

KUUNTELEMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Susanna Hämäläinen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Syksy 2012

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Susanna Hämäläinen	
Työn nimi KUUNTELEMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syksy 2012	Sivumäärä 107
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tutkielmassa tarkastellaan johtajien sekä työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta työyhteisössä. Tavoitteena on ymmärtää kuuntelemisilmiötä ja luoda siitä kokonaiskuva yhden työyhteisön jäsenten näkökulmasta. Relationaalinen näkökulma ohjaa tarkastelua, ja kuunteleminen ymmärretään vuorovaikutussuhteessa olevaksi ilmiöksi. Tämän laadullisen tapaustutkimuksen aineisto kerättiin kolmen johtajan ja kahdeksan työntekijän teemahaastatteluina.</p> <p>Tutkimushenkilöt määrittelevät kuuntelemisen esimerkiksi asian ymmärtämiseksi ja toisen huomioon ottamiseksi. Kuuntelemisen tärkeys muun muassa tiedonkullussa ja vuorovaikutussuhteiden ylläpidossa tuodaan esille, mutta sen arvostus koetaan vaihtelevaksi. Jokaisen työyhteisön jäsenen ymmärretään vaikuttavan työyhteisön kuuntelemisympäristöön ja johtajan roolia pidetään siinä erityisen tärkeänä. Työyhteisössä luonnehditaan olevan monenlaisia kuuntelijoita, joiden asennetta kuuntelemista kohtaan pidetään yhtenä keskeisenä kuuntelemisedellytyksenä tai -esteenä. Kuuntelemisen kehittämiseksi koetaan olevan tarvetta ja sen uskotaan parantavan työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta myös laajemmin.</p> <p>Tutkielman mukaan kuunteleminen on keskeinen tekijä työyhteisöjen toimivuudessa ja hyvinvoinnissa. Relationaalisen näkökulman soveltaminen osoitti, että työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin kuuluu sekä tehtävä- että suhdetason kuunteleminen. Kuunteleminen kietoutuu muihin työyhteisön vuorovaikutusilmiöihin, erityisesti viestintäilmapiiriin ja vuorovaikutussuhteisiin, ja sen tutkiminen yksittäisenä ilmiönä on haastavaa. Johtaja voi toimia kuuntelemisen näkökulmasta työyhteisössä tietynlaisena roolimallina ja edistää tasavertaisella kuuntelemisella työntekijöiden hyvinvointia ja tyytyväisyyttä. Asenteet kuuntelemista kohtaan voivat heijastaa myös laajemmin asenteita muuhun työyhteisössä toimimiseen. Tuloksia voidaan hyödyntää työyhteisöjen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisessä, esimerkiksi kuuntelemiskoulutuksen järjestämisessä.</p>	
Asiasanat Johtaminen, kuunteleminen, puheviestintä, relationaalinen kuunteleminen, tapaustutkimus, työyhteisöviestintä, vuorovaikutus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 KUUNTELEMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ.....	4
2.1 Relatiivinen näkökulma kuuntelemiseen.....	4
2.1.1 Relatiivinen vuorovaikutus.....	4
2.1.2 Kuunteleminen.....	6
2.2 Kuunteleminen vuorovaikutusosaamisena.....	11
2.2.1 Vuorovaikutusosaaminen.....	11
2.2.2 Kuuntelemisosaaminen ja sen kehittäminen.....	13
2.3 Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus.....	15
2.3.1 Työyhteisön vuorovaikutussuhteet.....	15
2.3.2 Viestintäilmapiiri ja kuuntelemisympäristö.....	19
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	25
3.1 Tutkimusstrategia ja -kysymykset.....	25
3.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	29
3.3 Tutkimuskohde ja -haastattelujen toteutus.....	31
3.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi.....	33
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	38
4.1 Kuuntelemisympäristö.....	38
4.1.1 Kuuntelemisen merkitykset.....	38
4.1.2 Kuuntelemisen edellytykset ja esteet.....	49
4.2 Työyhteisön jäsenet kuuntelijoina.....	70
4.2.1 Oman kuuntelemisen arviointi.....	70
4.2.2 Muiden kuuntelemisen arviointi.....	74
4.3 Kuuntelemisen kehittäminen.....	79
5 TULOSTEN POHDINTA.....	82
6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	93
7 PÄÄTÄNTÖ.....	99
KIRJALLISUUS.....	102
LIITE.....	106

