettei vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta kuitenkaan ole vain



puhujalla, vaan myös kuuntelijan tulisi ottaa vastuu vuorovaikutuksesta kognitiivisella tasolla. Keskusteltaessa molempien vastaajien mukaan tulisi ymmärtää, että toisen ollessa asioista eri mieltä, ei tavoitteena ole loukata, vaan tarkastella asioita eri näkökulmista. Toisaalta aineistosta nousi esiin myös näkemyksiä, joissa haastateltavan mukaan kuuntelemattomuuden osoittaminen oli tahallista ja loukkaavaa. Näin henkilö koki, ettei viestintä ollut tukevaa tai kannustavaa vaan päinvastoin.

*H34: jos toinen ei yhtään kuuntele niin mä oon ainaki vähä semmonen et okei mä en sitte pubukaan et jos mä nään että on niinku sillain että hän ei häntä ei kiinnosta ollenkaa*

Alla olevassa esimerkissä haastateltava kertoo tavoittelevansa avoimuutta työyhteisössä vuorovaikutuksen, mahdollisuuden ilmaista itseään ja annetun ajan kautta.

*H21: siinä pitää syntyä semmonen vuorovaikutus ja mun pitää ikään kuin antaa tilaa muille ihmisille ilmaista mielipiteensä ja keskittyä siihen heidän asioibinsa ja poimia sieltä ne oleelliset asiat ja pyrkiä kannustaan heitä avoimuutee*

Avoimuus ja rehellisyys nousee tuloksissa vahvasti esille kuten myös työntekijöiden kokemus tasapuolisesta kohtelusta ja aidosta läsnäolosta. Muutama vastaaja kertoi, ettei työyhteisön jäsenten käytös ollut aina ajatuksia tai henkilöitä kunnioittavaa tai arvostavaa. Aineiston perusteella voidaan havaita, että kuuntelemiseen liitetään rehellisyyden lisäksi avoimuus keskustelutilanteissa, sillä työyhteisöissä pidetään tärkeänä, että asioista voidaan keskustella avoimesti ilman pelkoa nolaamisesta tai väheksymisestä. Kuuntelemisen kognitiivisen tason kuulemisen ja ymmärtämisen lisäksi arvostukseen ja tunteiden huomioiminen näkyy avoimeksi koetussa vuorovaikutuksessa affektiivisena kuuntelemisena. Aineistosta nousee esiin, että behavioristiset elementit kuten hiljaa oleminen ja katsekontakti loivat vaikutelmaa luottamuksesta ja rehellisyydestä. Kuuntelemisen todettiin myös olevan tapa osoittaa arvostusta.

*H25: et maltetaan kuunnella. mulle tulee se tunne äkkiä et jos ei sua kuunnella nii ei sua myöskään arvosteta*

*H32: sitten vaan pelkästään istumaan ja se että luo sen luottamuksen*

Tietoista rauhoittumista, ajan antamista ja keskittymistä puhujaan ja tämän asiaan pidettiin keskeisenä osana kuuntelemista työyhteisössä ja erityisesti kehityskeskusteluissa. Vastauksista nousi esiin *aito läsnäolo* -ilmaus, jolla tarkoitettiin vilpittömää toisen kuuntelemista ja tuen antamista informatiivisesti ja emotionaalisesti. Tuloksissa läsnäolon lisäksi vastaajat käyttivät ilmaisuja *olla kuulolla, olla aistit valppaana ja reagoida kuultuun*, ja näillä tarkoitettiin toiseen henkilöön ja tämän viestiin keskittymistä ja vastaamista. Haastateltu kertoi kuuntelemisen olevan läsnäoloa, ajan antamista, ja piti tätä keskeisenä asiana kuuntelemisessa, joskin totesi, ettei tämä aina tarkoita samaa kuin asian ymmärtäminen. Toisen vastaajan mukaan aito läsnäolo on havaittava merkki kuuntelemisesta.

H28: *mum mielestä se läsnäolo on kuuntelemista mut se et ymmärtääkö on toinen asia mut tavallaan että on läsnä – jos sun ajatus ei ole siinä mukana sää et ole siinä sille ihmiselle läsnä*  
H29: *osottaa sen että toinen aidosti on siinä hetkessä läsnä semmonen läsnäolo on se merkki siitä kuuntelusta*

Seuraavassa esimerkissä haastateltava kertoi katsekontaktin luoneen hänelle vaikutelman, että molemmat keskusteluun osallistuneet kuuntelivat toisiaan. Katsekontaktin merkitys korostuukin tuloksissa, sillä vastaajien mukaan he kokivat, että katsoamalla silmiin keskustelun aikana osoitettiin, ettei kuuntelijalla ole mitään salattavaa ja että hän on läsnä keskittyen kuuntelemiseen.

H4: *mm no ehkä se oli se että katsekontakti. se vaan tuli tunne että molemmat kuunteli toisiansa*

Tuloksissa kuuntelemiseen liitettiin behavioristiset, kognitiiviset ja affektiiviset elementit asia- ja suhdetasolla. Tärkeänä esiin nousi auditiivisen kuulemisen merkitys, sillä vastaajien mukaan ilman kuulemista kehityskeskustelujen kontekstissa ei ollut mahdollista kuunnella. Kuulemisen lisäksi kokemusta rehellisestä kuuntelijasta pidettiin erittäin tärkeänä. Kovinkaan moni ei sanallistanut haastattelussa rehellisyyttä, mutta 94 % vastaajista oli merkinnyt kehityskeskustelun jälkeen täytettävässä lomakkeessa uskovansa toisen osapuolen olevan rehellinen. Kuuntelemaan henkilöön liitettiin myös avoimuus, ajan ja tilan antaminen sekä arvostaminen. Esihenkilön ja alaisen välinen suhde kuten myös alaisten keskinäiset suhteet vaikuttivat kokemukseen kuuntelemisen affektiivista elementeistä, mutta tiedonvälityksen kannalta

tärkeimmiksi nousivat kognitiiviset elementit kuten ymmärtäminen ja tulkinta. Suhteen lisäksi vaikutti työyhteisö kontekstina, jolloin kuuntelemisessa painopiste oli, kuten edellä mainitaan, tiedon välityksessä. Kuitenkin kuuntelemiseen työyhteisötaitona kuuluvat samat elementit niin töissä kuin vapaa-ajallakin.

## 7.2 Kuunteleminen merkitys työyhteisötaitona

Tämän tutkimuksen kolmannen tutkimuskysymyksen tavoitteena nostaa esiin, mikä on kuuntelemisen merkitys työyhteisössä ja työyhteisötaidot, joiden näkökulmasta kuuntelemisen merkitys on ratkaiseva. Tulokset osoittavat, että kuuntelemisella on kiistaton yhteys työyhteisötaitoihin, koska työyhteisötaidot eivät tule näkyväksi ilman kuuntelemista. Kuunteleminen ja vuorovaikutustaidot ovat jo sinänsä työyhteisötaitoja, joilla on monitasoinen yhteys muihin työyhteisötaidoiksi todettuihin taitoihin, jotka vaikuttavat työyhteisön toimintaan, ilmapiiriin ja yhteisön jäsenten hyvinvointiin. Esimerkiksi positiivinen asenne, kannustaminen, palautteen antaminen, halu kehittyä ja jakaa tietoa ovat työyhteisötaitoja, joissa kuuntelemisen merkitys on suuri. Tuloksista nousee esiin työyhteisötaitojen näkökulmasta kolme keskeistä kuuntelemisen merkitystä vuorovaikutuksessa korostavaa ilmiötä. Näitä ovat ristiriitojen selvittäminen, arvostus ja työyhteisön jäsenen tarve kehittyä ja kehittää toimintaansa organisaatiossa. Seuraavaksi tarkastellaan näitä tarkemmin.

### 7.2.1 Ristiriitojen selvittäminen

Ensimmäisenä ilmiönä tarkastellaan ristiriitojen tai konfliktien selvittämistä, sillä tulosten mukaan kuuntelemisen merkitys korostuu erityisesti työyhteisöjen ristiriitatilanteista, joissa rauhan säilyttäminen tai saavuttaminen on koettu tärkeäksi. Henkilöstön väliset suhteet heijastuivat heidän tavassaan kuunnella toisiaan ja rakentaa tai turvata työrauha ongelmatilanteissa. Myönteisen asenteen muita työyhteisön jäseniä ja työtä kohtaan tiedostettiin olevan tärkeää, sillä asenteen nähtiin vaikuttavan

positiivisesti arjen haasteista selviämiseen ja ristiriitojen selvittämiseen. Ongelmien tai konfliktien ratkominen, avoin keskustelu ja kaikkien osapuolien kuunteleminen ottamatta kantaa affektiivisella tasolla nähtiin olevan esihenkilöiden vastuulla. Konfliktien ja ristiriitojen todettiin kuormittavan ja vaikuttavan työn sujumiseen ja ilmapiiriin negatiivisesti. Haastateltava alla olevassa esimerkissä kertoo roolinsa selvittäjänä olevan raskasta.

*H24: aika raskastaki joskus ku joutuu. onhan tässä riitoja ja kaikenmoisia ollu*

Toisten ajatusten, kehitysehdotusten tai mielipiteiden kritisointi tai vääräksi toteaminen yleensä aiheutti kiusaantuneisuutta ja loukkaantuneisuutta, eivätkä tällaiset tilanteet tai negatiivinen asennoituminen edesauta työn tekemisen kannalta tärkeän luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa tai ylläpitämisessä. Aineistosta nousi esiin, että negatiivinen asenne henkilöitä tai tehtäviä kohtaan johti työyhteisössä ajoittain väärinymmärryksiin, tahallisiinkin, ja valheellisten asioiden kertomiseen tai välinpitämättömyyteen työtehtävien sujumista kohtaan. Näissä tilanteissa odotettiin esihenkilön kuuntelevan alaisiaan tarkasti, puuttuvan tilanteeseen ja keskustelevan eripuraa tai konflikteja aiheuttavista asioista. Ajan kuluessa todettiin ristiriitojen vain kasvavan, jos niihin ei osattu puuttua ja löydetty ratkaisua. Vastaajien mukaan osa ristiriitatilanteista oli esihenkilön ja alaisen välisiä, jolloin ongelmaan oli hankalaa puuttua tai ei tiedetty, kenen pitäisi ongelmia ratkoa. Vaikka kireä ilmapiiri haittasi kaikkien työn tekemistä, oli tällaisissa tilanteissa vaikea löytää ratkaisuja tai ratkaisijaa.

Kehityskeskusteluissa ei aineiston mukaan ristiriitatilanteita tai väärinymmärryksiä tapahtunut, sillä kehityskeskustelun rakenne ja lomake ohjasivat ennalta tiedossa olevaan tapaan käsitellä asioita ja sisältöön, jonka mukaan keskustelut etenivät. Keskustelun keskeiset asiat olivat kaikilla tähän tutkimukseen osallistuneilla tiedossa, sillä he tiesivät keskusteluun käytetyn lomakkeen sisällön ja heillä oli kokemusta kehityskeskusteluista. Vastaajien mukaan kehityskeskusteluissa oli mahdollista käydä työyhteisön ristiriitatilanteita läpi, joskin niitä ei pidetty keskustelujen keskeisinä ja tärkeimpinä asioina. Muutaman vastaajan mukaan kehityskeskusteluja pidettiinkin tilanteina, joissa ristiriitojen ratkaisumahdollisuudet ovat heikot. Lähinnä ajateltiin, että ristiriidat tulisi selvittää toisin ja muualla kuin kehityskeskusteluissa.

Haastateltujen mukaan ongelmia tai haasteita ymmärretyksi tulemiselle ilmeni työyhteisöjen arjessa. Ongelmalliseksi vastaajat kokivat tilanteet, joissa ymmärrys ja tulkinta annetuista ohjeista tai tiedoista oli eriävä, mistä johtuen ei ollut varmaa tietoa

oikeasta tavasta toimia tilanteessa. Väärinkäsitysten tai ymmärtämättömyyden koettiin johtuvan osin henkilön negatiivisesta asennoitumisesta saatua informaatiota tai informaation antajaa kohtaan, eikä niinkään siitä, etteikö viestiä olisi kuultu, ymmärretty ja tulkittukin oikein. Negatiivinen asennoituminen tai suhtautuminen asioihin ei kenenkään vastaajan mukaan kuitenkaan vähentänyt kuuntelemisen merkitystä vuorovaikutustilanteissa vaan kuuntelemisen todettiin mahdollistavan ratkaisujen löytymisen. Esihenkilön ja alaisen välisen suhteen ongelmat heijastuivat halukkuuteen toimia kuten oli ohjattu, mutta myös käytetyillä sanoilla ja äänensävyllä oli vaikutusta halukkuuteen kuunnella. Kuunteleminen seuraavan haastatellun mukaan edellyttää halua ymmärtää asioita ja suhtautua toiseen henkilöön avoimesti, sillä negatiivinen asenne tekee kuuntelemisesta hankalaa.

*H8: kyllähän se aina vaatii sen keskittymisen ja läsnäolon ja sen että oikeesti haluaa ymmärtää toista et se asenne on oikee a sit ja sitten tavallaan myös sen et hankalaa kuunnella toista jos on valmiiks jo joku kielteinen tunnelataus päällä että et pitäis semmoset neutraalit positiot*

Työyhteisön erimielisyyksien tai ongelmallisten tilanteiden selvittely vie voimia ja aikaa. Kuuntelemisen ja tuen antamisen merkitys korostuu näissä vaikeissa tilanteissa, sillä ilman kuuntelemista ja ymmärtämistä vaikeisiin asioihin ei ehditä tai kyetä puuttamaan ajoissa. Huoli virheellisesti kuulluista tai ymmärretyistä asioista on uuvuttavaa kaikille, oli sitten kyseessä alainen tai esihenkilö. Vastaajat ottivat esiin kiireen vaikutuksen kuuntelemiseen ja tilanteeseen keskittymiseen. Koettiin, että työn ollessa hektistä ei aina riitä aikaa ja eikä ole voimia kuunnella ja keskittyä esiin otettuihin asioihin. Näin kuuntelemattomuus ei johdu haluttomuudesta kuunnella tai negatiivisesta asenteesta vaan työn kuormituksesta.

*H22: usein jos on hirvee kiire ja on paljon stressaavia asioita nii sitte jos haluaa puhua vakavasti jostai asiasta nii sit silloin toiset ei välttämättä jaksa ottaa sitä vastaa*

Tämä esimerkki osoittaa sen, että työyhteisön jäsenet kokevat varatun ajan ja rauhallisen tilan mahdollistavan avoimen keskustelun. Seuraavassa esimerkissä haastateltava totesi kuuntelemattomuuden vaikuttavan ilmapiiriin negatiivisesti.

*H17: mjaa ainakin kuuntelemattomuus vaikuttaa työilmapiiriin selkeesti ja toisaalta myös kuunteleminen positiivisesti sitte vaikuttaa*

Kokemus kuulluksi tulemisesta rohkaisee ottamaan henkilökohtaisia tai vaikeita asioita esiin työyhteisössä. Kehityskeskustelut pääasiassa koettiin tilanteiksi, joissa työyhteisön jäseniä, keskinäisiä suhteita ja ristiriitoja ei käydä läpi. Työhön ja työyhteisöön liittyvien ristiriitojen selvittämiseksi ei kuitenkaan tulosten mukaan löytynyt aina aikaa tai sopivaa tilannetta, mikä vaikutti niin esihenkilöihin kuin alaisiinkin kuormittavasti.

## 7.2.2 Arvostuksen osoittaminen

Tutkimustuloksissa toisena kuuntelemisen merkitystä työyhteisötaitojen näkökulmasta korostavana ilmiönä nousi esiin koettu arvostus, jonka myötä työntekijät tunsivat olevansa arvokkaita osana työyhteisöä. Vaikka tulosten mukaan ristiriitatilanteiden selvittämistä pidettiin pääasiassa esihenkilöiden tehtävänä, aineistosta nousi esiin, ettei ongelmatilanteita syntyisi eikä selvittelyä tarvittaisi, mikäli työyhteisön jäsenet kuuntelisivat ja arvostaisivat toisiaan. Aina ymmärrys ja tulkinta ole sama, mutta ongelmia syntyy vasta siinä vaiheessa, jos asioista ei voida keskustella avoimesti ja miettien erilaisia ratkaisuja. Arvostuksen osoittamisen todettiin tulevan näkyväksi käyttäytymällä kohteliaasti, olemalla avulias ja rehellinen esimerkiksi annettaessa palautetta ja tukea. Haastateltavien mukaan avoimuus ja luottamus työyhteisössä vaikuttavat siihen millainen ilmapiiri työyhteisössä on. Työyhteisötaidot ovat läsnä henkilöstön välisissä vuorovaikutustilanteissa ja tässä alla olevissa korostuvat ymmärtäminen ja hyväksyminen keskinäisessä suhteessa.

*H27: se miten me ymmärretään toisiamme ja hyväksytään toisemme ja miten ne asiat saadaan järjestymään ja yleensä tää työ vaatii kuuntelua että sehän on tosi tärkeetä*

*H33: mää oon vaan sitä mieltä että olis parempi et ihmiset kuuntelis aidosti ja ymmärtäs. olisivat ihmisiä eikä oltas ilkeitä eikä koska eihän se ketään meitä hyödytä*

Työn tekemisen kannalta on tärkeää tarvittavan tiedon välittäminen ja myös muiden ajan tasalla pitäminen. Pyrkimys ja halu tulla ymmärretyksi siten kuin on tarkoitanut edellyttää niin puhujalta kuin kuuntelijaltakin työyhteisötaitoja kuten kykyä ilmaista itsensä selkeästi ja olla avoin. Esimerkiksi aamupalaverissa ja kokouksissa jaettiin tietoa työnjaosta, edellisen tapaamisen jälkeen tapahtuneista asioista ja

tulevasta, jolloin jaetun tiedon ymmärrettiin olleen kaikille sama, mutta henkilöiden tulkinta ja muistaminen tapahtumien kulusta ja sanotusta saattoivat vaihdella. Kehityskeskusteluissa kahdenkeskisessä tilanteessa molemmat osapuolet tulosten mukaan esittivät tarkentavia kysymyksiä ja toistivat kuulemansa varmistaakseen ymmärtäneensä asian kuten se oli tarkoitettu. Asioiden kertomatta jättäminen koettiin tehtävien ja työn tekemisen turvallisuuden kannalta ongelmiksi, sillä kuuntelemattomuus, väärinkäsitykset ja välinpitämättömyys ja arvostuksen puuttuminen henkilöitä ja tehtäviä kohtaan ovat vastaajien mukaan työntehtävästä riippuen muun muassa riski työyhteisön jäsenten terveydelle tai organisaation taloudelle.

Kysymyslomakkeissa pyydettiin kirjoittamaan kuuntelemisesta kehityskeskustelussa ja havaittuun kuuntelemiseen vaikuttaneista tekijöistä. Työyhteisön toiminnan ja ilmapiirin kannalta tärkeänä pidettiin kohteliasta käytöstä, avoimuutta ja rehellisyyttä, jotka myös osoittavat arvostusta. Alla olevasta vastauksesta nousee esiin keskustelun aikana koettu hyvä ilmapiiri ja luottamus toiseen henkilöön. Kysymyslomakkeessa kysyttiin kuuntelemisen helppoudesta tai vaikeudesta kehityskeskustelussa ja mitkä tekijät vaikuttivat tähän. Suurin osa vastaajista oli kirjoittanut, että kuunteleminen sujui hyvin ja ilmapiiri oli rento, mikä helpotti keskustelun kulkua ja asioiden läpikäymistä. Myös kahdenkeskisyyttä ja luottamus koettiin kuuntelemista ja vuorovaikutusta helpottavaksi. Seuraavassa esimerkissä vastaaja toteaa tutun henkilön, joka on taitava keskustelija, vaikuttavan positiivisesti keskustelutilanteesta kuuntelemiseen.

*V257: Tuttu, rauhallinen ihminen, joka osaa keskustella sivistyneesti ja vaikuttaa rebelliseltä minua kohtaan.*

Kehityskeskusteluissa henkilöiden välisen suhteen lisäksi keskustelun luonne ja tavoitteet näkyivät kuuntelemisessä. Vastauksista käy ilmi, että osa vastaajista oli tuntenut toisensa usean vuoden ajan ja osin keskustelutilanne koettiin ilmapiiriltään rennoksi. Vastaajissa oli myös henkilöitä, jotka jännittivät kehityskeskustelutilannetta, joskaan eivät henkilöä, jonka kanssa olivat vuorovaikutustilanteessa. Jännittäminen koettiin omalta osalta kuuntelemista haittaavaksi, mutta jännittäneetkin henkilöt kertoivat tullessaan kuunnelluiksi ja heidän esittämänsä asiat ymmärretyiksi. Rauhallinen henkilö, joka ei pyrkinyt kiirehtimään vaan antoi aikaa, loi vaikutelman kiireettömyydestä ja arvostuksesta. Rohkaiseva ja kuunteleva ilmapiiri kannustavat pyrkimään vaikuttamaan asioihin, joihin henkilöt kokevat tärkeiksi puuttua. Tulosten mukaan

huonoksi koettu työilmapiiri ja työn kuormittavuus vaikuttavat työn laatuun, tuloksellisuuteen ja yhteisöllisyyteen.

Jotta kehityskeskustelu olisi aineiston mukaan koettu onnistuneeksi tai edes tarpeelliseksi, tuli niihin niin esihenkilön kuin alaisenkin valmistautua omalta osaltaan. Valmistautuminen keskusteluun koettiin arvostuksena, positiivisena ja kiinnostuneena asennoitumisena. Tuloksissa esihenkilöiden kerrottiin valmistautuneen hyvin tai melko hyvin kehityskeskusteluun ja yleensä koettiin, että keskustelulle varattu tila oli riittävän rauhallinen tai hiljainen. Kehityskeskustelulle varattua aikaa vastaajat pääasiassa pitivät riittävänä. Oli kuitenkin myös niitä henkilöitä, joiden mielestä keskustelua olisi voinut käydä pidempäänkin kuin käytetyt kaksi tai kolme tuntia, mutta tämän ei koettu vaikuttaneen negatiivisesti kokemukseen kuulluksi tulemisesta.

Asennoituminen kehityskeskusteluun tilanteena ei vaikuttanut tulosten mukaan siihen, miten vastaajat näkivät keskustelujen sisällön merkityksen. Käydyin keskustelun koettiin olleen sellainen kuin oli odotettukin tai odotuksia parempi, avoimempi tai tuloksellisempi. Vaikka tuloksista käy ilmi, etteivät käytävät kehityskeskustelut olleet kaikkien mukaan tarpeen, käsiteltävät asiat koettiin tärkeiksi työn tekemisen kannalta. Osan vastaajista mukaan päivittäinen kanssakäyminen ja keskustelut esimerkiksi kokouksissa koettiin sellaisiksi tilanteiksi, joissa tarvittavan ja olennaisen tiedon sai keskusteltua ja vastaajat kokivat tulleen kuulluiksi ja ymmärretyiksi. Nämä vastaajat kertoivat keskustelewansa samoista asioista kuin kehityskeskusteluissa koko työyhteisön jäsenten kesken, jolloin yhdessä saavutettiin laajempi tieto asioista kuin kahdenkeskisissä ja puolivuositain käytävässä keskustelussa. Keskustelut, joista ei etukäteen sovittu ja joita ei kehityskeskusteluksi määritely, eivät kuitenkaan ole mahdollisia kaikissa työyhteisöissä tai jokaiselle työntekijälle, joten osalle vastaajista kehityskeskustelu oli ainoa mahdollisuus tai tilaisuus keskittyä työntekijän omasta näkökulmasta tärkeisiin asioihin kuten koulutukseen, toimenkuvaan tai muihin henkilökohtaisiin asioihin.

*H28: jos antaa hetken sille toiselle niin se voi olla paljon antosampi ku se et mennään mennen tullen ja käytävässä huikataan*

Kehityskeskusteluissa palautteen saamisen merkitys nousi tuloksista esiin merkittävänä tekijänä henkilöstön kehittymisen ja työtehtävien hoitamisen kannalta. Palautte ymmärrettiin sekä kannustamisena että myös ohjaamisena, ja palautteen antamista ja vastaanottamista pidettiin tärkeänä osana hyvää kuuntelemista. Työyhteisön



jäsenillä oli tulosten mukaan tarve saada myös tunnustusta ja kiitosta hyvin menneistä tehtävistä, onnistuneista ratkaisuksista ja osaamisesta, jolloin heille syntyi vaikutelma osoitetusta arvostuksesta. Palautteen vastaanottamiseen, siihen reagoimiseen ja tulkintaan oli merkitystä henkilöiden välisellä suhteella. Tutun ja reiluksi koetun esihenkilön antama kehittämistarpeeseen kohdistuvaan palautteeseen suhtauduttiin avoimemmin kuin esihenkilön, jota ei tunnettu hyvin tai jonka kanssa oli etäinen suhde. Seuraavassa esimerkissä vastaaja nosti esiin molemmin puolin annettavan palautteen olevan tärkeää kuuntelemisessa kuten myös rehellisyyden.

*V261: Tunnelma oli välitön, mutta asiallinen. Annoimme palautetta luontevasti ja rebellisesti.*

Esihenkilön antama palaute koettiin tässä tutkimuksessa tärkeäksi osa-alueeksi kuuntelemisessa muutenkin kuin kehityskeskusteluissa. Haastatellut pitivät palautteen saamista tärkeänä, jotta he saivat tietoa millä osa-alueella ja millä tapaa heidän tulisi kehittyä tai parantaa työpanostaan. Kannustavaa palautetta pidettiin motivoivana tekijänä työssä kehittymisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Palautteen antamisen ja kuuntelemisen taito ovat tärkeitä, sillä työyhteisöjen arjessa kaikkea palautetta ei osattu tulosten mukaan antaa rakentavassa hengessä ilman kritiikkiä tai palaute koettiin loukkaavaksi henkilökohtaisella tasolla. Myös tarkentavia kysymyksiä pidettiin kuuntelemisen kannalta tärkeinä, sillä näin kuuntelija varmisti tai vahvisti, oliko hän ymmärtänyt asian oikein ja oliko puhujalla vielä lisättävää tai tarkennettavaa. Haastateltavan mukaan tarkentavat kysymykset vahvistivat hänen kokemustaan kuulluksi tulemisesta.

*H34: kyllähän X koko ajan kuunteli kyseli ja selvensi tarkennettiin asioita sitten ja että tuli ihan sellanen olo että kuunneltiin ja otti tosissaan sen tilanteen että*

Hyvä käytös on työyhteisötaito, jota ei yleensä edes sanoiteta, sillä jokaisen työyhteisössä odotetaan tai uskotaan käyttäytyvän toisiaan kohtaan kunnioittaen tai arvostaen. Tulosten mukaan aina työyhteisön jäsenet eivät uskaltaneet nostaa vaikeita asioita esiin, sillä joidenkin henkilöiden välinen suhde ja vuorovaikutus oli ajoittain riitaisaa ja esimerkiksi tiedon jakaminen eteenpäin oli haasteellista tai koettiin vaikeaksi. Vastaajien mukaan oli nähtävissä, ettei kaikissa vuorovaikutustilanteissa osoitettu tahdikkautta kommentoitaessa toisen henkilön mielipiteitä, jotka olivat omista ajatuksista poikkeavia. Kehityskeskusteluissa kerrottiin kohtelun olleen tasa-arvoista

ja vuorovaikutuksen avointa ja luottamuksellista, mutta arjessa haastateltavat kertoivat olleen tilanteita, joissa käytös ei aina ollut kunnioittavaa ja arvostavaa työtä tai henkilöä kohtaan.

Tuloksista nousee esiin, että kuuntelemalla, olemalla läsnä ja ilmaisemalla kiinnostusta osoitetaan arvostusta, vaikkei aina ollut mahdollista toteuttaa esitettyjä toiveita esimerkiksi uusista työvälineistä tai koulutuksesta. Työyhteisön jäsenten arvostaminen ja kunnioittaminen tulivat näkyviksi vastaajien mukaan kuuntelemisena ja avun tarjoamisena. Kyky osoittaa empatiaa, tukeminen, kannustaminen ja halu auttaa ovat työyhteisötaitoja, joilla luodaan luottamusta ja avoimuutta yhteistyöhön ja näin myös henkilöiden välisiin suhteisiin. Empatiaa tai sympatiaa ei sanallistettu haastattelussa eikä sitä myöskään mielletty tärkeäksi kuuntelemisen osa-alueeksi työkontekstissa, vaikka affektiivinen kuunteleminen kuten ajan antaminen, toisten henkilökohtaistenkin huolien kuunteleminen koettiin ja ilmaistiin vastauksissa hyvin tärkeäksi.

### 7.2.3 Itsensä ja työtehtävien kehittäminen

Kolmas työyhteisötaitojen osa-alue, jossa kuuntelemisen merkitys tulosten mukaan korostui, oli työyhteisön jäsenten halu kehittyä työntekijöinä ja osallistua organisaation kehittämiseen. Työssä olevien henkilöiden tehtävänä on ensisijaisesti tehdä työnsä hyvin ja kantaa vastuu omasta tekemisestään. Osa vastaajista halusi olla mukana työn kehittämisessä, sillä heidän mukaansa osallistuminen saa heidät myös sitoutumaan entistä enemmän työhönsä. Vain kuuntelemalla vastaajien mukaan voidaan auttaa ja mahdollisesti keskustella esimerkiksi toimenkuvan muutoksista. Aineistosta nousee esiin, että yhteinen ymmärrys on vaikea saavuttaa, mikäli henkilöt tulkitsevat toisiaan väärin tai eivät ymmärrä, miten voidaan auttaa ja millaiselle tuelle on tarvetta.

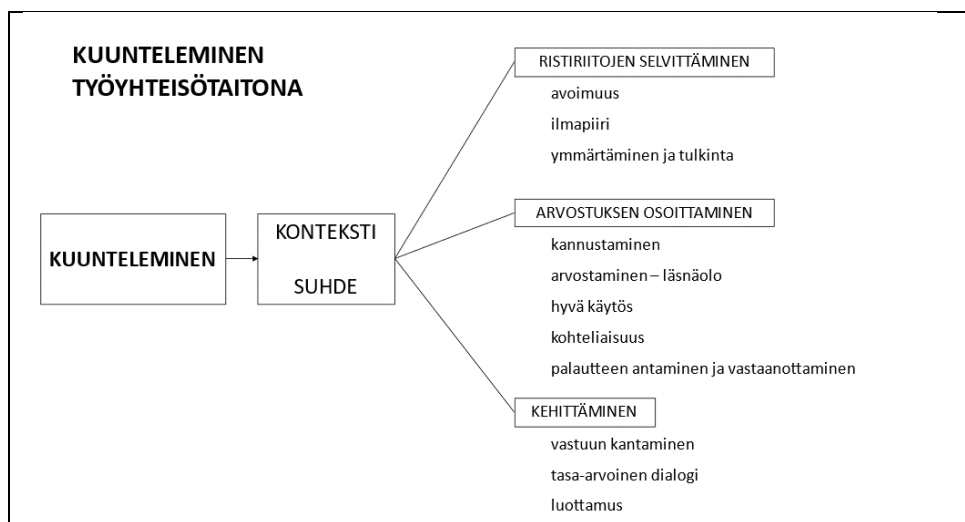
Itsensä kehittäminen ja työtehtävien kehittämisen mahdollisuus työyhteisössä ovat tärkeitä työyhteisötaitoja niin jokaisen yksilön kuin työyhteisönkin kannalta. Kehittäminen ja kehittyminen edellyttivät tulosten mukaan avointa keskustelua ja ammattimaisesti johdettua työyhteisöä. Tässä tutkimuksessa ei noussut esiin vahvasti hierarkkiseksi koettua työyhteisöä, vaan vastaajien mukaan kaikissa keskustelut sujuivat ilman käskytyä tai ylhäältä määrättyjä ohjeita. Esihenkilöt kertoivat ison organisaation viestinnän haasteista, mutta ne eivät näkyneet heidän käymissään kehityskeskusteluissa. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt kertoivat mutkattomasta

vuorovaikutuksesta ja osin tasa-arvoisista suhteista esimerkiksi silloin, kun työyhteisön jäsenet tunsivat toisensa hyvin ja viettivät aikaa yhdessä työajan ulkopuolellakin.

Pääasiassa haastateltavat uskoivat mahdollisuuksiinsa kehittyä ja kehittää työtään, joskin halukkuuteen osallistua erilaisiin kehitysprojekteihin tai uusien asioiden opiskeluun vaikutti muun muassa työntekijän jäljellä olevien palvelusvuosien määrä. Arjen työtehtävien ja asioiden sekä työntekijöiden tunteminen on esihenkilöiden johtamistaidon kannalta merkittävä työyhteisötaito. Tulosten mukaan henkilöiden tuntiessa toisensa he pystyivät ennakoimaan työyhteisössä esiin nousevia tarpeita ja mahdollisia pinnan alla kyteviä konflikteja, joilla taas on vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin ja arjen tilanteisiin. Kuuntelemisen merkitys myös tiedon keräämisessä on nähtävissä, sillä tietämällä mitä kehittää tai mihin puuttua työyhteisön arjessa esihenkilö rakensi luottamuksen ilmapiiriä ja myös kehitti yksikköä osana organisaatiota. Tuloksista nousee esiin, että niissä työyhteisöissä, joissa vain käydyissä kehityskeskusteluissa oli mahdollista keskittyä työn kehittämiseen ja työntekijän kehittämiseen, koettiin esihenkilön ja alaisen välisen avoimen keskustelun puuttuvan arjesta.

*V219: valmistautuminen, luottamus, aitous, rebellisyys, asian tärkeys, tavoitteellisuus, palaute, luontevuus (mukava tässä mielessä), ilmapiiri tuki jaksamista ja työhyvinvointia, ME-benkeä*

Edellisessä esimerkissä vastaaja nostaa esiin kehityskeskusteluissa ja kuuntelemisessa hänelle tärkeitä ilmapiiriin ja jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä. Avoin keskustelu ja keskinäinen luottamus suhteessa mahdollistivat vastaajan mukaan tukevan ilmapiirin ja me-hengen syntymisen työyhteisössä. Työssä viihtymisen ja työhyvinvoinnin kannalta merkityksellistä ovat nämä edellisessä esimerkissä esiin nousseet kuuntelemisen tasot.



*Kuvio 4. Keskeiset työyhteisötaidot, jotka tulevat näkyväksi kuuntelemalla.*

Kuviosta 4 nähdään tulosten mukaan keskeisimmiksi nousseet työyhteisötaidot, joita ovat ristiriitojen selvittäminen, arvostuksen osoittaminen ja itsensä sekä tehtävien kehittäminen. Kuunteleminen työyhteisön vuorovaikutustilanteissa mahdollistaa näiden kaikkien kuviossa 4 olevien työyhteisötaitojen toteutumisen. Kuuntelemiseen vaikuttivat sekä kehityskeskustelu kontekstina että esihenkilön ja alaisen keskinäinen suhde. Tämä oli nähtävissä myös työyhteisöjen arjen tilanteissa, jolloin työntekemisen, oppimisen tai kehittymisen kannalta ja työssä jaksamisen kannalta kuulluksi tuleminen kokemus ja kuunteleminen nähtiin erittäin tärkeänä. Tuloksista ilmenee, että suuri osa vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluilla ja kuuntelemisella on merkitystä työilmapiirin kannalta, oli heidän kokemuksensa ilmapiiristä ja työssä jaksamisestaan hyvä tai huono. Kuuntelemalla mahdollistetaan näin avoin, ymmärtävä ja tukea antava työyhteisö ja kannustava ilmapiiri.

## 7.3 Supporttiivinen kuunteleminen ja työhyvinvointi

Työyhteisöissä kuuntelemalla saadaan käsitys siitä, millaista tukea yksittäiset henkilöt tai koko yhteisö tarvitsee työn tekemisen, kehittymisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Tämän tutkimuksen neljännen tutkimuskysymyksen tavoitteena on tarkastella, millaista tukea työyhteisöissä annetaan niin kehityskeskusteluissa kuin muutenkin arjessa ja millainen merkitys annetulla tuella koetaan olevan työhyvinvoinnille. Tulosten mukaan erityisesti kehityskeskusteluissa kuunteleminen ja tuen antaminen nousivat esiin, sillä kehityskeskustelujen ajateltiin olevan työssä kehittymisen, tiedon saamisen ja avoimen keskustelun kannalta merkityksellisiä vuorovaikutustilanteita.

Tuen tarpeesta, pyytämisestä ja vastaanottamisesta haastateltavat kertoivat pääasiassa kehityskeskustelujen kontekstissa, mutta myös kokonaisvaltainen tuen tarve ja saaminen työyhteisöjen arjessa nousivat esiin. Aineistosta on nähtävissä, että asenne kehityskeskusteluja ja niissä käytäviä asioita kohtaan sai osan vastaajista arvioimaan kriittisesti kehityskeskustelujen merkitystä muun muassa työssä kehittymisen kannalta, mutta tästä huolimatta keskustelutilannetta pidettiin tärkeänä tilanteena jakaa tietoa, kuunnella ja saada mahdollisuus omien pääasiassa asioiden läpikäymiseen. Niiden vastaajien mukaan, jotka näkivät kehityskeskusteluissa vaikutusmahdollisuutensa heikkoina, kyse ei ollut toisesta henkilöstä ja hänen kuuntelemisestaan vaan näkemys perustui negatiiviseen arvioon organisaation sisäisestä tiedonkulusta. Tarve keskusteluissa esiin nousseelle tuelle oli merkittävä, mutta tulosten mukaan organisaation viestintä ei näyttänyt tukevan tuen tarpeen sanottamista ja tietoa saatavilla olevan tuen muodoista.

Kehityskeskustelu tilanteena ja esihenkilön ja alaisen välinen suhde vaikuttivat siihen, miten havaittu kuunteleminen ja saatu tuki ymmärrettiin ja otettiin vastaan. Rohkeus pyytää tukea koettiin riippuvaiseksi siitä, millainen suhde esihenkilöllä ja alaisella on, mutta myös työyhteisön ilmapiirin nähtiin vaikuttavan haluun keskustella tuen tarpeesta yhteisesti. Aineistosta nousee esiin keskinäisen suhteen laadun merkitys keskustelijoiden välillä olevaan luottamukseen, ymmärtämiseen ja haluun kertoa muun muassa työssä jaksamiseen ja henkilöiden välisiin ristiriitoihin liittyviä asioita. Esihenkilöt kokivat olevansa asemassa, jossa heillä on velvollisuus tukea ja kuunnella alaisia, vaikka itselläkin olisi ollut ongelmia tai haasteita. Esihenkilöt ilmaisivat, että heidän tulee kehityskeskusteluissa siirtää omat asiat sivuun ja olla avoimia, osoittaa

kiinnostusta ja kuunnella alaisia, sillä kuunteleminen ja tuen antaminen on heidän työtään.

Tuen tarpeen havaitsemisen, tuen pyytämisen ja tuen vastaanottamisen todettiin olevan useimmiten jokaisen omalla vastuulla eli sanottiin, että tukea pitää itse pyytää sitä tarvitessaan. Vastaajien mukaan tukea tuli siis pyytää suoraan, mikäli sille koki olevan tarvetta. Tarvetta ei kuitenkaan aina haluttu tai osattu sanallistaa, vaan esihenkilön odotettiin osaavan tarjota tukea pyytämättä. Vastaajat ajattelivat, että esihenkilön tehtävä oli kuunnella ja havaita esimerkiksi tuen tarve ilman, että tarpeesta olisi sanallisesti kerrottu. Toisin sanoen aineiston mukaan alaisen tuli pyytää tukea, jotta hän saisi sitä halutessaan, mutta esihenkilön tuli myös osata kuunnella ja havaita tarve pyytämättä. Esihenkilöiden odotettiin näin olevan kognitiivisesti taitavia kuuntelijoita, ja heillä oletettiin olevan herkkyyttä huomata tuen tarve ja myös suhteuttaa tuen laatu tarpeen mukaan. Toisille haastatelluille erityisesti emotionaalisen tuen tarjoaminen toisen sitä pyytämättä tai tuen tarpeesta kysyminen tuntui vaikealta tai henkilökohtaiselta.

*H34: mä en tykkää niinku kysellä asioita ihmisiltä että. mä koen sen niinku tunkeilevana*

Tulokset osoittavat supportiivisen kuuntelemisen keskeisyyden pohdittaessa, millaisia tuen eri muotoja tarvitaan työyhteisössä. Informatiivisen tuen tarve nousi kaikkein keskeisimmäksi tuen muodoksi kehityskeskusteluissa. Tarve saada keskustella työn sisällöstä ja työtehtävistä sekä kehittymistarpeista koettiin nimenomaan kehityskeskustelun keskeiseksi aiheiksi. Informatiivisen tuen pyytäminen ja antaminen koettiin helpommaksi kuin esimerkiksi emotionaalisen tuen tarjoaminen, sillä työn tekemiseen liittyviin kysymyksiin on löydettävissä ratkaisut käytännön toiminnanohjauksen kautta. Kuunteleminen nousi tuloksissa keskeiseksi palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Kuuntelemalla osoitettiin näin arvostusta työyhteisön muita jäseniä kohtaan, jolloin merkittävä työyhteisötaito ja prosessin suhdetason elementti oli keskiössä. Erityisesti kehityskeskusteluissa vastaajien mukaan palautetta antamalla esihenkilö osoitti olleensa kiinnostunut alaisen työstä, työn sisällöstä ja tavoitteista siten, että on etukäteen miettinyt, miten ja millaista palautetta tai kiitosta hän voi antaa.

Informatiivinen tuki ymmärrettiin myös silloin keskeiseksi, kun henkilöstöllä oli ongelmia työtehtävissään. Työyhteisön toiminnan kannalta tarvittavan tiedon saaminen sekä myös tuen saaminen vaikuttavat työn tekemisen mielekkyyteen. Osa alaisista piti kehityskeskusteluja tilanteina, jolloin keskiössä ovat vain heidän toiveensa

tai tarpeensa, kun taas osa halusi keskustella omien henkilökohtaisten tarpeidensa lisäksi organisaatiota käsittelevistä asioista kuten toimintaa ja yhteisöä kehittävästä asioista. Alaisen asemassa olleet vastaajat kokivat, että mikäli esihenkilö ei halua tai ehdi antaa aikaa ja pysähtyä keskustelemaan tai hän ei ole tietoinen alaisen työn sisällöstä, on osapuolten vaikeaa löytää yhteisymmärrystä. Kuten alla olevassa esimerkissä alaisen mukaan esihenkilö ei tiedä tai tunne hänen työnsä sisältöä riittävästi, jotta esihenkilö osaisi antaa ohjausta tai kehitysehdotuksia toimintatapoihin. Kun alainen taas ei saa tietoa, hän ei voi myöskään tietää, miten kehittää tai kehittyä.

*H29: on tullu semmonen olo et hän ei esimerkiks tiedä mun työstä ... en mä voi mitään muuttaa jos en mä tiedä että mistä on kysymys*

Arjessa informatiivinen tuki nähtiin tärkeäksi nopean tiedonkulun ja työn sujumisen näkökulmasta, kun taas kehityskeskusteluissa informatiivista tukea tarvittiin henkilökohtaisiin ja työyhteisön kannalta laajoihin asioihin liittyen. Työtehtävien osaaminen, kehittyminen ja työyhteisön tehtävien muuttuminen edellyttävät aineiston mukaan niin esihenkilöiltä kuin alaisiltakin aktiivista tilanteiden ja muutosten seuraamista, jolloin tuen tarpeesta kertominen ja huomioiminen koettiin yhdeksi tärkeimmistä keskustelun aiheista. Kuuntelemalla ja panostamalla näihin seikkoihin, työssä viihtyminen ja työilmapiiri vastaajien mukaan paranee verrattuna tilanteeseen, jossa tuen tarpeesta kerrotaan, mutta siihen ei reagoida. Vastaajien mukaan pieniksi ja helposti ratkaistaviksi ongelmiksi koettuja asioita ei ollut syytä pantata kehityskeskusteluun, vaan heidän mukaansa asioihin tuli tarttua heti niiden ollessa ajankohtaisia.

Arvioiva tuki vahvistaa informatiivista tukea, sillä arvioivalla tuella pyritään tukemaan tuen tarpeessa olevaa omaan aktiivisuuteen ratkaisujen löytämiseksi esimerkiksi käymällä läpi vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseksi tai koulutuksen hyödyntämiseksi. Kuuntelemalla ehdotuksia, ajatuksia tai toiveita esihenkilöt kertoivat tiedostavansa tarpeen esimerkiksi kannustamiseen tai oman osaamisen tiedostamiseen ja kehittämisen osa-alueisiin. Arvioivaa tukea antaa yleensä esihenkilö, mutta tässä tutkimuksessa nousi esiin, että osa alaisista toivoi saavansa tukea pohdintoihinsa myös työyhteisön muilta jäseniltä. Esimerkiksi esihenkilö oli aiemmin ollut alaisensa kollega, ja näin he kävivät keskenään tasavertaista keskustelua ja pohtivat yhdessä molempien työn tekemistä kehittäviä ratkaisuja. Arvioivan tuen nähtiin osin liittyvän kannustamisen tai ohjaamisen lisäksi henkilöiden asenteisiin vaikuttamisena.

Informatiivisen tuen lisäksi arvioivaa tukea on tarkasteltu osana emotionaalista tukea, sillä keskinäinen luottamus ja välittäminen vaikuttavat rohkeuteen pyytää ja antaa tukea esimerkiksi sopivaa koulutusta mietittäessä. Aineistosta nousee esiin, että pääasiassa vastaajat odottivat saavansa informatiivista tukea, sillä sen merkitys työn tekemisen kannalta on keskeinen. Mikäli henkilöt kokivat, ettei heille annettu riittävästi informaatiota tai ettei heitä kuunneltu, syntyi tarve emotionaaliseen tukeen. Kehityskeskusteluissa kuten arjen vuorovaikutustilanteissa rohkeuteen kertoa omista toiveista tai tarpeista vaikuttaa henkilöiden välisen suhteen avoimuus ja keskinäinen luottamus. Kehityskeskustelua jännittäneiden henkilöiden vastauksista nousi esiin sana *rohkaistuminen* omien näkemysten tai tarpeiden esiin ottamiseksi. Eräs alainen kertoi tilannetta kohtaan tuntemastaan jännityksestä huolimatta kertoneensa luotettavaksi ja lähestyttäväksi kertomalleen esihenkilölle tuen tarpeestaan, kun taas toinen rohkaistui esittämään toimintatapoihin muutoksia asenteeltaan negatiivisena pitämälleen esihenkilölle.

Emotionaalinen tuki on tärkeä osa suhteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä, ja suhde taas vaikuttaa tapaan pyytää ja antaa tukea. Henkilöstön keskinäiset suhteet vaikuttivat tulosten mukaan merkittävästi haluun puhua henkilökohtaisista asioista tai työyhteisön jäsenten keskinäisistä hankaliksi koetuista suhteista, kun taas suhteen luonteesta riippumatta työyhteisössä jaettiin tietoa. Työyhteisön arjessa haastateltujen mukaan halu puhua ja kertoa asioita vähenee tai keskustelua ei edes aktuaalisesti käydä, mikäli havaitaan ennen ensimmäisiä sanoja, ettei toinen tarkoituksella kuuntele. Tällaisia tilanteita ei kehityskeskusteluissa syntynyt, sillä niin esihenkilö kuin alainenkin oli valmistautunut käymään läpi ennalta sovittuja asioita ja näin kuunteleminen ymmärrettiin välttämättömäksi keskustelun sujumisen kannalta. Kokemuksella, ettei tule kuulluksi tai kuunnelluksi tai ettei arvosteta, on näin ollen merkittävä vaikutus erityisesti emotionaalisen tuen toteutumisen kannalta.

Emotionaalisen tuen antaminen kuten sanallinen lohduttaminen tai halaaminen miellettiin tungetteluksi tilanteissa, joissa tällaista apua ei pyydetty tai ilmaistu sellaiselle olevan tarvetta. Emotionaalisen tuen antamista eivät haastatellut henkilöt suoraan sanallistaneet tai osanneet tunnistaa, joskin tästä huolimatta vastauksista nousi esiin emotionaalisen tuen muodot. Kehityskeskustelun luonnetta pidettiin lähinnä työasioihin keskittyvänä joissain vastauksissa, mutta toisaalta oltiin valmiita osoittamaan emotionaalista tukea ja kuuntelemaan myös henkilökohtaisia asioita, mikäli ne nousivat keskustelun aikana esiin. Kannustaminen koettiin osin kognitiivisena mutta myös affektiivisena tuen antamisena, ja kannustaminen koettiin sellaiseksi tueksi, jota



oli helppo antaa ja vastaanottaa suhteessa, jossa osapuolet eivät tunteneet toisiaan hyvin. Suhteessa, joka koettiin hierarkkiseksi tai etäiseksi, empatian osoittamista pidettiin lähinnä vaivaannuttavana tai teennäisenä.

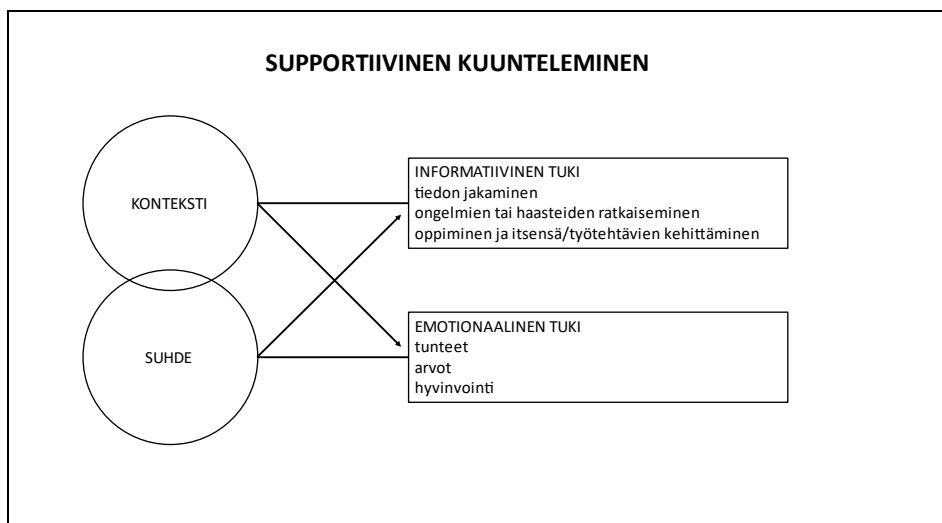
Emotionaalista tukea pyydetessä tai tuen tarpeesta kerrottaessa vastaajien mukaan oli tärkeää, ettei heidän pyyntöään tai tarvettaan väheksytty eikä esitetty negatiivisia kommentteja, hymähdelty tai ilmeilty. Kommentit tai väheksyviksi koetut sannottomat viestit liitettiin työyhteisöjen arjen tilanteisiin, eikä näitä nostettu esiin kehityskeskustelujen kontekstissa. Tunteisiin, arvoihin ja hyvinvointiin liittyvissä tuen tarpeista kerrottaessa, tukea pyydetessä ja tukea annettaessa odotettiin informatiivista tai arvioivaa tukea enemmän empaattisuutta ja affektiivista kuuntelemista. Tuloksista esiin nousseet tavat ilmaista emotionaalista tukea olivat rauhoittuminen tilanteessa, kiinnostuksen osoittaminen niin henkilöä kuin hänen asiaansa kohtaan, alaisen rohkaiseminen ja kannustaminen kertomaan esimerkiksi omista tarpeistaan. Kaikkein merkityksellisimmäksi tuen antamisessa nähtiin rehellisyys, josta syntyi kokemus luottamuksesta ja luottamuksellisuudesta.

Tämän tutkimuksen tuloksissa instrumentaalinen tuki ei noussut merkittäväksi tuen antamisen muodoksi. Koulutuksen järjestäminen nousi esiin alaisen ja esihenkilön miettiessä eri vaihtoehtoja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, mutta esimerkiksi palkkaus, työtilat ja -välineet eivät vastaajien mukaan olleet aiheita, joita olisi ollut mukana keskustelussa. Tähän syynä oli lähinnä kehityskeskustelujen käsittelyn rakenne, keskustelujen pohjaksi annettu lomake ja kaupunki organisaationa, jolloin palkkauksesta ei vastaajien mukaan keskusteltu kehityskeskusteluissa. Koulutuksesta keskustellessa esihenkilöt omien resurssiensa puitteissa etsivät erilaisia koulutusvaihtoehtoja, ja alaisille myös pyrittiin tarjoamaan kehittymismahdollisuuksia tehtäviensä suorittamisessa. Esihenkilön esittäessä vaihtoehtoja tai välittäessä tietoa tarpeista eteenpäin kokivat alaiset tuleensa kuunnelluiksi ja heidän tarpeensa huomioiduksi.

Työyhteisöissä kuunteleminen ja tuen antaminen ovat tulosten mukaan tärkeitä työyhteisön ilmapiirin ja henkilöstön jaksamisen sekä hyvinvoinnin kannalta. Huomiotta tai kuuntelematta jääminen herättää vastaajien mukaan negatiivisia tunteita ja reagointia, jolloin tilanteet voivat kärjistyä henkilöstön välisiksi ristiriidoiksi tai konflikteiksi. Esiin nousi myös tarpeettoman tai pyytämättä saadun tuen antaminen, jota lähinnä pidettiin toisen henkilön tai tämän työn väheksymisenä tai arvosteluna. Haastatteluissa nousikin esiin arjen tilanteita, joissa henkilö oli saanut ohjeita asiaan tai tehtävään, johon hän ei ollut pyytänyt eikä myöskään kokenut tarvitsevansa neuvoa tai tiedollista tukea. Negatiivisena koettu tuen saaminen vaikutti henkilöiden välisiin

suhteisiin, joskin aineiston mukaan useimmiten taustalla oli ollut aiemmin syntyneitä ristiriitoja. Ristiriidat henkilöstön välisissä suhteissa vaikuttivat negatiivisesti myös työyhteisön ilmapiiriin. Huonon ja stressaavan suhteen ja ilmapiirin koettiin vaikuttavan luottamuksen vähenemiseen henkilöiden välillä ja heikentävän työssä jaksamista sekä vähentävän halua kuunnella ja auttaa toisia.

Supporttiiviseen kuuntelemiseen ja informatiivisen, arvioivan ja emotionaalisen tuen tarkastelussa nousivat esiin konteksti ja henkilöiden välinen suhde. Työyhteisöjen arjessa tuen todettiin olevan lähinnä informatiivista, mutta kehityskeskustelujen kontekstissa nostettiin esiin myös arvioivan tuen saamisen merkitys. Vastajat eivät nostaneet emotionaalista tukea esiin kehityskeskustelujen kontekstissa, mutta vaikka painopiste olikin informationaalisessa tuessa, myös affekttiivista kuuntelemista ja tunteiden huomioimista pidettiin arjessa tärkeänä.



*Kuvio 5. Supportiivinen kuunteleminen ja tuen muodot työyhteisössä*

Kuviossa 5 havainnollistetaan kontekstin ja suhteen yhtäaikainen merkitys kuuntelemisessa, joskin tuloksissa informationaalinen tuki kehityskeskusteluissa sekä arjen tilanteissa oli nostettu ensisijaisesti tarvittavaksi tueksi. Emotionaalisessa tuessa työyhteisön arvot ja hyvinvointi olivat keskeisiä ja näihin nähtiin suhteiden vaikuttavan kontekstia enemmän. Kuitenkin kuunteleminen vuorovaikutustilanteissa, niin kehityskeskusteluissa kuin arjessakin, ja kuulluksi tuleminen kokonaisuus, jossa vaikuttavat konteksti ja suhde, eikä näistä toista voida rajata tarkastelun

ulkupuolelle. Toisin sanoen kontekstilla nähtiin olevan suuri merkitys tuen muotoon, jolloin painotus oli informationaalisessa tuessa. Toisaalta kuitenkin, jos informationaalista tukea ei saatu, nousi esiin emotionaalisen tuen tarve. Keskinäisen suhteen nähtiin olevan yhteydessä emotionaaliseen tukeen, jolloin suhteen luonne määrittäi emotionaalista tukea. Suhteella oli yhteyksiä myös informationaaliseen tukeen.

Työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä, kuten edellä on todettu. Aineistosta nousi esiin kuuntelemisessa keskeisiksi asioiksi avoimuus, läsnäolo ja toisten kunnioitus sekä arvostus. Haastateltavat kertoivat, että kokemus arvostuksesta työn tekijää ja tämän tekemää työtä kohtaan syntyi tilanteissa, joissa he havaitsivat toisten kuuntelevan. Esihenkilöiden keskittyminen kuuntelemaan ja ajan antaminen alaisilleen, jotka kertoivat työhön liittyvistä haasteista ja esimerkiksi kiireestä, koettiin työssä jakamisen kannalta tärkeiksi tilanteiksi. Kehityskeskusteluissa puhumiselle ja kuuntelemiselle oli varattu aika ja paikka, jolloin kuuntelemisen todettiin toteutuvan. Arjen tilanteissa osa vastaajista kertoi kehityskeskustelua lyhyemmän ja etukäteen järjestämättömän tilanteen riittävän asioiden hoitamiseen. Kaikissa työtehtävissä tai työyhteisöissä henkilöstö ei kuitenkaan voi kesken työpäivän vaihtaa kuulumisia tai kertoa tilanteesta tai asiasta, jossa tarvitsisi tukea. Vastauksista on nähtävissä, että tunne työyhteisöön kuulumisesta ja hyvästä ilmapiiristä lisää rohkeutta pyytää kuten myös valmiutta tarjota tukea arjen tilanteissa. Tulleensa kuulluiksi haastateltujen mukaan he myös kokivat tulleensa hyväksytyiksi ja näkyviksi osana omaa työyhteisöään. Kun vastaajien mukaan heitä kuunnellaan, heillä on myös mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseensä ja työhyvinvointiin.

Kehityskeskusteluissa tulosten mukaan ei odoteta sellaisia sanallisia viestejä, jotka olisivat korkealla henkilökeskeisen kuuntelemisen tasolla, sillä vastaajien mukaan käsiteltäessä työhön ja työn tekemiseen liittyviä asioita, ei syntynyt tarvetta sympatian tai myötätunnon osoittamiselle ja omien tunteiden ilmaisulle keskustelun aikana. Kuten tämän tutkimuksen tuloksista (Kuvio 3, Luku 7.1.2) on nähtävissä, ei sympatian osoittamista pidetty kovinkaan tärkeänä hyvänä kuuntelemisena, kun on kyse kehityskeskustelusta. Tosin kuuntelemisen henkilökeskeisen taso ei ollut vastaajien mukaan matala, jos henkilöiden välisestä suhteesta ja kontekstista riippuen työyhteisöjen arjessa kuunneltiin, huomiottiin toisten tunteet ja kunnioitettiin omista mielipiteistä poikkeavia näkemyksiä (Kuvio 5).

Supportiivisen kuuntelemisen yhteys työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen on selkeä, joskin halutun tai vastaanotetun tuen laatu ja määrä vaikuttavat henkilöiden kokemukseen tuen saamisesta. Arkaluonteiset ja henkilökohtaiset asiat tulosten mukaan

olivat hankalimpia aiheita, ja näihin ei ollut helppoa pyytää apua tai neuvoja erityisesti tilanteissa, joissa alainen koki esihenkilön olevan etäinen tai tämä ei alaisen näkemyksen mukaan osoittanut kiinnostusta ja halua kuunnella. Työhyvinvointiin vaikuttavat konfliktit ja ristiriitatilanteita oli havaittu ongelmallisiksi niin esihenkilöiden ja alaisen kuin myös alaisen välillä. Ratkaisuja ja tukea tilanteiden selvittelyyn odotettiin pääasiassa esihenkilöltä, mutta esiin nousi näkemys, jonka mukaan vastuu ratkaisujen etsimisestä on alaisella itselläänkin.

Saadulla tuella on vastaajien mukaan merkittävä vaikutus työssä viihtymiseen, jakamiseen ja kokonaisuudessaan työhyvinvointiin, erityisesti, jos tuki on juuri sitä, jolle koetaan olevan tarvetta. Kuunteleminen tai kuuntelematta jättäminen koettiin työyhteisössä vallankäyttönä ja tapana jättää toinen henkilö huomiotta. Arvostuksen osoittaminen ja avoimuus lisäsivät luottamusta ja kokemusta hyväksytyksi tulemisesta, joita esimerkiksi tarkoituksella kuuntelematta ja huomiotta jättäminen vähensivät. Vastaajat toivoivatkin selkeästi havaittavissa olevaa kognitiivista, behavioristista kuin affektiivistakin kuuntelemista arkeen, jotta työntekijä ja hänen panoksensa yhteisössä koettaisiin merkityksellisesti ei vain omassa yhteisössä vaan myös organisaation kannalta. Seuraavassa esimerkissä haastateltava nosti esiin tarpeen tulla kuunnelluksi. Myös kokemus kuulluksi ja kuunnelluksi tulemisesta on merkityksellinen.

*H23: kun itse huomaa sen että mua ei kuunnella ni kyllähän se on tosi [hiljaisuus] tosi tylsää siis huomaa sen että merkitys on tosi suuri että kyllä sitä saisi esiintyä enemmän sitä kuuntelemista*

Tuloksista nousee esiin, että kokemus kuulluksi tulemisesta, avoimesta suhteesta, arvostuksen osoittamisesta ja luottamuksesta on merkityksellistä kannustavan ja hyväksi koetun ilmapiirin ja työhyvinvoinnin kannalta. Kehityskeskustelun todettiin olevan tärkeä tilaisuus saada tukea työn tekemiseen, sillä kokemusten kehityskeskustelusta kerrottiin vaikuttavan lisäksi keskustelun jälkeiseen työyhteisön arkeen, henkilöiden välisiin suhteisiin ja ilmapiiriin. Kuunteleminen ja tuen antaminen kuuntelemalla koettiin kehityskeskusteluissa ja työyhteisöjen arjessa erittäin tärkeäksi, sillä osa-alueet, joilla on merkitystä työilmapiirin ja työhyvinvoinnin kannalta, tulevat näkyviksi henkilöstön erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Kuunteleminen esihenkilöalaissuhteessa

Kuunteleminen käsitteellistäminen nähtiin tässä tutkimuksessa asia- ja suhdetason kokonaisuudeksi, joka on monitasoinen kompleksinen ilmiö. Kuuntelemisessa ovat läsnä behavioristiset, kognitiiviset ja affektiiviset elementit, aivan kuten muun muassa Halone ja muut (1998) ovat tutkimuksessaan kuuntelemisen ilmiön käsitteellistämisestä todenneet. Monien eri vuosikymmeninä kuuntelemista tarkastelleiden tutkijoiden mukaan kyseessä on prosessi, jonka yksinkertaistaen voidaan ajatella olevan tapahtumien ketju: viesti vastaanotetaan ja ymmärretään, minkä jälkeen viestistä tehdään tulkinta ja siihen vastataan tai reagoidaan (Imhof 2010, Wolvin & Coakley 1996, The International Listening Associationin 1996). Aiempi tutkimus tukee pääosin tämän tutkimuksen tuloksia kuuntelemisen käsitteellistämisestä, joskin on huomioitava ero maallikoiden ja tutkijoiden antamissa tai tekemissä määrittelyissä. Tutkimuksessa tunnistetut kolme kuuntelemisen elementtiä, suhdenäkökulma ja työyhteisökonteksti avarsivat kuuntelemisen tutkimusta kuuntelemisen käsitteellistämisestä kuulluksi tulemisen kokemuksen linkittyessä henkilöiden väliseen suhteeseen ja vuorovaikutuksen kontekstiin.

Kuten aiemmissa tutkimuksissa on todettu, kuunteleminen on monitasoinen ja eri elementeistä koostuva kokonaisuus. Näissä tutkimuksissa on ollut lähinnä yksi keskeinen näkökulma tai lähestymistapa keskiössä. Kuuntelemisen käsitteellistäminen ja ymmärtäminen koko laajassa merkityksellisyydessään ja moninaisuudessaan edellyttää useiden tasojen ja rakenteiden mukaan ottamista. Tutkijat ovat kohdanneet rajaamisen tuomia haasteita esimerkiksi lähestymistavoista, joskin kuuntelemisen tutkimuksessa havaittavat haasteet lisäävät aiheen kiinnostavuutta ja tarvetta tarkastella ilmiötä erilaisissa konteksteissa ja suhteissa. Kehityskeskustelut rajattiin tutkimuksen kontekstiksi, mutta haastatteluissa keskusteltiin myös työyhteisöjen arjen vuorovaikutustilanteista ja kuuntelemisesta. Kehityskeskustelut vuorovaikutustilanteina

antoivat aikaikkunan, josta vastaajien oli koko työhistoriaansa helpompi tarkastella kuuntelemista omasta ja työyhteisön näkökulmasta.

Kehityskeskustelujen kontekstissa käsitteellistämisen ytimessä olivat suhdetason behavioristiset elementit, joista kuuntelemiskäyttäytyminen tehtiin näkyväksi visuaalisesti ja auditiivisesti havaittavissa olevin viestein (esim. Pasupathi & Rich 2005). Kuten Bodie ja muut (2008) ovat todenneet vastaanotettujen viestien ymmärtämisen ja tulkinnan lisäksi arvioinnin tekemiseen vaikuttavan ihmisten aiemmat kokemukset ja näiden kautta syntynyt tieto ja käsitys vuorovaikutustilanteista tai viestin sisällöstä. Esihenkilön ja alaisen tuntiessa toisensa hyvin he kokivat osaavansa tulkita sanottuja ja sanattomia viestejä siten kuin ne oli tarkoitettu. Havainnot ja tulkinnat kehityskeskustelussa toisen kuuntelemisesta ja oman kuuntelemisen osoittamisesta olivat maalilikoiden kuuntelemisen käsitteellistämistä koskevissa vastauksissa yleisimmät, ja näin toiminta teki kuuntelemisen näkyväksi. Kehityskeskusteluissa esihenkilön ja alaisen ollessa keskenään ja kasvokkain behavioristisista elementeistä hymyily, nyökyttely ja katsekontakti olivat elementtejä, jotka voidaan tulkita positiiviseksi ja kannustavaksi asennoitumiseksi keskustelun edetessä. Nämä elementit vahvistivat kokemusta kuulukuksi sekä kuunnelluksi tulemisesta.

Katsekontakti nähtiin tärkeäksi kuuntelemista osoittavaksi sanattomaksi viestiksi, sillä sitä pidettiin yhtenä tapana osoittaa keskittyminen puhujaan, avoin asenne ja kuunteleminen. Aiemmassa kuuntelemisen tutkimuksessa katsekontaktia (Bavelas ym. 2000, Pasupathi & Rich 2005) ei ole nähty yhtä tärkeänä tai keskeisenä osana avoimuuden ja rehellisyyden osoittamista kuin tässä tutkimuksessa. Kuuleminen auditiivisena toimintana ei kuitenkaan edellytä rehellisyyttä, vaan kuunteleminen ja kokemus rehellisyydestä rakentuu behaviorististen elementtien lisäksi kognitiivisista ja affektiivisista elementeistä. Tieto ja vastaanotetun tiedon oikeellisuus työn sujumisen näkökulmasta ymmärrettiin erittäin tärkeäksi, sillä väärän tiedon tai tulkinnan todettiin olevan riski esimerkiksi terveydelle. Luottamus tiedon oikeellisuuteen syntyi ajatuksesta, että työkaverit ovat rehellisiä niin asioiden kuin toistensa suhteen. Vaikka rehellisyyden näkyväksi tekeminen ja näin havaitseminen tai tulkinnan tekeminen toisen henkilön tarkoituksiperistä on ongelmallista, voidaan katsekontaktin todeta olevan vähintäänkin pyrkimys osoittaa luotettavuutta ja rehellisyyttä.

Kognitiivisten elementtien merkitys on tiedostettu tärkeäksi osaksi viestintää, sillä tiedon välittäminen, vastaanottaminen, tulkinta ja saatuun tietoon reagoiminen on kuuntelemisessa keskeistä. Tiedonkulun kannalta kognitiiviset elementit ovat olleet keskeisiä useissa tutkimuksissa (Bodie ym. 2008, Halone ym. 1998, Daly ym. 1988).

Nämä tutkijat ovat tarkastelleet kuuntelemista keskittyen ensisijaisesti henkilöiden kognitiivisiin taitoihin ja vastaanotetun viestin ymmärtämiseen ja tulkintaan liitettäviin käsitteisiin. Aineistossa kognitiivisten elementtien, ymmärtäminen ja tulkinta, ei ilmaistu olevan kaikkien tärkeimpinä elementteinä, vaikka tiedonkulun kannalta niiden merkitys tiedostettiin. Työyhteisön sisäisessä viestinnässä tiedon todettiin olevan pääasiassa tuttua kuten työnkin, ja näin syntyneistä rutiineista ja tavoista työntekijät saivat varmuutta tehtäviensä hoitamiseen. Kokemus esimerkiksi organisaation tai yhteisön toimintatavoista tai henkilöistä voi helpottaa kuuntelemista ja oikeaa tulkintaa viestistä. Toisaalta taas negatiivinen kokemus suhteesta tai asenne tietoa jakavaa henkilöön nähtiin haasteena kuuntelemiselle. Kokemus työtä tehtäessä lisää tietoa, mutta se voi toisaalta ohjata muuttuvissa tilanteissa virhetulkintoihin, jolloin viestiä ei mahdollisesti kuunnella loppuun tai sisältöä ymmärretä oikein. Toisaalta tällainen eräänlainen asioiden tietäminen tai ennakoiminen ennen kuulemista ja esimerkiksi keskeyttäminen voi johtaa siihen, ettei puhuja koe tulleen kuunnelluksi ja ymmärretyksi.

Kuuntelemisen kokonaisuudessa on behaviorististen ja kognitiivisten elementtien lisäksi affektiiviset elementit, eli kuuntelemiseen ja viestin vastaanottamiseen liittyy myös viestien sisältämiä tunteita. Kuuntelemista käsittelevissä tutkimuksissa affektiivisuus on liitetty empaattiseen kuuntelemiseen (Weaver 1972), jonka muun muassa Duan ja Hill (1996) ovat todenneet johtavan emotionaaliseen reaktioon. Tässä tutkimuksessa affektiivisten elementtien ja kuuntelemisen yhteys tiedostettiin, mutta empatian osoittaminen ja empaattinen kuunteleminen liitettiin lähinnä läheisiin suhteisiin, eivätkä nämä vastaajien mukaan ole työyhteisön arjen tilanteissa merkittävässä roolissa. Kehityskeskusteluissa ja työyhteisön henkilöstön keskinäisissä vuorovaikutustilanteissa ei esimerkiksi koettu lohduttamisen tai kuulumisten kysymisen olevan sopiva tapa toimia. Kysymyksiä, lohduttavia sanoja tai koskettamista osa pitikin liian henkilökohtaisena tai tungettelevana. Sen sijaan työn ja ilmapiirin kannalta keskeiseksi nousivat läsnäolo, arvostuksen osoittaminen ja rehellisyys, jotka nekin on ymmärretty tehdyissä tutkimuksissa osaksi affektiivista kuuntelemista (Gearhart & Bodie 2011, Frei & Shaver 2002). Vastaajat ilmaisivat näiden ikään kuin fyysisesti lähelle tulevien tunteiden osoitusten olevan työyhteisössä haastavia, kun taas kognitiivisten elementtien synnyttämät affektiiviset elementit todettiin kuuntelemisessä tärkeiksi.

Avoimuus ja itsestään tai henkilökohtaisista asioista kertominen työyhteisössä edellyttää Whelessin ja Grotzin (1977) mukaan suhteelta luottamusta. Toisin sanoen, mitä suurempi on henkilöiden välinen luottamus sitä avoimemmin he kertovat

itsestään. Myös esimerkiksi Northousen (2021) on todennut henkilökohtaisissa suhteissa avoimuuden ja luottamuksen olevan läsnä henkilökohtaisissa suhteissa, kun taas hierarkkisessa suhteessa vuorovaikutus olisi muodollista ja toimintaan keskittyvää. Tämä on jossain määrin ristiriidassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa, sillä vaikka suhdetta pidettiin hierarkkisena, uskoivat alaiset heillä olevan keskinäinen luottamus esihenkilönsä kanssa. Tosin hierarkkisessa tai etäisessä suhteessa henkilöt eivät kertoneet henkilökohtaisista tai omaan hyvinvointiinsa liittyvistä asioista. Etäiseksi koetun esihenkilön kanssa käydyssä keskustelussa alainen keskittyi lähinnä työtehtäviä tai työn tekemisen kannalta olennaisia asioita koskeviin aiheisiin. Suhteen luonne ei siis suoraan ollut yhteydessä kuulluksi tulemisen kokemukseen, vaan siihen, mistä asioita hierarkkisesti erilaisessa valta-asemassa olevat alaiset halusivat nostaa keskustelun aikana esiin.

Työyhteisöissä toimivat lähtökohtaisesti uskoivatkin hyvän kuuntelemisen ja kuuntelijan elementeistä rehellisyyden ja luotettavuuden olevan läsnä kehityskeskusteluissa suhteesta riippumatta. Nämä käsitteet eivät näin rajautuneet käsitteellistämisen ulkopuolelle, vaan kehityskeskusteluissa luotettiin toiseen osapuoleen ja hänen haluunsa kuunnella. Gregory (2015) on tutkimuksessaan todennut kuuntelemisen olevan keskeinen tekijä luotaessa avoimia ja luottamuksellisia suhteita, joiden kautta rakennetaan samalla toimiva kuuntelemisen kulttuuri työyhteisöissä ja organisaatioissa. Työssäolovuosien määrästä, vastaajan iästä tai sukupuolesta riippumatta alaisille syntyi kehityskeskusteluissa käsitys, että heidän esihenkilönsä kuunteli heitä ja ymmärsi mistä keskusteltiin. Vaikka kehityskeskusteluiden ohjeistus etenemistavasta rajasikin käsiteltävää sisältöä ja keskustelun rakennetta, ei totuttuja käytänteitä keskustelussa nähty negatiivisena asiana tai kuuntelemista poissulkevana. Kuuntelemista pidettiin lähes itsestäänselvyyttenä ja ainoana mahdollisena tapana toimia kehityskeskusteluissa.

Kuunteleminen tai päätös olla kuuntelematta vuorovaikutustilanteissa on vallankäyttöä, sillä tietoinen päätös väheksyä tai olla huomioimatta toista henkilöä ja tämän viestiä on tiedostettua toimintaa, joka vaikuttaa tunteisiin ja keskinäiseen suhteeseen kielteisesti. Työyhteisön ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavia päätöksiä olla kuuntelematta havaittiin vähän, sillä aineiston mukaan kuuntelematta jättämiselle työyhteisöjen arjessa ei nähty olevan oikeutusta johtuen esimerkiksi tiedonvälityksen merkityksellisyydestä. Yleensä kuuntelematta jättäminen johtuikin muista tekijöistä kuin päätöksestä olla kuuntelematta, ja tällöin useimmiten syynä oli kiire tai huono ajankohta



kuten esimerkiksi kokouksen alkaminen. Näissä tapauksissa henkilöt useimmiten so-  
pivat asiaan palaamisesta, mikäli tämä edellytti jatkotoimenpiteitä.

Valtaa ja vallankäyttöä vuorovaikutuksessa tarkastellut Clegg (1989) on nostanut  
esiin, että vallan ymmärtäminen ilmiönä edellyttää vallan näkemistä osana suhdetta,  
sillä hänen mukaansa valtaa ei voida erottaa vuorovaikutuksesta ja kuuntelemisesta.  
Tämä tukee tuloksia osittain, sillä jo päätös kuunnella tai olla kuuntelematta on vuo-  
rovaikutuksen kognitiivinen elementti. Haastateltujen mukaan tällaista valtaa tai val-  
lankäyttöä ei havaittu eikä koettu kehityskeskusteluissa. Arjen tilanteissa kokemuksia  
huomiotta jäämisestä tai vähättelystä sen sijaan kerrottiin olleen, joten on selvää, ettei  
kuulluksi tuleminen kokemusta synny kaikissa arjen tilanteissa. Tällaiset tilanteet taas  
kuormittavat ja myös heikentävät kokemusta omasta hyvinvoinnista.

Kokemuksen kautta syntynyt asenne ja suhtautuminen toista kohtaan ohjasi sitä,  
miten henkilöt ilmaisivat suhteen luonnetta ja omaa tapaa olla vuorovaikutuksessa  
työyhteisössä niin esihenkilön kuin kollegoidenkin kanssa. Kuten edellä on kerrottu,  
suhde ei suoraan vaikuttanut kuulluksi tulemiseen kokemukseen. Forsten-Astikainen  
ja Kultalahti (2019) tutkimuksessaan ovat todenneet sukupuolen ja esihenkilön ase-  
man vaikuttaneen vuorovaikutussuhteeseen. Sukupuolen merkitystä suhteen perus-  
tassa ei nähty, kun taas yhdeksi suhteen luonnetta kuvaavista tekijöistä nousi velvol-  
lisuudentunne, jota Sherony ja Green (2002) ovat käsitelleet tutkimuksessaan. Tämän  
näkökulman kuuntelemisesta velvollisuutena ja nimenomaan esihenkilön tehtävänä  
kehityskeskusteluissa sanallistivat niin esihenkilöt itse kuin myös alaiset. Kuuntelijan  
roolin nähtiin tulevan asetettuna normina, eikä tätä kyseenalaistettu (ks. Lammers &  
Garcia 2014). Alaiset näkivät keskustelut heille tarkoitettuna oikeutena ja tilaisuutena,  
jossa heidän oli mahdollista puhua omista tarpeistaan sekä ajatuksistaan. Kuuntele-  
minen velvollisuutena korostui kehityskeskusteluissa, mutta tämä ei työyhteisöissä  
tarkoittanut sitä, etteivätkö myös alaiset olisi tiedostaneet vastuutaan kuunnella.

Etukäteen annetut mallit ja suositukset määrittävät kehityskeskustelujen sisältöä,  
jolloin ne ovat osin työyhteisön omaa itsenäistä toimintaa. Keskusteluja rajaavat ins-  
titutionaaliset tavat sekä yhteiset lomakkeet, minkä takia normit määrittävät vuo-  
rovaikutustilannetta sekä henkilöiden roolia. Työntekijän asenne organisaatiota ja hie-  
rarkkiseksi koettua hallinnon rakennetta sekä tavoitteita kohtaan vaikuttaa myös  
asenteisiin kehityskeskusteluja ja niille asetettuja tavoitteita kohtaan. Asenne ei aina  
ole positiivinen eikä keskusteluilla nähdä olevan mitään merkitystä, vaikka osassa työ-  
yhteisöjä kehityskeskustelut ovat lähes ainoa tilaisuus kertoa omista työtehtävään ja  
kehittämistarpeisiin liittyvistä asioista. Tiedon kulkeminen käydyin keskustelun

sisällöstä organisaation sisällä eteenpäin nähtiin haasteeksi. Vaikka alainen ja esihenkilö totesivat keskinäisen kuuntelemisen toteutuneeksi, syntyi kokemus, että keskustellut asiat jäivät vain heidän tiedokseen. Kokemus saattoi osin olla myös olettaus, joka oli muodostunut jo ennen kuin asioita edes käsiteltiin. Esimerkiksi alaisen esittämän kehitysehdotuksen ei useimmiten nähty etenevän ylöspäin hallinnossa. Viestinnän rajautuminen vain yhdelle tasolle vaikuttaa paitsi yhteisön myös organisaation kehitykseen.

Kuten edellä on todettu, kuuntelemisen prosessi nähdään tässä tutkimuksessa kokonaisuutena, joka koostuu behavioristisista, kognitiivisista ja affektiivisista elementeistä. Kuunneltaessa keskinäisellä suhteella on kontekstin lisäksi merkitystä, ja henkilöt ovatkin vuorovaikutustilanteissa tästä tietoisia viestinnässään. Kehityskeskustelu osoittautui institutionaalisesti määritellyksi viestintätilanteeksi, johon osallistuneet ilmaisivat itse kuunnelleensa sekä tullessa kuunnelluiksi, ja kuuntelemisen nähtiin olleen vastavuoroista. Kehityskeskustelut kontekstina ei näin ole haaste kuuntelemisen onnistumiselle tai luottamukselle kuulluksi tulemisesta, vaan rakenteeltaan ja sisällöltään määritelty keskustelu luo ikään kuin tietoisuuden kuuntelemisen tarpeesta. Kehityskeskusteluissa ei suhteen tai suhteen laadun voida todeta näkyvän kuuntelemisessä, kun taas arjen tilanteissa suhteella on merkitystä kuuntelemisessä niin negatiivisesti kuin positiivisestikin. Arjen tilanteissa sekä kehityskeskusteluissa kaikkein keskeisimmäksi ja monin eri tavoin esiin noussut affektiivinen elementti on luottamus. Luottamus siitä, että ymmärretään, ollaan avoimia, rehellisiä ja kuunnellaan, antaa perustan toimivalle työyhteisölle ja hyvälle ilmapiirille.

## 8.2 Kuunteleminen työyhteisötaitona kuntaorganisaatiossa

Kuunteleminen on keskeinen työyhteisötaito, joka tulee näkyväksi yksilön taitona vuorovaikutussuhteissa toimittaessa työyhteisöissä. Kuunteleminen on ollut aiemmissa tutkimuksissa yhtenä useista työyhteisötaidoista, kun taas tämä tutkimus osoittaa työyhteisötaitojen tulevan näkyväksi vuorovaikutustilanteissa nimenomaan kuuntelemalla. Keskeisimmiksi nousseet työyhteisötaidot, joita ovat ristiriitojen selvittäminen, arvostuksen osoittaminen ja itsensä sekä tehtävien kehittäminen, edellyttävät

kuuntelevaa yhteisöä ja henkilöstöä. Kannustavan, kehittyvän ja yhteisöllisen työyhteisön on nähty olevan mahdollista toteutua silloin, kun sen jäsenet kuuntelevat toisiaan ja vuorovaikutustilanteet koetaan avoimiksi ja tasa-arvoisiksi. Toisaalta on myös huomioitava, että kannustava ja kehittyvä yhteisö ei ole aina yksilön tavoite, vaikka sellainen olisikin kirjattu organisaation tavoitteeksi. Tämä ei kuitenkaan pois sulje kuulluksi tulemisen merkitystä henkilöstön hyvinvoinnille ja yhteisön ilmapiirille.

Kuuntelemisen merkitys korostuu erityisesti työyhteisöjen ristiriitatilanteista, jolloin pyrkimys työrauhaan työyhteisössä koettiin tärkeäksi. Kehityskeskusteluissa ei ristiriitatilanteita syntynyt niiden ollessa rakenteellisesti ja sisällöllisesti etukäteen määriteltyjä, mutta niissä oli kuitenkin mahdollista keskustella myös hankaliksi koetuista tilanteista työntekijöiden välillä. Näitä aiheita ei käsitelty mahdollisuudesta huolimatta eikä pidetty kehityskeskusteluissa keskeisinä tai tärkeinä, vaan ristiriitojen selvittäminen nähtiin arjen tilanteisiin liittyväksi ja näin myös työyhteisön arjessa selvitettäväksi. Haastatteluissa kävi ilmi, ettei kaikkiin ongelmiin ollut tartuttu, ja näissä tilanteissa alainen koki jääneensä yksin ilman tarvitsemaansa tukea tai apua.

Konfliktien ja ristiriitojen todettiin kuormittavan työntekijöitä ja vaikuttavan henkilösuhteiden lisäksi työn tekemiseen negatiivisesti. Ristiriidat ja eriävät näkemykset johtuivat useimmiten henkilöstön asenteista niin asioita kuin toisiaankin kohtaan kuten myös ymmärtämisen ja tulkinnan haasteista. Negatiivinen asenne työkavereita kohtaan tai haluttomuus tehdä annettuja tehtäviä olivat syitä, joiden nähtiin synnyttävän keskinäisiä erimielisyyksiä. Konfliktien ja väärinymmärrysten aiheuttamien ongelmien ratkaiseminen nähtiin haasteelliseksi, sillä esihenkilöiden kykyä tarttua tilanteisiin ja löytää ratkaisuja arvioitiin kriittisesti. Luukkalan (2011) mukaan esihenkilöiden vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys työyhteisöissä ja erityisesti haastavissa tilanteissa. Vaikka näin onkin, ei kaikkea vastuuta tilanteen arvioimisesta, selvittämisestä ja keskustelusta avoimesti ole mielekäästä ajatella kuuluvaksi vain esihenkilölle. Alaiset eivät kuitenkaan keskenään pyrkineet ratkaisemaan erimielisyyksiä keskustelemalla yhdessä, vaan vastuu selvittämisestä tai ratkaisusta siirrettiin tai todettiin kuuluvaksi esihenkilölle.

Konfliktit tai ristiriitatilanteet eivät ole ideaali työyhteisön kannalta. Toisaalta keskinäiset ristiriidat ja negatiivisiksi mielletyt tilanteet voivat johtaa ongelmina pidettyjen asioiden tai toimintatapojen selvittämiseen ja keskusteluun ristiriitojen syistä. Työntekijöiden, esihenkilöiden ja alaisten, halu selvittää ja arvioida objektiivisesti näkökulmia sekä avoin keskustelu korostavat kuuntelemisen merkitystä negatiivisiksi

koetuissa tilanteissa. Whettenin ja Cameronin (2011) tutkimuksessa avoin ja keskustelevalle ilmapiiri mahdollistaa epämiellyttävien asioiden käsittelemisen siten, ettei henkilöiden välille synny välikkoja vaan henkilöiden välinen suhde vahvistuu. Työyhteisössä esihenkilön ja alaisen välisen suhteen ongelmat heijastuivat halukkuuteen keskustella tai toimia yhdessä, mikä ei välttämättä johtanut välikkoon, mutta ei myöskään luonut keskustelevalle ilmapiiriä tai vahvempaa suhdetta henkilöiden välille. Työyhteisöissä, joissa keskinäisistä ristiriidoista huolimatta on työn ja tehtävien luonteen takia toimittava yhdessä, on pysähtynyt ja ratkaisematon tilanne haaste kyseisille henkilöille ja yhteisön ilmapiirille. Pitkittänyt tilanne nähtiin vaikeaksi, mutta siltikään kaikissa tapauksissa asiat eivät ratkenneet, jolloin haastateltavat kokivat, ettei heitä kuunneltu eikä arvostettu työntekijöinä. Ulkopuolisen henkilön osallistuminen keskusteluun olisi mahdollisesti voinut auttaa ongelmien selvittämisessä, jolloin kukaan osapuolista ei olisi menettänyt kasvojaan tai kokenut epäonnistuneensa. Tämä vaihtoehto ei kuitenkaan noussut haastatteluissa esiin.

Tiedon jakaminen on työn tekemisen näkökulmasta keskeistä. Tiedon kulkeminen lähettäjältä vastaanottajalle koostuu monesta osatekijästä, ja tässä prosessissa ovat tärkeitä lähetetyn viestin ymmärrettävyyden lisäksi henkilöiden, lähettäjän ja vastaanottajan, tiedot ja taidot. Haastateltavat kokivat hankaliksi tilanteet, joissa vastaanotetut ohjeet ymmärrettiin tai tulkittiin toisin kuin ne oli tarkoitettu. Näiltä tilanteilta heidän mukaansa työyhteisössä välttyttäisiin eikä selvittelyä tai virheiden korjaamista tarvittaisi, jos kuunneltaisiin ja osoitettaisiin arvostusta esimerkiksi työtä ohjaavaa henkilöä kohtaan. Vaikka ymmärrys ja tulkinta asioista ei olekaan samanlainen, hankalia tilanteita ei useimmiten syntyisi, jos asioista keskusteltaisiin avoimesti pyrkien löytämään ongelmien sijaan ratkaisuja. Väärinkäsitykset viestin sisällöstä eivät välttämättä johtuneet huonosti kuullusta tai väärin ymmärretystä viestistä vaan haluttomuudesta tehdä oikeaa tulkintaa. Kielelliset tai kulttuuriset erot eivät aineistosta nousseet esiin, eivätkä vastaajat pitäneet näitä syinä ymmärtämisen haasteisiin tai ongelmiin.

Työyhteisötaitoista arvostuksen osoittaminen tuli näkyväksi asiallisena ja kohteliaana käytöksenä muita kohtaan, ajan antamisena ja keskittymisenä toiseen henkilöön. Myös avoimuudella ja rehellisyydellä on merkittävä rooli yhdessä tekemisen mielekkyydelle ja syntyvälle luottamukselle. Paliszkievicz ja muut (2014) ovat tarkastelleet arvostuksen osoittamisen ja luottamuksen yhteyttä työyhteisön ilmapiirille sekä yksilön että organisaationkin näkökulmasta. Tätä samaa käsiteltiin myös tässä tutkimuksessa, sillä haastateltavien mukaan avoimuus ja luottamus työyhteisössä

vaikuttavat arvostamisen ja hyväksytyksi tulemisen kokemukseen. Tukeminen, kannustaminen ja halu auttaa luovat avoimuutta yhteistyöhön ja näin myös henkilöiden välisiin suhteisiin. Organisaation eri yksiköiden ja yhteisöjen välillä oli havaittavissa eroja tuen antamisen tavoissa, sillä toimintakulttuuri ei ollut samanlaista tehtävistä ja toimenkuvista johtuen. Myös konteksti ja suhde vaikuttivat siihen, miten tukea haluttiin osoitettavan ja miten tuen antaminen ja kannustaminen ymmärrettiin yhteisössä. Stereotypiat tai oletukset, etteivät miehet tukisi toisiaan ja naiset taas toimisivat päinvastoin, ei toteutunut. Ennemminkin tunteminen, tuttuus, ystävyyssuhde ja avoin ilmapiiri mahdollistivat tuen antamisen, hyväksymisen ja arvostuksen kokemuksen.

Henkilöiden välisen suhteen lisäksi kehityskeskustelujen luonne ja keskustelulle asetetut tavoitteet näkyivät kuuntelemisessa. Kahdenkeskiset keskustelut jännittivät osaa haastatelluista, mutta he eivät jännittäneet niinkään henkilöä vaan tilannetta. Jännittäminen haittasi kuuntelemista ja asioista keskustelemista, mutta tästä huolimatta kaikki kertoivat tulleen kuunnelluiksi ja ymmärretyiksi. Lipetzin ja muiden (2020) tutkimuksen tuloksissa esihenkilöiden ja alaisten välisessä suhteessa arvostus ja toisen huomioiminen koettiin kuulluksi tulemisen kokemuksessa tärkeäksi. Tämä tulee ilmi myös tässä tutkimuksessa, sillä rauhallinen, aikaa antava ja avoimeen keskusteluun kannustava esihenkilö loi vaikutelman kiireettömyyden lisäksi niin asian kuin alaisenkin arvostamisesta. Kuunteleminen, keskittyminen ja kannustaminen tehtiin näkyväksi sanattomin viestein kuten hymyilemällä, nyökyttelemällä ja ottamalla katsekontakti. Useat vastaajat tunsivat toisensa entuudestaan, joten keskustelijat osasivat tulkita toistensa toiminnasta, hienovaraisistakin eleistä, milloin toinen keskittyi ja kuunteli tai päinvastoin.

Kehityskeskusteluissa saatu palaute on kannustamista ja ohjaamista kehittämään ja kehittymään. Palautteen antaminen siten, ettei sitä ymmärretä väärin tai kritiikkinä, edellyttää keskustelussa mukana olevilta avointa ja rehellistä asennetta sekä kuuntelemista. Kehityskeskustelujen lisäksi arjessa avoimella keskustelulla ja rakentavalla palautteella on mahdollista auttaa henkilöitä huomaamaan omia vahvuus- ja osaamisalueitaan, ja näin luodaan onnistumisen ja tarpeellisuuden tunnetta kuten Fawkes (2015) sekä Gillet ja muut (2013) ovat todenneet. Kehitysjatusten ja edellä mainitun rakentavan palautteen vastaanottamiseen avoimesti vaikutti haastateltujen mukaan esihenkilön tunteminen, sillä reiluksi koetun esihenkilön antamaan palautteeseen suhtauduttiin avoimemmin kuin esihenkilön, jota ei tunnettu hyvin. Työntekijöillä oli palautteen lisäksi tarve saada myös tunnustusta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä,

jolloin he kokivat työssä onnistumisensa tulleen huomioduksi. Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen koettiin haastavaksi erityisesti työyhteisöissä ja suhteissa, jossa ei ollut syntynyt luottamusta. Kuulluksi tulemisen kokemus synnytti ja synnyttää luottamusta paitsi toiseen henkilöön niin myös omiin mahdollisuuksiin vaikuttaa työyhteisössä.

Itsensä kehittäminen ja kiinnostus esimerkiksi työtapojen kehittämiseen ovat tärkeitä työyhteisötaitoja niin jokaisen yksilön kuin työyhteisönkin kannalta. Esihenkilöille henkilöstön ja heidän tehtäviensä tunteminen on tärkeää johtamisen ja kokonaisuuden hallinnan näkökulmasta. Vastuu työn sujumisesta tai kehittämistarpeiden havaitsemisesta on esihenkilöiden lisäksi myös työntekijöillä, joilla on vastuu omasta työpanoksestaan, osaamisensa kehittämisestä sekä itsensä johtamisesta tehtävissään (ks. Schaufeli & Salanova 2006). Haastateltavista osa uskoikin heillä olevan mahdollisuuksia kehittyä osallistumalla muun muassa kehitykseen tähtääviin projekteihin tai opiskelemalla. Vaikka osa olikin tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen ja tämän ilmaisivatkin, oli myös vastaajia, joilla oli halu viedä asioita eteenpäin. Tärkeyden tiedostamisesta huolimatta kehittymiseen ja kehitykseen liittyvistä aiheista ei juuri keskusteltu muualla kuin kehityskeskusteluissa, mikä vähintäänkin hidasti näitä prosesseja. Arjen tilanteita pidettiin osin liian kiireisinä ja työtehtäviin keskittyvinä, jolloin kehitysjatusten ja omien tarpeiden esiin nostaminen oli haastavaa, eikä aikaa keskustelulle ollut. Jotta esihenkilöt tietäisivät, mitä ja miten kehittää, tulisi heidän kuulla näistä tarpeista, mutta keskustelun ollessa rajattuna vain kerran tai kaksi vuodessa käytäviin kehityskeskusteluihin, on tiedonkulku väistämättä hidasta.

Tuen antaminen on myös työyhteisötaito, joka tulee näkyväksi kuuntelemalla. Työyhteisöissä merkittävänä tuen muotona pidettiin informatiivista tukea, sillä työn tekemisen ja tarvittavan tiedon näkökulmasta se koettiin tarkoituksenmukaiseksi. Informatiivinen tuki nähtiinkin osana työn tekemistä, ja työhön liittyviin kysymyksiin löytyi vastaukset esimerkiksi käytänteiden kautta. Emotionaalinen tuki kuten lohduttaminen ja myötäeläminen miellettiin pääasiassa läheisiin suhteisiin kuuluvaksi (Burlison 2003), eikä näitä tuen antamisen tapoja nähty työyhteisön arkeen kuuluvaksi. Emotionaalisen tuen muotoja ovat edellisten lisäksi kunnioitus, arvostus ja kannustaminen, jotka ovat myös avoimuutta lisääviä työyhteisötaitoja. Nämä käsitteet tutkittavat nostivatkin esiin, mutta he eivät osanneet sanallistaa tai tunnistaa näitä affektiivisiksi elementeiksi. Vaikka näitä elementtejä ei tunnistettukaan ja tuen muodoksi ymmärretty, on tärkeää huomata, että niiden merkitys havaitaan kuuntelemisen onnistumisen ja kuulluksi tulemisen kokemuksessa.

Arvioiva tuki oli keskeinen kehityskeskustelujen kontekstissa, sillä tällä tuella pyritään kannustamaan tuen saaja itse aktiivisesti löytämään ratkaisuja esimerkiksi osaamisensa kehittämiseen (Qin & Men 2022, Albrecht & Adelman 1987). Kehityskeskusteluissa alaisella oli mahdollisuus kertoa kiinnostuksestaan tai tarpeestaan osallistua esimerkiksi osaamistaan syventävään lisäkoulutukseen. Osaamisen lisääminen onkin kaupungilla kirjattuna henkilöstön kehittämissuunnitelmaan. Kouluttautumista tai tavoitteiden toteutumisesta ei kuitenkaan aineistossa käsitelty, joskin tästä keskustelleet kertoivat tulleen kuunnelluiksi ja heidän ajatuksensa ja toiveensa oli kirjattu lomakkeeseen. Tavoitteiden ja todellisuuden kohtaaminen nähtiin mahdollisena, eikä organisaation hierarkkisuu den nähty olevan esteenä. Instrumentaalinen tuki ei noussut esiin tuen antamisen muodoksi tässä tutkimuksessa johtuen kehityskeskustelujen kontekstista, mikä ei tarkoita, etteikö tälläkin tuella olisi merkitystä arjen tilanteissa.

Tuen muodot kuten työyhteisötaidotkin kietoutuvat toisiinsa monella tapaa, ja niiden käsitteleminen toisistaan erillään ei ole mielekästä. Kuunteleminen on keskeinen osa työyhteisötaitoja, sillä työyhteisötaidot tulevat näkyviksi ja niiden voidaan todeta pääosin kuuntelemalla myös toteutuvan. Ristiriitatilanteiden selvittäminen, arvostuksen ja luottamuksen osoittaminen, tuen antaminen tai kehitysideoista keskusteleminen; näissä kaikissa kuunteleminen on tärkeintä. Kuuntelemisen on usein todettu olevan osa vuorovaikutusta, mutta kuunteleminen tekee vuorovaikutuksen ja antaa syyn olla vuorovaikutuksessa. Kuuntelemisen merkityksen tuominen ihmisten tietoisuuteen on tärkeää, sillä näin voidaan työyhteisöissä kehittyä ja kehittää omaa osaamistaan ja lisätä esimerkiksi työhyvinvointia.

## 8.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksessa keskityttiin kuuntelemiseen työyhteisötaitona esihenkilön ja alaisen välisessä suhteessa. Tavoitteena oli tuoda esiin maallikoiden käsityksiä kuuntelemisesta ilmiönä ja osana työyhteisöjen vuorovaikutusta ja työyhteisötaitoja. Tämän lisäksi tavoitteena oli tutkia suhteen merkitystä ja vaikutusta kokemukseen kuulluksi tulemisesta. Yhteiskunnan ja työyhteisöjen muuttuessa työn tekeminen ja

vuorovaikutustilanteet työyhteisöissä muuttuvat, mutta tarve tulla kuulluksi ja ymmärretyksi on aina ajankohtaista. Kuuntelemisen elementit, käsitteellistäminen tai merkitys vuorovaikutuksessa eivät kuuntelemisen tutkimuksen historiaan peilaten ole juuri muuttuneet, joskin ympäristö ja työyhteisöt asettavat entisiin viitekehyksiin verraten tarvetta tutkia kuuntelemisen ilmiötä eri konteksteissa.

Kuuntelemisen prosessia keskeisten tasojen kautta näkyväksi ja ymmärrettäväksi tulevana ilmiönä lähestyttiin käyttäen hermeneuttisen fenomenologisen tutkimustradition näkökulmaa, jonka mukaan kuuntelija ymmärtää tai tulkitsee viestien sisältöjä ja merkityksiä omien kokemustensa ja näistä syntyneen ymmärryksen kautta. Fenomenologia tuki tavoitteita luoda henkilöstön kokemusten kautta havaituksi tullutta ymmärrystä kuuntelemisen ilmiön käsitteellisistä ja ymmärtämisestä osana vuorovaikutusta, työyhteisötaitoja ja työhyvinvointia. Tutkimuksen keskiössä oli kuuntelemisen käsitteellisistä lisäksi esihenkilöiden ja alaisten välisten suhteiden merkitys kuulluksi tuleminen kokemuksen näkökulmasta, joten tästäkin syystä fenomenologisen tutkimustradition käyttäminen oli perusteltua.

Fenomenologian lisäksi tarkastelussa oli mukana sosiaalinen konstruktionismi, sillä tämän tutkimustradition mukaan vuorovaikutuksessa on kyse kontekstista ja kulttuurista ja kielestä sekä tavasta, jolla kulttuuri on havaittavissa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Aineistosta nousee esiin, että työyhteisöjen arjessa negatiivisia kokemuksia ja ristiriitoja todettiin olevan kehityskeskusteluja enemmän, joten on nähtävissä, että niin suhde kuin kontekstikin vaikuttavat vuorovaikutuksessa. Lomakkeissa vastaajia pyydettiin miettimään kuuntelemista kehityskeskustelujen kontekstissa, kun taas haastattelussa nousivat esiin työyhteisöjen arjen negatiivisiksi tai hankaliksi koetut tilanteet. Kritiikkiä voitaneen esittää näin ollen siitä, että kaikki laadullinen aineisto ei käsittele kuuntelemista vain kehityskeskustelujen kontekstissa, vaan henkilöitä pyydettiin sanallisesti kertomaan ja kuvailemaan havaittua kuuntelemista ja kuuntelemisen haasteita arjen tilanteissa. Kuuntelemiseen, kuulluksi tulemisen kokemukseen ja tuen saamiseen liittyvät kysymykset toivat kehityskeskustelua koskevia kysymyksiä laajemmin esiin keskinäisen suhteen merkityksen työyhteisöjen arjen vuorovaikutustilanteissa.

Tutkimuksessa käytettiin organisaatioviestinnän institutionaalista teoriaa, sillä tämän teorian käyttäminen toi esiin uuden näkökulman tutkittaessa kuuntelemisen ilmiötä suuressa organisaatiossa. Kehityskeskustelut ovat instituution sisältä päin asettuja tavoitteellisia vuorovaikutuksen käytänteitä ja toimintamalleja, joissa on läsnä instituutio ja organisaatio, jotka taas määrittävät keskustelujen muotoa ja sisältöä.



Kaupungin organisaation työntekijöiden eli yhteisöjen jäsenten mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi omien työtehtäviensä sisältöön ja kouluttautumiseen todettiin hyväksi kehityskeskusteluissa. Tutkimuksessa ei käsitelty vaikuttamista tai vaikuttamisen mahdollisuuksia laaja-alaisesti organisaation tasolta toiselle, vaan keskiössä olivat yksiköiden keskinäiset vuorovaikutustilanteet. Vaikka aineiston määrä ei ole mittava organisaation kokoon nähden, tutkimukseen osallistui laajasti eri alojen henkilöstöä. Organisaation institutionaalisuus ja tavat toimia eri alojen yhteisöissä tulivat näkyviksi, joten teorian valinta lähestymistavaksi toi uusia näkökulmia kuuntelemisen tutkimukseen. Työyhteisöjen jäsenten rooli ja valta tai valta- ja vuorovaikutussuhde tulivat näkyviksi tuloksissa kuuntelemisen näkökulmasta.

Aineiston keruu tapahtui vuosina 2008–2010 kysymyslomakkeilla ja haastattelulla. Keruusta on kulunut aikaa, joten kritiikkiä voi osoittaa aineiston ikää kohtaan ja pohtia tulosten validiteettia. Aineiston kautta esiin nousseista tuloksista on nähtävissä, ettei kuuntelemisen ilmiön tutkimus vanhene tai kuuntelemisen merkitys työyhteisötaitona häviä ajan saatossa. Aineisto on tämän tutkimuksen kannalta riittävä, sillä tutkimukseen osallistui kaupungin useista eri yksiköistä ja työtehtävistä henkilöstöä. Työtehtävät ja koulutus vaihtelivat kuten myös vastaajien työsuhteen kesto. Lomakkeita palautettiin täytettynä 160 ja haastatteluja oli 34, ja kuten Mays ja Pope (1995) ja Sofaer (2002) ovat maininneet, yleensä riittävä aineisto saadaan, mikäli väitöskirjan tutkimukseen osallistuneita henkilöitä tai dokumentteja on muutamia kymmeniä. Haastateltujen kuten myös lomakkeet täyttäneiden ikäjakauma oli saman suuntainen kuin kaupungin henkilöstökertomuksessa on mainittu vuonna 2021. Myös sukupuolijakauma oli lomakkeet täyttäneissä linjassa kaupungin henkilöstön jakaumaan nähden.

Menetelmäksi valikoitui monimenetelmätutkimus (mixed method research). Tämä valikoitui jo aivan tutkimuksen alkuvaiheissa, sillä se nähtiin parhaaksi menetelmäksi saavuttaa monipuolinen kuvaus kuuntelemisen ilmiöstä (Alasuutari 2019, Sarajärvi & Tuomi 2017, Creswell 2014). Vaikka aineistoa tarkasteltiin pääasiassa laadullisesta näkökulmasta tutkimukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Sarajärvi & Tuomi 2017, Jaye 2002), oli määrällisen aineiston kerääminen ja analysointi perusteltua. Tulokset tukivat toisiaan, mutta jos ristiriitaisuuksia olisi ilmennyt, nämä olisivat nousseet esiin juuri tämän menetelmän avulla. Kuten laadullisen tutkimuksen raportoinnissa, myös tässä tutkimuksessa menetelmää on kuvailtu yksityiskohtaisesti (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Britten 1995, Mays & Pope 1995). Haastattelut, joissa olivat läsnä vain haastateltava ja haastattelija, etenivät suunniteltujen

kysymysten ja teemojen mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2000). Kysymysten tai aiheiden järjestystä ei noudatettu tiukasti, sillä osa haastateltavista kertoi laajasti näkemyksiään ja ikään kuin vastasi etukäteen jo seuraaviinkin kysymyksiin. Useimmat haastatteluista olivat mielenkiintoisia ja polveilevia keskusteluja kuuntelemisesta ja kertomuksia havainnoista ja kokemuksista kuuntelemisesta työntekijöiden käymissä kehityskeskusteluissa ja yleensä työyhteisössä.

Määrällistä aineistoa kerättiin kysymyslomakkeilla, jotka postitettiin osallistuneille eikä vastaajista tavattu kasvokkain muita kuin haastatteluun osallistuneet. Palautettujen lomakkeiden vastaajia tai annettuja vastauksia ei voitu yhdistää haastateltuihin. Vastaajat täyttivät lomakkeet omilla yksiköissään ennen ja jälkeen kehityskeskustelun. Haastatteluissa kävi myös ilmi, etteivät esihenkilöt tienneet, mitä heidän alaisensa olivat vastanneet ja päinvastoin. Lomakkeiden vastauksista kuten osin myös haastatteluista koottiin luokitteluja ja tehtiin vertailuja, jolloin aineistosta saatiin myös määrällisiä tuloksia, jotka olivat yhteneviä laadullisen aineiston kanssa, eivätkä numeeriset tulokset olleet ristiriidassa laadullisten tulosten kanssa. Lomakkeiden vastauksista nousi esiin samoja teemoja kuin haastatteluistakin, jolloin tulokset vahvistivat toisiinsa ja tekivät näkyväksi kuuntelemisen keskeisen roolin vuorovaikutuksessa. Kysymyslomakkeita (Liite 2 ja 3) korjattiin testaamisen jälkeen, mutta seuraavia tutkimuksia silmällä pitäen on syytä miettiä, antaisiko toisenlaisia vastauksia työyhteisöissä ja kehityskeskustelussa hyvän kuuntelijan tai hyvän kuuntelemisen määritteeksi tässä tutkimuksessa valitun sympatian sijaan empatia. Toisaalta empatia jätettiin tässä tutkimuksessa vaihtoehtojen ulkopuolelle tarkoituksella, jotta se ei ohjaisi ammatin tuoman oletuksen mukaan valintoja. Avoimen vaihtoehdon (muu, mikä?) lisäämistä voisi miettiä hyvän kuuntelijan määrittelemisessä, jolloin maallikoiden vastauksista mahdollisesti nousisi esiin aiempaa tutkimusta tukevia tai ristiriitaisia kuuntelemisen käsitteitä. Toisaalta on huomioitava, etteivät tutkittavat välttämättä olisi osanneet sanallistaa, tunnistaa tai eritellä kaikkia teoreettiseen viitekehykseen sisältyviä elementtejä.

Haastattelut tehtiin yhtä lukuun ottamatta haastateltavan työyhteisön tiloissa, joten haastateltavat eivät siirtyneet vieraaseen ympäristöön, vaan olivat halutessaan tutussa paikassa heidän itsensä valitsemaan aikaan. Tilanteissa ei ollut muita läsnä ja haastatteluun varattu tila oli sellainen, etteivät muut työyhteisön jäsenet kuulleet käytävää keskustelua. Näin tilanteesta luotiin haastateltavaan ja hänen kertomaansa keskittyvä ja luottamuksellinen. Haastateltavat eivät saaneet etukäteen haastattelun runkoa eli esitettäviä kysymyksiä (Liite 1), eivätkä he näin voineet valmistautua

haastatteluun miettimällä vastauksia etukäteen. Haastatteluiden ollessa kestoiltaan keskimäärin alle puoli tuntia voidaan esittää kritiikkiä keskustelun aihealueen laajuudesta ja kysymysten riittävydestä. Haastattelut kuitenkin käsittelivät nimenomaan kuuntelemisen määrittelemistä ja kuuntelemisen havaitsemista työyhteisössä, jolloin osa haastatelluista olivat melko niukkasanaisia ja tiivistivät näkemyksensä ytimekkäästi. Osa haastateltavista käsitteli aihetta ja pohdiskeli monipuolisesti esimerkiksi kuuntelemisen merkitystä työyhteisössään ja omaa kuuntelemistaan. Haastatteluiden kestoon vaikutti myös se, että ne tehtiin työpäivän lomassa, joten haastatteluihin mukaan lähteneet yksiköt osoittivat halua antaa aikaa tutkimukselle.

Kritiikkiä laadullista tutkimusta kohtaan on esitetty siitä, että tutkijan oma ajattelu ja näkemykset vaikuttaisivat liiaksi niin itse tilanteessa kuin myös tulkinnoissa (Mays & Pope 1995). Tutkijan rooli oli haastatteluissa ikään kuin vieraana olemisen, jolloin haastateltava oli tutussa työyhteisössään. Tutkimukseen osallistuneet tiesivät etukäteen haastattelijan olleen myös itse Tampereen kaupungilla töissä, jolloin osalle syntyi ajatus saman työnantajan kokemuksesta. Tämä asetelma toi haastatteluun rentoutta, mutta vaikutti myös tutkijana tarpeeseen olla tekemättä tulkintoja haastattelun aikana. Luottamuksen rakentaminen ja ymmärrys tietojen luottamuksellisuudesta oli keskeistä, ja tutkimukseen osallistuneille syntyi käsitys siitä, ettei annettuja vastauksia tai haastattelujen tietoja voida myöhemmin yhdistää heihin (ks. Bonsdorff von, Bonsdorff von & Järvensivu 2018, Richards & Schwartz 2002). Haastattelija kannusti vastaajia tuomaan esiin omia näkökulmiaan ja kokemuksiaan kuuntelemisesta, jolloin osa teki tulkintoja esimerkiksi haastattelijan sanattomista viesteistä ja vastasi havaintojaan mukaillen. Toisiinsa vaikuttaminen ja toisesta tulkintojen tekeminen on interpersonallisessa vuorovaikutuksessa väistämätöntä, sillä tällaisissa tilanteista itsensä ulkopuoliseksi tarkkailijaksi vaihtaminen ei ole mahdollista. Tuloksissa näiden seikkojen vaikutusten ei nähdä olleen merkittäviä, vaan tutkimuksen tavoitteena ollut entistä laajempi ymmärrys kuuntelemisen merkityksestä työyhteisötaitona toteutui. Oma rooli kuuntelijana työyhteisön vuorovaikutustilanteissa ja muun muassa kuunteleminen tuen antamisen näkökulmasta nosti esiin aineistosta myös henkilöiden näkemyksiä kuuntelemisosaamisesta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuoda lisää näkökulmia kuuntelemiseen työyhteisöjen suhteissa olevana ja työyhteisötaitot näkyväksi tekeväksi ilmiönä. Kuunteleminen on ollut suomalaisen vuorovaikutuksen tutkimuksen keskiössä lähinnä tällä vuosituhannella. Tutkimusta kuuntelemisen käsitteellistämisestä ja merkityksestä työyhteisötaitona esihenkilöiden ja alaisten välisessä suhteessa ei aiemmin ole

juurikaan tarkasteltu suomalaisissa työyhteisöissä. Näin tuloksia tai niistä tehtyjä johtopäätöksiä ei voida verrata suoraan aiempaan tutkimukseen, vaan ne antavat pohjan tulevaisuudessa tehtävälle tutkimukselle. Kuuntelemisen ilmiön käsitteellistämisen keskeisenä aineistona on ollut opiskelijoita saadut tulokset, joita tutkijat ovat lähestyneet eri tavoin. Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin suuresta organisaatiosta ja työyhteisöistä, jolloin maallikot määrittivät kuuntelemista ja tuen muotoja. Tämä aineisto antaa mahdollisuuden lähestyä kuuntelemisen ilmiötä uudesta näkökulmasta, jolloin tutkimus tuottaa uuden ulottuvuuden ansiosta aiempaa tukevaa tietoa, mutta myös lisää tietoa työyhteisöjen vuorovaikutuksesta ja kuuntelemisesta työyhteisötaitona.

Tieteellisenä ja tiedollisena tavoitteena oli teoreettisen ymmärryksen lisääminen kuuntelemisesta. Tutkimuksella on yhteiskunnallista merkitystä, sillä tässä työssä tarkastellaan kuuntelemista työyhteisötaitona ja vuorovaikutuksen keskeisenä osana. Tavoite toteutui moneltakin osin, sillä tuloksista on nähtävissä, että kuunteleminen mahdollisti muut työyhteisötaidot, kuten ristiriitojen ja konfliktien selvittämisen, arvostuksen osoittamisen ja kehittämisen sekä kehittymisen. Tutkimuksella on tieteen näkökulman edellisten lisäksi sosiaalista vaikuttavuutta, sillä kuuntelemisen ymmärtämiselle tuen antamisen, työilmapiirin ja työhyvinvoinnin keskeisenä tekijänä on nyky-yhteiskunnassa ja työyhteisöissä entistä enemmän tarvetta. Tutkimus omalta osaltaan on lisännyt teoreettista ja tiedollista ymmärrystä kuuntelemisen ilmiöstä, kuuntelemisen vaikuttavuudesta ja näin myös synnyttää uutta tutkimusta sekä osamista ilmiöstä, joka on aina ajankohtainen.

## 8.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tavoitteena oli teoreettisten tiedon ja tieteellisen tarkastelun kautta kuuntelemisen merkityksen ymmärryksen lisääminen niin kuuntelemisen tutkimuksen saralla kuin myös työelämässä, jossa työyhteisöjen vuorovaikutustilanteiden, toimintakulttuurin, ilmapiirin ja työhyvinvoinnin kannalta on työyhteisötaitoilla keskeinen rooli. Koska tutkimusta kuuntelemisesta suomalaisissa työyhteisöissä on tehty vielä vähän, on tulevaisuudessa tarpeen keskittyä laajemmin suomalaisten työyhteisöjen vuorovaikutukseen ja kuuntelemisen kulttuuriin. Aineiston kerääminen

organisaation työntekijöiltä antaa niin tutkimukselle kuin tuloksillekin lisäarvoa nostaan nimenomaan työyhteisöissä tapahtuvan kuuntelemisen tutkimuksen keskiöön.

Toimintakulttuuri on ollut murroksessa ja muuttunut merkittävästi muutaman viime vuoden aikana johtuen pandemiasta ja tavasta käydä keskusteluja verkossa. Kasvokkain käytävät keskustelut ovat olleet useissa työyhteisöissä vähäisiä ja erilaisen verkossa käytävien kokousten ja tilannekeskustelujen myötä toimintakulttuuri, vuorovaikutus ja erityisesti kuuntelemisen muoto ja merkitys on muuttunut. Medioidussa ympäristössä käydyt virtuaaliset kehityskeskustelut ja palautekeskustelut sekä työilmapiiri ja työhyvinvointi ovat myös muuttaneet toimintatapoja, ja näiden jälkeen paluu ikään kuin vanhaan aikaan on muutoksen myötä lähes mahdotonta. Osa työntekijöistä organisaatioissa, joissa on ollut etätyömahdollisuus, ovat viimeisen vuoden aikana pyrkinet vähintäänkin osittaiseen lähityöskentelyyn, minkä takia on tarpeen tutkia myös kuuntelemisen tapojen, käsitteiden ja ilmenemisen muutoksia.

Tulevaisuudessa on tarpeen pohtia, onko kuulluksi tulemisen kokemus, kuunteleminen ja vuorovaikutus muuttuneet nykypäivänä, sillä muutos on työyhteisöissä kuitenkin väistämättä tapahtunut. Työyhteisöjen henkilöstön keskinäinen kuten myös asiakastilanteiden kuunteleminen vuorovaikutustilanteissa näyttäisi muuttuneen teknologian käyttöönoton myötä. On ensinnäkin tärkeää mutta myös mielenkiintoista tarkastella, miten muutokseen on reagoitu ja miten esimerkiksi esihenkilöiden vuorovaikutus- ja kuuntelemisen taitoja on alettu kouluttaa tai keskustella tarpeista uudelleenlaajalle osaamiselle. Kuunteleminen keskeisenä vuorovaikutuksen osana nousi esiin tässä tutkimuksessa, ja kuuntelemisen merkitys tiedostettiin työhyvinvoinnin ja -ilmapiirin kannalta. Toisaalta vaikka tämä tiedostettiin, on tarpeen vielä kehittää toimintamalleja, lisätä koulutusta ja ymmärrystä yhteisöjen ja työelämän tarpeiden muuttuessa.

Koska tämän tutkimuksen aineisto kerättiin Tampereen kaupungin henkilöstöltä haastatteluin ja kysymyslomakkein, toisi toisenlainen organisaatio vertailukohtia, joista saataisiin lisätietoa kuuntelemisen ilmiöstä ja kuuntelemisen kokemuksellisuudesta työyhteisötaitona. Tutkimuksessa käytettyjä lomakkeita tai haastattelurunkoja voitaisiin jatkossa kehittää ja muokata tämän hetken työyhteisöjen toimintaa ajatellen sopiviksi. Mikäli seuraavassa tutkimuksessa kysymyslomakkeita käytettäisiin osin samoilla kysymyksillä kuin tässäkin tutkimuksessa, olisi aineistojen välinen vertailu ja analysointi nopeallakin aikataululla mahdollista. Vaikka kerätty aineisto olikin laaja ja erilaisten henkilöiden osallistuminen antoi monipuolisen kattauksen työtehtävistä ja -yksiköistä, olisi kiinnostavaa tehdä tutkimus koulutuksen ja kehittämistyön

vaikutuksesta tai merkityksestä kuuntelemisen (havainnot ja kokemukset) ja työyhteisötaitojen kautta työhyvinvointiin. Tulevaisuuden tutkimus voisi mennä siten, että luodaan mittari, kerätään aineisto jonkin alan tai alojen ja organisaation esihenkilöiltä, minkä jälkeen pidettäisiin koulutustapahtuma tai -tapahtumia kuuntelemisesta työyhteisötaidona. Vuoden kuluttua ensimmäisen aineiston keräämisen ja koulutusten jälkeen kerättäisiin samoilta henkilöiltä uusi aineisto, minkä jälkeen pystyttäisiin mittaamaan, miten kuuntelemisen osaaminen on kehittynyt kouluttamisen kautta. Näin olisi mahdollista luoda uusi koulutuksen sisältö ja malli, lisätä kuuntelemisosaamista ja myös tietoa työyhteisöissä kuuntelemisen merkityksestä ja käytäntöön soveltamisesta.

Institutionaalinen kuunteleminen ohjaa tai määrittää kunta-alan ja muiden vastaavien organisaatioiden suhteita ja toimintaa. Macnamara (2016) on tutkinut teorioita suhteista kahdensuuntaisena viestintänä ja suhteena organisaatioiden sekä sidosryhmien välillä. Vaikka tämä teoreettinen tarkastelu ei olekaan lähtökohtaisesti työyhteisöjen sisällä organisaation ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta koskevaa, antaa tämä näkökulma uusia teoreettisia mahdollisuuksia myös kuuntelemisen tutkimukselle työyhteisöissä. Macnamaran (2016) tutkimuksessa on nostettu esiin keskustelun suuntautuminen molempiin suuntiin ja suhteet, joissa nousee esiin tyytyväisyys ja luottamus esimerkiksi omiin vaikuttamismahdollisuuksiin. Tämän tutkimuksen myötä on noussut esiin ikään kuin kuilu teorioiden, tutkimuksen ja käytännön välillä, minkä takia on ehdotettu suhdeteorian laajentamista myös kuuntelemiseen ja kuuntelemiseen vaikuttaviin suhteisiin. Ala-Kortesmaa (2015) on todennut, että kuuntelija voi omalla toiminnallaan parantaa kuuntelemisensa tehokkuutta ja toiminnallisuutta sekä työn tavoitteisiin yltämistä, ja näin myös myönteisten vuorovaikutukseen ja työn tavoitteisiin liittyvien kokemusten myötä kohentaa omaa työhyvinvointiaan ja työtyytyväisyyttään. Aiemmista tutkimuksista ja syntyneistä teorioista saadaankin tukea kuuntelemisen tarkastelulle ilmiönä ja päinvastoin. Tätä tavoitetta kohti on pyritty jo tässä tutkimuksessa, mutta vielä laajemmalle kuuntelemisen tutkimukselle on niin muualla kuin myös meillä Suomessa olemassa tutkimusaukko, jonka täyttämiseen seuraavat tutkimukset tarttuvat.

# KIRJALLISUUS

- Aarnikoivu, H. (2010). Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. *Helsinki: Kauppakamari*.
- Ahmad, R., & Bujang, S. (2013). Issues and challenges in the practice of performance appraisal activities in the 21st century. *International Journal of Education and research*, 1(4), 1–8.
- Aira, A. (2012). *Toimiva yhteistyö: Työelämän vuorovaikutussubteet, tiimit ja verkostot*. Jyväskylä studies in humanities, (179).
- Ala-Kortesmaa, S. (2015). *Professional Listening in the Legal Context*. Tampere: Tampere University Press.
- Alasoini, T. (2007). Psykologisen sopimuksen murros ja työntöön mielekkyyden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) *Työ murroksessa* (s. 106–120). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Alasuutari, P. (2019). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Albrecht, T. L., & Adelman, M. B. (1987). *Communicating social support*. Sage Publications, Inc.
- Albrecht, T. L., Burleson, B. R., & Goldsmith, D. (1994). Supportive communication. *Handbook of interpersonal communication*, 2, 419–449.
- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J., & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: A longitudinal study. *Journal of health organization and management*.
- Arthur, D. (2006). *Performance Appraisals: Strategies for Success-EBook Edition*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Aura, O., & Saarikoski, V. (2011). Työhyvinvointia johtamaan. *Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt*. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.
- Autio, V.M, Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. *Tuloksellisen ja hyvinvointia tuottavan johtamisen perusta*. Vantaa: Hansaprint Oy
- Banks, S. P., Ge, G., & Baker, J. (1991). Intercultural encounters and miscommunication. *Miscommunication” and problematic talk*, 103–120.
- Barbe, W., & Meyers, R. (1954, February). Developing listening ability in children. *Elementary English*, 31, 82–84.

- Barker, L. L. (1971). *Listening behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bavelas, J. B., Coates, L., & Johnson, T. (2000). Listeners as co-narrators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 941–952.
- Bodie, G. D. (2011). The Active-Empathic Listening Scale (AELS): Conceptualization and evidence of validity within the interpersonal domain. *Communication Quarterly* (59)3, 277–295. <https://doi.org/10.1080/01463373.2011.583495>
- Bodie, G. D. (2011). The understudied nature of listening in interpersonal communication: Introduction to a special issue. *International Journal of Listening*, 25, 1–9.
- Bodie, G. D., & Burleson, B. R. (2008). Explaining variations in the effects of supportive messages: A dual-process framework. *Communication Yearbook*, 32, 354–398.
- Bodie, G. D., & Crick, N. (2014). Listening, hearing, sensing: Three modes of being and the phenomenology of Charles Sanders Peirce. *Communication Theory*, 24(2), 105–123. <https://doi.org/10.1111/comt.12032>
- Bodie, G. D., St. Cyr, K., Pence, M., Rold, M., & Honeycutt, J. (2012). Listening competence in initial interactions I: Distinguishing between what listening is and what listeners do. *International Journal of Listening*, 26(1), 1–28. <https://doi.org/10.1080/10904018.2012.639645>
- Bodie, G. D., Jones, S. M., Vickery, A. J., Hatcher, L., & Cannava, K. (2014). Examining the construct validity of enacted support: A multitrait–multimethod analysis of three perspectives for judging immediacy and listening behaviors. *Communication Monographs*, 81(4), 495–523. <https://doi.org/10.1080/03637751.2014.957223>
- Bodie, G. D., Vickery, A. J. & Gearhart, C. C. (2013). The Nature of Supportive Listening: Exploring the Relation between Supportive Listeners and Supportive People. *International Journal of Listening* 27(1), 39–49. <https://doi.org/10.1080/10904018.2013.732408>
- Bodie, G. D., & Wolvin A. (2020). The psychobiology of listening. Why listening is more than meets the ear. Teoksessa Aloia, L. S., Denes, A. & Crowley J. P. (toim.) *The Oxford Handbook of The Physiology of Interpersonal communication*. Oxford University Press, 288–307.
- Bodie, G. D., Worthington, D. L., Imhof, M. & Cooper, L. (2008). What Would a Unified Field of Listening Look Like? A Proposal Linking Past Perspectives and Future Endeavors. *International Journal of Listening* 22(2): 103–122. <https://doi.org/10.1080/1090401802174867>
- Bodie, G. D., Worthington, D. L., & Gearhart, C. C. (2013). The Listening Styles Profile-Revised (LSP-R): A Scale Revision and Evidence for Validity. *Communication Quarterly*. Volume 61, Pages 72–90. <https://doi.org/10.1080/01463373.2012.720343>
- Bonsdorff, M. von, Bonsdorff, M. von, & Järvensivu, A. (2018). Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, 16(1), 1–3.



- Bostrom, R. N. (1990). Conceptual approaches to listening behavior. In R. N. Bostrom (toim.), *Listening behavior: Measurement and application*, 1–14. New York: Guilford.
- Bostrom, R. N. (2011). Rethinking conceptual approaches to the study of “listening.” *International Journal of Listening*, 25, 10–26. <https://doi.org/10.1080/10904018.2011.536467>
- Bostrom, R. N., & Waldhart, E. S. (1988). Memory models and the measurement of listening. *Communication Education*, 37(1), 1–13.
- Brahnam, S. D., Margavio, T. M., Hignite, M. A., Barrier, T. B., & Chin, J. M. (2005). A gender-based categorization for conflict resolution. *Journal of management development*.
- Britten, N. (1995). Qualitative research: qualitative interviews in medical research. *Bmj*, 311(6999), 251–253.
- Brown, J. I., & Carlsen, G. R. (1955). *Brown-Carlsen Listening Comprehension Test*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Brownell, J. (2017). *Listening: Attitudes, principles, and skills* (5. painos). Routledge.
- Bruneau, T. (1989). Empathy and listening: A conceptual review and theoretical directions. *International Journal of Listening*, 3(1), 1–20. [https://doi.org/10.1207/s1932586xijl0301\\_2](https://doi.org/10.1207/s1932586xijl0301_2)
- Burleson, B.R. (2003). Emotional support skills. In J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.), *Handbook of communication and social interaction skills* (p. 551–594). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Burleson, B.R. (2008). What counts as effective emotional support? Explorations of individual and situational differences. Teoksessa M. T. Motley (toim.), *Studies in applied interpersonal communication* (pp. 207–227). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burleson, B. R. (2011). A constructivist approach to listening. *International Journal of Listening*, 25, 27–46.
- Burleson, B. R., Albrecht, T. L., Goldsmith, D., & Sarason, I. G. (1994). Introduction: The communication of social support. Teoksessa B. R. Burleson, T. L. Albrecht & I. G. Sarason (toim.), *Communication of social support: Messages, interactions, relationships, and community*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burleson, B. R., & Caplan, S. E. (1998). Cognitive complexity. Teoksessa J. C. McCroskey, J. A. Daly, M. Martin & M. J. Beatty (toim.), *Communication and personality: Trait perspectives*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Burleson, B. R. & MacGeorge, E. L. (2002). Supportive Communication. Teoksessa Knapp M. L. & Daly J. A. *Handbook of Interpersonal Communication*, 3, 374–424. SAGE Publications, Ins.
- Burleson, B. R. & Samter, W. (1985). Consistencies in theoretical and naive evaluations of comforting messages. *Communications Monographs*. Volume 52. Pages 103–123. Julkaistu verkossa: 02 Jun 2009. <https://doi.org/10.1080/03637758509376099>

- Burnside-Lawry, J. (2012). Listening and participatory communication: A model to assess organization listening competency. *International Journal of Listening*, 26(2), 102–121. <https://doi.org/10.1080/10904018.2012.678092>
- Burr, V. (2015). *Social Constructionism*. Third Edition. Routledge. The Taylor & Francis Group. London and New York.
- Carter, M. Z., & Mossholder, K. W. (2015). Are we on the same page? The performance effects of congruence between supervisor and group trust. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1349–1363. <https://doi/10.1037/a0038798>
- Castro, D. R., Kluger, A. N., and Itzchakov, G. (2016). Does avoidance-attachment style attenuate the benefits of being listened to? *Eur. J. Soc. Psychol.*, 46: 762–775. <https://doi: 10.1002/ejsp.2185>.
- Chamberlin, C. R. (2000). Nonverbal behaviors and initial impressions of trustworthiness in teacher-supervisor relationships. *Communication Education*, 49(4), 352–364.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European industrial training*, 20(5), 20–30.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European industrial training*, 22(7), 267–276.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128, 653–663.
- Clegg, S. R. (1989). *Frameworks of Power*. SAGE Publications Ltd, Cromwell Press Limited, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain.
- Clegg, S. R., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2006). *Managing and Organizations*. SAGE Publications Ltd, Dotesios Printers Ltd, Wiltshire, Great Britain.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*. Sage Publications, Inc.
- Colliander, A., Ruoppila, I., & Härkönen, L. K. (2009). *Yksilöllisyys sallittu: moninaisuus voimaksi työpaikalla*. PS-kustannus.
- Coupland, N., Wiemann, J. M., & Giles, H. (1991). Talk as “problem” and communication as “miscommunication”: An integrative analysis. *Miscommunication” and problematic talk*, 1–17.
- Courpasson, D. & Dany, F. (2009). Cultures of Resistance in the Workplace. Teoksessa Clegg, S. R. & Haugaard, M. (toim.) 2009. *The SAGE Handbook of Power*. SAGE, printed in Great Britain by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, p. 332–347.
- Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9(2), 119–161.
- Cranmer, G. A., Goldman, Z. W., & Booth-Butterfield, M. (2017). The mediated relationship between received support and job satisfaction: An initial application of socialization

- resources theory. *Western Journal of Communication*, 81(1), 64–86. <https://doi.org/10.1080/10570314.2016.1231931>
- Creswell, J. W. (2014). Qualitative, quantitative and mixed methods approaches.
- Daly, J. A., Vangelisti, A. L., & Daughton, S. M. (1988). The nature and correlates of conversational sensitivity. *Human Communication Research*, 14, 167–202.
- Davis, J., Thompson, C. R., Foley, A., Bond, C. D., & DeWitt, J. (2008). An examination of listening concepts in the healthcare context: Differences among nurses, physicians, and administrators. *The International Journal of Listening*, 22(2), 152–167.
- Delia, J. (1977). Constructivism and the study of human communication. *Quarterly Journal of Speech*, 63 (1), 66–83.
- Delia, J. G. (1987). Interpersonal cognition, message goals, and organization of communication: Recent constructivist research. Teoksessa *Communication Theory*, 255–273. Academic Press.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001) The role of trust in organizational settings. *Organization Science* 12 (4), 450–467.
- Duan, C., & Hill, C. E. (1996). The current state of empathy research. *Journal of Counseling Psychology*, 43(3), 261–274. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.43.3.261>
- Edwards, R., Bybee, B. T., Frost, J. K., Harvey, A. J., & Navarro, M. (2017). That’s not what I meant: How misunderstanding is related to channel and perspective-taking. *Journal of Language and Social Psychology*, 36(2), 188–210.
- Fassaert, T., van Dulmen, S., Schellevis, F., & Bensing, J. (2007). Active listening in medical consultations: Development of the Active Listening Observation Scale (ALOS-global). *Patient education and counseling*, 68(3), 258–264.
- Fawkes, J. (2015). *Public relations ethics and professionalism: The shadow of excellence*. Routledge.
- Fitch-Hauser, M. (1984). Message structure, inference making, and recall. *Annals of the International Communication Association*, 8(1), 378–392.
- Fitch-Hauser, M. (1990). Making sense of data: constructs, schemas, and concepts. Teoksessa Robert Bostrom (toim.): *Listening behavior: measurement and applications*. New York: Guilford, 76–90.
- Floyd, K. (2006). *Communicating affection: Interpersonal behavior and social context*. Cambridge University Press.
- Flynn, J., Välikoski, T. R., & Grau, J. (2008). Listening in the business context: Reviewing the state of research. *The International Journal of Listening*, 22(2), 141–151. <https://doi.org/10.1080/10904010802174800>
- Forssén, M-K. & Kuusela, S. (2021). *Luottamuskulttuuri – työyhteisön voimavara*. EU: Value Books Oy.

- Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus-suhte-heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli*, (1), 3–21.
- Frei, J. R., & Shaver, P. R. (2002). Respect in close relationships: Prototype definition, self-report assessment, and initial correlates. *Personal Relationships*, 9(2), 121–139. <https://doi.org/10.1111/1475-6811.00008>
- Gearhart, C. C. & Bodie, G. D. (2011). Active-Empathic Listening as a General Social Skill: *Evidence from Bivariate and Canonical Correlations Communication Reports*. Volume 24. Pages 86–98. <https://doi.org/10.1080/08934215.2011.610731>
- Gergen, K. J. (2009b). *An invitation to social constructionism*. London: Sage.
- Gerlander, M., & Isotalus, P. (2010). Professionaalisten viestintäsuhteiden ääriviivoja. *Puhe ja kieli*, (1).
- Gerlander, M., & Takala, E. (2000). Viestinnän opetus interpersonaalisiin ammatteihin koulutettaessa. Teoksessa M. Valo (toim.), *Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta*, 156–181.
- Gilchrist, J. A., & Van Hove, S. A. (1994). Listening as an organizational construct. *International Listening Association. Journal*, 8(1), 6–30.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450–460. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228>
- Giorgi, A., & Giorgi, B. (2003). Phenomenology. Teoksessa J. A. Smith (toim.), *Qualitative research: A practical guide to research methods* (s. 25–50). Lontoo & Thousand Oaks: SAGE.
- Goldsmith, D. J., & Fitch, K. (1997). The normative context of advice as social support. *Human communication research*, 23(4), 454–476.
- Gordon, M. E., & Stewart, L. P. (2009). Conversing about performance: Discursive resources for the appraisal interview. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 473–501.
- Gouran, D. S. (2003). Communication skills for group decision making. Teoksessa *Handbook of communication and social interaction skills* (pp. 853–888). Routledge.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 206–212.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). Behavior in Organization International Edition.
- Gregory, A. (2016). Public relations and management. In *The public relations handbook*, 76–100. Routledge.
- Griffin, E. (2003). *A first look at communication theory* (5. painos.). Boston: McGraw Hill.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2009. Leadership. *A communication perspective* (5. painos) Long Grove: Waveland.

- Hakanen, J. (2009b). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - *Kobti laadukasta työelämää*. Työsuojelurahasto.
- Halone, K. K., Cunconan, T. M., Coakley, C. G., & Wolvin, A. D. (1998). Toward the establishment of general dimensions underlying the listening process. *International Journal of Listening*, 12(1), 12–28. <https://doi.org/10.1080/10904018.1998.10499016>
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations*. Sage.
- Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2011). Identity processes in organizations. Teoksessa *Handbook of identity theory and research*, 715–744. Springer, New York, NY.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. Sage.
- High, A. C., & Dillard, J. P. (2012). A review and meta-analysis of person-centered messages and social support outcomes. *Communication Studies*, 63(1), 99–118.
- Hintsala, T., Aronen, A., Hietarinta, E., & Kokkonen, M. (2022). Hyvinvointia, työkykyä ja palautumista edistäviä tunteita työssä: ohjelma esihenkilöille, rehtoreille ja urheiluvallmentajille.
- Hirschman, C. (2001). Order in the Hearing! Make sure your arbitration program runs smoothly. *HR magazine*, 46(7), 58–65.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimusbaastattelu. Teemabaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- House, J. S. (1981). Work stress and social support. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hujala, A. (2008). *Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä*. Kuopion yliopisto.
- Husserl, E. (1965). *Phenomenology and the Crisis of Philosophy*. New York: Harper & Row.
- Hämmig, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *JSM Population Health* 3, 393–402. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2017.04.002>
- Ikonen, M. (2015). Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. *Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2015*, 2015, 135–15. <https://prologos.fi/prologi/>
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. (2006). Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa (toim.) Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. ja Koskinen, S. *Työkyvyn ulottuvuudet*. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Ilomäki, I. & Välikoski, T-R. (2007). Kuunteleminen ja havainnointi. *Suullisen viestinnän verkkomateriaali*, Puheopin laitos.
- Imhof, M. (2010). What is going on in the Mind of a Listener? The Cognitive Psychology of Listening. *Listening and Human Communication in the 21st Century*.

- Imhof, M. & Janusik, L. A. (2006). Development and Validation of the Imhof-Janusik Listening Concepts Inventory to Measure Listening Conceptualization Differences between Cultures. *Journal of Intercultural Communication Research*, 35 (2), July: 79–98.
- The International Listening Association, <https://www.listen.org/>
- Isaacs, W. (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. (alkuperäisteos Dialogue and the art of thinking together 1999, käännös Maarit Tillman) Kauppakaari.
- Isotalus, E. (2005). Suomalais-meksikolaisen interpersonaalisen viestinnän tulkintoja. *Puhe ja kieli*, 25:3, 137–154.
- Isotalus, E. (2009). White Lies or Relative Truth? Cultural Considerations of the Finish Concept of Honesty and Intercultural Learning. Teoksessa R. Wilkins & P. Isotalus (toim.) *Speech Culture in Finland*. University Press of America.
- Janusik, L. (2002). Teaching Listening: What do we do? What should we do? *International Journal of Listening* 16, 5–39. <https://doi.org/10.1080/10904018.2002.10499047>
- Janusik, L. (2005). Conversational Listening Span: A Proposed Measure of Conversational Listening. *International Journal of Listening*, 19(1), 12–28. <https://doi.org/10.1080/10904018.2005.10499070>
- Janusik, L. (2010). Listening pedagogy: Where do we go from here? Teoksessa A. D. Wolvin (toim.), *Listening and human communication in the 21st century*, 193–223. Oxford: WileyBlackwell.
- Janusik, L. & Imhof, M. (2017). Intercultural Listening: Measuring Listening Concepts with the LCI-R. *International Journal of Listening*. Volume 31, 80–97. <https://doi.org/10.1080/10904018.2016.1151620>
- Jaye, C. (2002). Doing qualitative research in general practice: methodological utility and engagement. *Family practice*, 19(5), 557–562.
- Jenkins, R. (2009). The Ways and Means of Power: Efficacy and Resources. Teoksessa Clegg, S. R. & Haugaard, M. (toim) 2009. *The SAGE Handbook of Power*. SAGE, Great Britain by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, 140–156.
- Jones, S. M. (2011). Supportive listening. *International Journal of Listening*, 25, 85–103. <https://doi.org/10.1080/10904018.2011.536475>
- Jones, S. M., & Bodie, G. D. (2014). 16. Supportive communication. *Interpersonal communication*, 371–94.
- Jonsdottir, I. J., & Fridriksdottir, K. (2020). Active listening: Is it the forgotten dimension in managerial communication?. *International Journal of Listening*, 34(3), 178–188.
- Juuti, P., & Vuorela, A. (2002). *Johdaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.
- Kelly, C. M. (1965). An investigation of the construct validity of two commercially published listening tests. *Speech Monographs*, 32, 139–143. <https://doi.org/10.1080/03637756509375443>

- Kelly, C. M. (1967). Listening: Complex of activities—and a unitary skill? *Speech Monographs*, 34, 455–465. <https://doi.org/10.1080/03637756709375556>
- Kelly, S., Drye, S., & Brown, W. S. (2022). Supervisor Listening as a Predictor of Subordinate Dissent. *Communication Reports*, 1–3. <https://doi.org/10.1080/08934215.2022.2106502>
- Keyton J. (2011). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. Thousand Oaks, CA: Sage. (2. painos).
- Keyton, J. (2014). Communication, organizational culture, and organizational climate. *The Oxford handbook of organizational climate and culture*, 118–135.
- Kim, Y. W., & Ko, J. (2014). HR practices and knowledge sharing behavior: Focusing on the moderating effect of trust in supervisor. *Public Personnel Management*, 43(4), 586–607. <https://doi.org/10.1177/0091026014542342>
- Knowles, E. S., Butler, S. & Linn, A. J. (2001). Increasing Compliance by Reducing Resistance. Teoksessa Forgas, J. P & Williams, K. D. 2001a. *Social Influence. Direct and Indirect Processes*. Psychology Press, Taylor & Francis, Printed by Edwards Brothers, Lillington, NC, s. 41–61.
- Koivunen, N. (2007). Kohti kuuntelevaa johtamiskulttuuria (towards listening leadership culture): johtajuustutkimuksen ja estetiikan yhtymäkohtia. *Hallinnon Tutkimuksen Seura*, 26(2): 33–46.
- Kryger Aggerholm, H., Agerholm Andersen, M., Asmuss, B., & Thomsen, C. (2009). Management conversations in Danish companies: Communicating corporate values and strategies. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(3), 264–279.
- Kuuluvainen, V. (2016). *Supportive Communication in Al-Anon Mutual-aid Groups*. Tampereen yliopisto. University Press.
- Lammers, J. C., & Barbour, J. B. (2006). An institutional theory of organizational communication. *Communication Theory*, 16(3), 356–377.
- Lammers, J. C., Garcia, M. A., Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (2014). Institutional theory. *The SAGE handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*, 195–216.
- Lewin, K. (1997). *Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science*. American Psychological Association, Washington DC, United States of America.
- Li, A. N., & Tan, H. H. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 407–425. <https://doi.org/10.1002/job.1812>
- Lipetz, L., Kluger, A. N. & Bodie, G. D. (2020). Listening is Listening is Listening: Employees' Perception of Listening as a Holistic Phenomenon. *International Journal of Listening*. Volume 34. <https://doi.org/10.1080/10904018.2018.1497489>

- Lloyd, K. J., Boer, D., Kluger, A. N. & Voelpel, S. C. (2015b). Building Trust and Feeling Well: Examining Intraindividual and Interpersonal Outcomes and Underlying Mechanisms of Listening. *International Journal of Listening*, Volume 29. <https://doi.org/10.1080/10904018.2014.928211>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi/epdf/10.1002/job.165>
- Luukkala, J. (2011). *Jaksaa, jaksaa, jaksaa...-työhyvinvointitaitojen kirja*. Helsinki: Tammi.
- MacGeorge, E. L., Feng, B. & Burleson, B. R. (2011). Supportive communication. Teoksessa: Daly, J. A. & Knapp, M. L. *The Sage handbook of interpersonal communication* (4. painos). Thousand Oaks: Sage.
- MacGeorge, E. L., Samter, W., & Gillihan, S. J. (2005). Academic stress, supportive communication, and health. *Communication Education*, 54(4), 365–372.
- Macnamara, J. (2016). Organizational listening: Addressing a major gap in public relations theory and practice. *Journal of Public Relations Research*, 28(3–4), 146–169.
- Madjar, N. (2008). Emotional and informational support from different sources and employee creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 83–100.
- Maguire, K. C. (2006). Making Sense of the Seven Communication Traditions. *Communication Teacher*, 20:4, 89–92. <https://doi: 10.1080/17404620601014708>
- Manka, M.-L. (2011). Työnilo. *Helsinki: WSOYpro Oy*, 7–11.
- Manka, M.-L. (2011). Työyhteisötaidot työhyvinvoinnin perustana. *Terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisu* 4–5/2011, 6–9.
- Manka, M.-L., Kaikkonen, M. L., & Nuutinen, S. (2007). Hyvinvointia työhön. *Eväitä kehittämistyön avuksi*.
- Mays, N., & Pope, C. (1995). Qualitative research: rigour and qualitative research. *Bmj*, 311(6997), 109–112.
- McKenzie, C. (2002). “Developing a CCO: conflict-competent organization”, *Management*, Vol. 49 No. 2, 34–38.
- Mechanic, D., & Meyer, S. (2000). Concepts of trust among patients with serious illness. *Social Science & Medicine*, 54, 657–668.
- Mikkola, L., Pennanen, E., Laapotti, T. & Välipakka, H. (2014). Sairaalityöyhteisön työhyvinvointia rakentavat vuorovaikutuskäytänteet. *Tutkimusbankkeeseen loppuraportti* (Työsuojelurahaston hanke 112304). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Mikkola, P. (2014). Samanlinjaisuus ja erilinjaisuus kehityskeskustelussa: Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa topiikkien määrittelyyn ja tulkintaan. *Puhe ja kieli* 34:4, 175–199.



- Mäkinieniemi J.-P., Heikkilä-Tammi K. & Manka M.-L. (2015). Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia. *Kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92*. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Nichols, R. (1948). Factors in listening comprehension. *Speech Monographs*, 15, 154–163. <https://doi.org/10.1080/03637754809374953>
- Nichols, R. G. (1975, July). Listening is a 10 part skill. *Nation's Business*, 56–58, 60.
- Nienaber, A. M., Romeike, P. D., Searle, R., & Schewe, G. (2015). A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 507–534.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Oksanen, T. & Virtanen, M. (2012). Työyhteisön sosiaalinen pääoma. Teoksessa T. Oksanen (toim.), Hyvinvointihavainnot – tutkimustietoa kunta-alalta. *Helsinki: Työterveyslaitos*, 55–64.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Organ, D. W. (2014). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. In *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance* (pp. 85–97). Psychology Press. eBook (2014). <https://doi.org/10.4324/9781315799254>
- Otala, L & Ahonen, G. (2003). Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Paliszkievicz, J., Koohang, A., Goluchowski, J., & Horn Nord, J. (2014). Management trust, organizational trust, and organizational performance: advancing and measuring a theoretical model. *Management and Production Engineering Review*, 5(1), 32–41.
- Parks, E. S. (2015). Listening with empathy in organizational communication. *Organization Development Journal*, 33(3), 9.
- Pasupathi, M., & Rich, B. (2005). Inattentive listening undermines self-verification in personal storytelling. *Journal of personality*, 73(4), 1051–1086.
- Pasupathi, M., Stallworth, L. M., & Murdoch, K. (1998). How what we tell becomes what we know: Listener effects on speakers' long-term memory for events. *Discourse Processes*, 26, 1–25.
- Pekka, T. & Perhoniemi, R. (2014). Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014. *Kevan tutkimuksia 1/2014*. Helsinki: Keva.
- Pennanen, E. (2015). Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä hyvinvoinnille. *Prologi: publievistinnän vuosikirja 2015*, 52–74.
- Pennanen, E. (2018). Hallinnollinen vuorovaikutus sairaalatyöyhteisössä. *Jyväskylän tutkimus humaniteetissa*, (340).
- Perhoniemi, R. & Hakaniemi, J. (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia*, 48(2), 88–101.

- Perttula, J. (2006). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tietenteoria. Teoksessa J. Perttula, & T. Latomaa (toim.), *Kokemuksen tutkimus: merkitys – tulkinta – ymmärtäminen* (2. painos), 115–162. Helsinki: Dialogia.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business School Press, Unites States of America.
- Pichler, S., & Beenen, G. (2013). Toward the development of a model and a measure of managerial interpersonal skills. Teoksessa *Leader Interpersonal and Influence Skills*, 11–30. Routledge.
- Purdy, M. (1997). Intrapersonal/Interpersonal listening? Teoksessa D. Borisoff & M. Purdy (toim.) *Listening in everyday life: A personal and professional approach*, 21–58. Lanham, MD: University Press of America.
- Puro, J. P. (2010). Kuunteleva organisaatio. *Helsinki: Infor*.
- Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus*, 17(3), 187–201.
- Pälli, P., & Vaara, E. (2013). Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä. *Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä -tutkimushankkeen loppuraportti, hankenumero, 111071*. Työsuojelurahasto. Helsinki.
- Qin, Y. S., & Men, L. R. (2022). Why does listening matter inside the organization? The impact of internal listening on employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 33(5), 365–386. <https://doi/full/10.1080/1062726X.2022.2034631>
- Raatikainen, P. (2013). What was analytic philosophy?. *Journal for the History of Analytical Philosophy*, 2(1).
- Rainio, K. (1968). *Valta ja vallan käyttö*. Werner Söderström Osakeyhtiön kirjapaino, Porvoo.
- Ramburuth, P. & Mladenovic, R. (2010). Exploring the relationship between students orientations to learning, the structure of students' learning outcomes and subsequent academic performance. *Accounting Education: An International Journal*, 507–527.
- Rankin, P. T. (1926). The measurement of the ability to understand spoken language. *Dissertation Abstracts* 12(1952): 847.
- Rauhala, L. (1993). Eksistentialinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä. Tampereen yliopisto, Tampere. Uusintapainos 2005 nimellä *Hermeneuttisen tieteenfilosofian analyysiä ja sovelluksia*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Rauramo, P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. *Porvoo. Edita*.
- Richards, H. M., & Schwartz, L. J. (2002). Ethics of qualitative research: are there special issues for health services research?. *Family practice*, 19(2), 135–139.

- Roberts, C. V., & Vinson, L. (1998). Relationship among Willingness To Listen, Receiver Apprehension, Communication Apprehension, Communication Competence, and Dogmatism. *International Journal of Listening*, 12, 40–56.
- Rogers, E. (2008). Relational Communication Theory. Teoksessa Baxter, L. A. & Braithwaite D. A. (toim.), *Engaging theories in Interpersonal Communication*. Sage Publications: Lontoo.
- Rogers, E. & Escudero, V. (2004). *Relational Communication: An Interactional Perspective to the study of process and form*. Routledge. New York. eBook (2014) <https://doi.org/10.4324/9781410609656>
- Saarinen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTVMenetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/8.11.2022>
- Sallinen-Kuparinen, A. (1986). *Finnish communication reticence. Perceptions and self-reported behavior*. University of Jyväskylä. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7980-5>
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos*. Tammi.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2006). Work engagement. An emerging psychological concept and its implications for organizations. Teoksessa S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (toim.), *Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135–177. *Greenwich: Information Age Publishers*.
- Scheuer, J. (2014). Managing employees talk about problems in work in performance appraisal interviews. *Discourse Studies* 16:3, 407–429.
- Semmer, N. K., Elfering, A., Jacobshagen, N., Perrot, T., Beehr, T. A., & Boos, N. (2008). The emotional meaning of instrumental social support. *International journal of stress management*, 15(3), 235.
- Sheldon, P., & Pecchioni, L. (2014). Comparing relationships among self-disclosure, social attraction, predictability and trust in exclusive Facebook and exclusive face-to-face relationships. *American Communication Journal*, 16(2), 1–14.
- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of applied psychology*, 87(3), 542.
- Sias, P.M. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies* 56 (4), 375–395.
- Sofaer, S. (2002). Qualitative research methods. *International journal for quality in health care*, 14(4), 329–336.
- Spearritt, D. (1962). *Listening comprehension—A factorial analysis*. Melbourne, Australia: Australian Counsel for Educational Research, Series Number 76.

- Spitzberg, B., & Cupach, W. R. (2002). Interpersonal skills. In M. L. Knapp & J. A. Daly (Eds.), *Handbook of Interpersonal Communication* (3. painos), 564–612. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Suwinyattichaiyorn, T., Guerrero, L. K., & Generous, M. A. (2021). Conceptualizing and Operationalizing Empathic Expressions: A Communication Perspective. *Communication Studies*, 72(3), 285–302.
- Tampereen kaupungin henkilöstökertomus 2020 [https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-05/tampere\\_henkilostokertomus\\_2020.pdf](https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-05/tampere_henkilostokertomus_2020.pdf)
- Tampereen kaupungin henkilöstökertomus 2021 [https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-05/tampere\\_henkilostokertomus\\_2021.pdf](https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-05/tampere_henkilostokertomus_2021.pdf)
- Tampereen kaupungin verkkosivut <https://www.tampere.fi/organisaatio/konsernihallinto>
- Trenholm, S., & Jensen, A. (2008). *Interpersonal communication*. Oxford University Press, USA.
- Työturvallisuuskeskus <https://ttk.fi/tyoturvaluus/tyoyhteiso/> työyhteisötaidot 28.11.2022
- Utriainen, K. (2009). Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. *Oulun yliopisto. Acta Universitatis Oluensis D Medica* 1014.
- Valpola, A. (2002). *Onnistu kehityskeskustelussa*. WSOY.
- Van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2(3), 295–316.
- Virtanen, I. A. (2015). *Supportive communication in Finnish men's friendships*. Tampere: Tampere University Press.
- Virtanen, P., & Sinokki, M. (2014). *Hyvinvointia työstä : Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Tampere: Tampere University Press.
- Välikoski, T. R., Ala-Kortesmaa, S., & Kuuluvainen, V. (2021). Relational listening, listening barriers, and listening facilitation in Finnish administrative care order preparation hearings. *International Journal of Listening*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/10904018.2021.1986045>
- Välikoski, T-R. & Lindberg, N. (2011). Yksityisyyden viestinnällinen säätely ja kuunteleminen nuorten aikuisten matkapuhelinkeskusteluissa. *Prologi, Puheviestinnän vuosikirja*, 86–102. <http://prologos.fi/prologi/index.php?page=vuosikirjat>
- Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. (1967). *Pragmatics of human communication*. New York: Norton.
- Weaver, C. (1972). *Human listening: Process and behavior*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Wheless, L. R., & Grotz, J. (1977). The measurement of trust and its relationship to self-disclosure. *Human Communication Research*, 3(3), 250–257.

- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall/Pearson.
- Weaver, J. B., III, & Kirtley, M. D. (1995). Listening styles and empathy. *Southern Journal of Speech Communication*, 60, 131–140.
- Wink, H. (2007). *Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina pubekäytäntöinä: Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa*. Tampere University Press.
- Wolvin, A. D. & Coakley, C. G. (1994). Listening Competency. *International Listening Association. Journal*. Pages 148–160. <https://doi.org/10.1080/10904018.1994.10499135>
- Wolvin, A. D. & Coakley, C. G. (1996). *Listening*. (5. painos). Madison: Brown & Benchmark.
- Worthington, D. L. (2001). Exploring juror's listening processes: The effect of listening style preference on juror decision making. *International Journal of Listening*, 15, 20–35. <https://doi:10.1080/10904018.2001.10499043>
- Worthington, D. L. (2003). Exploring the relationship between personality type and listening style preference. *International Journal of Listening*, 17, 68–87. <https://doi:10.1080/10904018.2003.10499056>
- Worthington, D. L. (2005). Exploring the relationship between listening style preference and personality traits: Verbal aggressiveness. *International Journal of Listening*, 19, 3–11. <https://doi:10.1080/10904018.2005.10499069>
- Worthington, D. L. (2008). Exploring the relationship between listening style preference and need for cognition. *International Journal of Listening*, 22, 4–58. <https://doi:10.1080/10904010701802154>
- Worthington, D. L., & Bodie, G. D. (2017). Defining listening: A historical, theoretical, and pragmatic assessment. *The sourcebook of listening research: Methodology and measures*, 3–17.
- Xu, Y., & Burleson, B. R. (2001). Effects of sex, culture, and support type on perceptions of spousal social support: An assessment of the “support gap” hypothesis in early marriage. *Human Communication Research*, 27(4), 535–566.
- Yagil, D. (2014). Trust in the supervisor and authenticity in service roles. *Journal of Service Management*, 25(3), 411–426. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2012-0199>
- Yliruka, L., Koivisto, J. & Karvinen-Niinikoski, S. (2009). *Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen*. Tutkimuksessa Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Helsinki: Yliopistopaino Oy.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66–85.

# LIITTEET

## Liite 1

### HAASTATTELUN KYSYMYSRUNKO

1. Miten kehityskeskustelu mielestäsi meni? Miten kehityskeskustelu vastasi odotuksiasi?
2. Odotatko jotain tapahtuvaksi kehityskeskustelun jälkeen?
3. Mitä kuunteleminen mielestäsi on? Miten määrittelisit kuuntelemisen?
4. Miten kuvailisit kuuntelemista käydyssä keskustelussa? Mitkä asiat kuuntelemista osoittivat? Kerro esimerkki, miten kuuntelemisen tai kuuntelemattomuuden havaitsi.
5. Miten tärkeänä pidät kuuntelemista kehityskeskustelussa? Työssä?
6. Oliko sinulla ongelmia tai vaikeuksia kehityskeskustelussa kuuntelemisen suhteen? Millaisia ja miksi, jos oli?
7. Kuunneltiin sinua riittävästi?
8. Kuuntelitko itse riittävästi? Miten kuuntelit?
9. Mihin kuunteleminen mielestäsi vaikuttaa?
10. Millaista kuunteleminen työyhteisössäsi on tai miten se tulee näkyväksi?
11. Voitko antaa esimerkkejä tai kertoa kokemuksia, miten olet tullut kuulluksi? Miten olet havainnut sen (tilanteita, asioita)?
12. Voitko antaa esimerkkejä tai kertoa kokemuksia, jos olet havainnut, että et ole tullut kuulluksi? Miten olet havainnut sen?
13. Voitko antaa esimerkkejä tai kertoa kokemuksia, miten olet itse kuunnellut? Millainen kuuntelija itse olet/koet tai ajattelet olevasi?
14. Onko mielestäsi aina kuunneltava?
15. Jäikö minulta jotain sellaista kysymättä kuuntelemisesta, millä mielestäsi olisi merkitystä kuuntelemista ajatellen?

## Liite 2

### KUUNTELEMINEN KEHITYSKESKUSTELUSSA

Nro:

### ENNEN KEHITYSKESKUSTELUA

Päivämäärä

Alleiviivaa alla olevista sinua koskeva vaihtoehto tai täydennä tiedot

1. Esimies/Alainen
2. Mies/Nainen
3. Ikä: \_\_\_\_v.
4. Yksikkö: \_\_\_\_\_
5. Ammatti/ammattinimike: \_\_\_\_\_
6. Koulutus: \_\_\_\_\_
7. Mistä vuodesta olet toiminut Tampereen kaupungilla: \_\_\_\_v.

#### Ajattele nykyistä työtäsi ja ympyröi näkemystäsi vastaava vaihtoehto

Luokittelu: 1 täysin samaa mieltä, 2 osittain samaa mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 osittain eri mieltä, 5 täysin eri mieltä

8. Olen tyytyväinen työhöni.

1      2      3      4      5

9. Koulutukseni vastaa työtäni.

1      2      3      4      5

10. Olen tyytyväinen palkkiooni työstäni.

1      2      3      4      5

11. Työssäni ei ole riittävästi haasteita.

1      2      3      4      5

12. Minusta on mukavaa tavata työkavereitani vapaa-ajalla.

1      2      3      4      5

13. Tunnen jaksavani hyvin työssäni.

1      2      3      4      5

14. Tunnen, etten viihdy työssäni hyvin.

1      2      3      4      5

15. Olen miettinyt etukäteen, mitä haluan keskustelussa käsitellä.

1      2      3      4      5

16. Olen kirjannut paperille, mitä haluan keskustelussa käsitellä.

1      2      3      4      5

17. Olen varannut riittävästi aikaa keskustelulle.

1      2      3      4      5

18. Mielestäni kehityskeskustelut ovat tärkeitä työssä kehittymisen kannalta.

1      2      3      4      5

19. Kehityskeskusteluissa puhutaan yleensä oikeista asioista.

1      2      3      4      5

20. Keskustelun aikana saa riittävästi palautetta tehdystä työstä.

1      2      3      4      5

21. Hyvän työilmapiirin kannalta on tärkeää käydä kehityskeskusteluja.

1      2      3      4      5

22. Työilmapiiri on riittävän hyvä ilman kehityskeskusteluakin.  
1            2            3            4            5
23. Kehityskeskustelu on tärkeä työssäjaksamisen kannalta.  
1            2            3            4            5
24. Yleensä kehityskeskustelut ovat mukavia tilaisuuksia.  
1            2            3            4            5
25. Kehityskeskusteluissa saavat kaikki tasapuolisen kohtelun.  
1            2            3            4            5
26. Uskon, että kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia.  
1            2            3            4            5
27. Uskon, että toinen osapuoli on rehellinen.  
1            2            3            4            5
28. Keskusteluissa ei ehditä käydä kaikkia asioita läpi.  
1            2            3            4            5
29. Kehityskeskustelut ovat mielestäni turhia.  
1            2            3            4            5
30. Toinen osapuoli ei tiedä riittävästi työstäni ja vastuualueistani.  
1            2            3            4            5
31. Kehityskeskustelut eivät johda yleensä mihinkään.  
1            2            3            4            5
32. Kehityskeskustelua ei ole tarpeen järjestää joka vuosi.  
1            2            3            4            5
33. Kehityskeskustelun voisi hyvin järjestää kahvi- tai lounastauon yhteydessä.  
1            2            3            4            5
34. En todennäköisesti tule kuulluksi kehityskeskustelussa.  
1            2            3            4            5
35. Todennäköisesti en tule oikeinymmärretyksi kehityskeskustelussa.  
1            2            3            4            5

**Ajattele seuraavaksi kuuntelemista kehityskeskustelussa.** Numeroi viisi (5) asiaa mieleiseesi tärkeysjärjestykseen kuuntelemisesta (1 – tärkein, 2 – toiseksi tärkein jne.).

36. Kuuntelija
- kuulee
  - ottaa katsekontaktin
  - ei keskeytä
  - tekee tarkentavia kysymyksiä
  - ymmärtää kielen ja sanat
  - muistaa sisällön
  - tekee muistiinpanoja
  - antaa palautetta
  - ei kritisoi
  - osoittaa sympatiaa
  - on rehellinen



### Liite 3

## KUUNTELEMINEN KEHITYSKESKUSTELUSSA

Nro:

### KEHITYSKESKUSTELUN JÄLKEEN

Päivämäärä

Alleiviivaa alla olevista sinua koskeva vaihtoehto tai täydennä tiedot

1. Esimies/Alainen
2. Mies/Nainen
3. Ikä: \_\_\_\_v.
4. Yksikkö: \_\_\_\_\_
5. Ammatti/ammattinimike: \_\_\_\_\_
6. Koulutus: \_\_\_\_\_
7. Mistä vuodesta olet toiminut Tampereen kaupungilla: \_\_\_\_\_v.

#### Ajattele käyty kehityskeskustelu ja ympyröi näkemystäsi vastaava vaihtoehto

Luokittelu: 1 täysin samaa mieltä, 2 osittain samaa mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 osittain eri mieltä, 5 täysin eri mieltä

8. Mielestäni kehityskeskustelu oli tärkeä työssä kehittymisen kannalta.

1            2            3            4            5

9. Kehityskeskustelussa puhuttiin oikeista asioista.

1            2            3            4            5

10. Keskustelun aikana sain riittävästi palautetta tehdystä työstä.

1            2            3            4            5

11. Hyvän työilmapiirin kannalta oli tärkeää käydä tämä kehityskeskustelu.

1            2            3            4            5

12. Käyty kehityskeskustelu oli tärkeä työssäjaksamisen kannalta.

1            2            3            4            5

13. Kehityskeskustelu oli mukava tilaisuus.

1            2            3            4            5

14. Uskon, että kehityskeskustelu oli luottamuksellinen.

1            2            3            4            5

15. Uskon, että toinen osapuoli oli rehellinen.

1            2            3            4            5

16. Keskusteluissa ei ehditty käydä kaikkia asioita läpi.

1            2            3            4            5

17. En tullut kuulluksi kehityskeskustelussa.

1            2            3            4            5

18. En tullut oikeinymmärretyksi kehityskeskustelussa.

1            2            3            4            5

19. Otin katsekontaktin kuunnellessani.

1            2            3            4            5

20. Nyökyttelin osoittaen kiinnostustani.

1            2            3            4            5

21. Ymmärsin keskustelun aikana hyvin toisen osapuolen tunteita.

1            2            3            4            5

22. Tein tarkentavia kysymyksiä, jotta ymmärsin oikein, mitä toinen tarkoitti.  
1      2      3      4      5
23. En jaksanut kuunnella keskittyneesti, koska toinen osapuoli poukkoili asiasta toiseen.  
1      2      3      4      5
24. Tein muistiinpanoja keskustelun aikana.  
1      2      3      4      5
25. Mielestäni ymmärsin oikein, mitä toinen osapuoli tarkoitti sanomallaan.  
1      2      3      4      5
26. Kuunnellessani kuuntelen sanoja ja seuraan ilmeitä, äänenpainoja ja eleitä.  
1      2      3      4      5
27. Keskeytin toisen osapuolen puheen, enkä antanut hänen esittää asiansa loppuun.  
1      2      3      4      5
28. Kuuntelemistani häytti, että huomasin keskusteluun varatun ajan olevan vähissä.  
1      2      3      4      5

**29. Miten kehityskeskustelu vastasi odotuksiasi?**

**30. Onnistuiko kehityskeskustelu mielestäsi? Miksi?**

**31. Olisiko mielestäsi jommankumman pitänyt valmistautua keskusteluun paremmin? Miten?**

**32. Millaista toisen osapuolen kuunteleminen oli?**

**33. Millaista oma kuuntelemisesi oli?**

**34. Olitko tyytyväinen kuuntelemiseen kehityskeskustelussa? Miksi?**

**35. Oliko kuunteleminen vaikeaa tai helppoa ja mitkä tekijät siihen vaikuttivat?**