1 JOHDANTO

Kaikista vuorovaikutuksen toiminnoista opimme ensimmäisenä kuuntelemaan ja joka päivä viestimme eniten kuuntelemalla (Bostrom 2006, 270; Janusik & Wolvin 2009). Kuuntelemista pidetäänkin tärkeimpänä vuorovaikutustaitonamme. Se on keskeinen tekijä muun muassa vuorovaikutussuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä sekä työyhteisöjen hyvinvoinnissa, tulostullisuudessa ja toimivuudessa. (Esim. Bostrom 2006, 267; Brunner 2008, 77; Flynn, Välikoski & Grau 2008, 144; Halone & Pecchioni 2001, 66–67.) Asenteet kuuntelemista kohtaan ovat kuitenkin heikkoja. Ilmiölle annetaan vain vähän huomiota esimerkiksi organisaatioissa tai liike-elämän kirjallisuudessa ja koulutuksessa. (Flynn, Välikoski & Grau 2008, 143.) Lisäksi usein ajatellaan, että kuunteleminen on itsestään tapahtuva, passiivinen prosessi sen sijaan, että sitä pidettäisiin taitona, joka on välttämätön onnistuneelle viestinnälle (Goby & Lewis 2000, 41).

Kuuntelemista on tutkittu systemaattisesti yli 50 vuotta (Bodie & Worthington 2010, 69). Ilmiötä on tarkasteltu muun muassa fysiologian, psykologian, sosiologian ja viestinnän aloilla (ks. Wolvin 2010). Määritelmässä, teoreettisissa viitekehyksissä ja menetelmällisissä lähestymistavoissa onkin runsaasti vaihtelevuutta, mikä tuo haasteensa koko tutkimuskentälle (Bodie, Worthington, Imhof & Cooper 2008, 104). Aikaisemmassa kuuntelemistutkimuksessa on tarkasteltu muun muassa informaation prosessointia, kompetenssia ja yksilöllisiä eroja kuuntelemisessa (Bodie, Worthington, Imhof & Cooper 2008, 104). Purdy (2010) on tuonut esille huolen erityisesti laadullisen kuuntelemistutkimuksen puutteesta. Valtaosa tutkimuksesta on tehty kognitiivisessa tutkimustraditiossa yliopistokontekstissa. Kuuntelemisen ja

lukemisen on ymmärretty olevan saman yksittäisen prosessin eri näkökulmia: informaation hankintaa ja säilyttämistä. Esimerkiksi kuuntelemisen relationaalista luonnetta ei ole pidetty yhtä tärkeänä. (Bostrom 2006, 267–268.)

Relationaalinen näkökulma tarjoaakin tuoreen lähestymistavan kuuntelemistutkimukseen. Tästä lähtökohdasta ilmiötä ovat tutkineet erityisesti Halone ja Pecchioni (Halone & Pecchioni 2001; Pecchioni & Halone 2000) yksityiselämän vuorovaikutussuhteissa. Relationaalisen näkökulman mukaan kuunteleminen ymmärretään vuorovaikutussuhteessa olevaksi ainutlaatuiseksi, dynaamiseksi ja jatkuvaksi ilmiöksi. Tällöin on epäolennaista tarkastella esimerkiksi sitä, kuinka paljon aikaa kuuntelemiseen käytetään – kuunteleminen ei koskaan lakkaa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Brownell 2010, 142.) Pecchioni ja Halone (2000, 87) tuovatkin esille, kuinka tärkeää lähestymistapaa olisi soveltaa esimerkiksi työyhteisöissä.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan kuuntelemista työyhteisössä relationaalista näkökulmasta. Tutkimustehtävänä on tarkastella johtajien sekä työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta työyhteisössä. Tutkimus tehdään laadullisesti tapaustutkimuksena, ja sen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään kuuntelemisilmiötä ja luomaan siitä kokonaiskuva yhden tapauksen perusteella. Tutkielman erityistarkastelualueet ovat *työyhteisön kuuntelemisympäristö, työyhteisön jäsenet kuuntelijoina* sekä *kuuntelemisen kehittäminen työyhteisössä*. Tutkimusaineisto kerätään johtajien ja työntekijöiden teemahaastatteluina. Jyväskylän yliopiston puheviestinnän tutkimuksen pinoalueista tutkielma sijoittuu työelämän interpersonaalisen vuorovaikutukseen tutkimukseen.

Käsitysten ja kokemusten tutkiminen antaa tärkeää tietoa siitä, kuinka juuri tutkittavassa työyhteisössä kuuntelemisesta ajatellaan. Lisäksi sen avulla on

mahdollista luoda tarkasteltavasta ilmiöstä laaja ymmärrys, jota voidaan soveltaa esimerkiksi työyhteisöjen kehittämisessä. Kiinnostuin tutkimusaiheesta ollessani kuuntelemisen kurssilla Yhdysvaltojen vaihto-opiskelijakseni aikana. Oivalsin silloin, kuinka moninainen ilmiö kuunteleminen on sekä miten suuri merkitys sillä on esimerkiksi yhteistyön onnistumisessa ja hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Tämän tutkielman jatkotavoitteena onkin lisätä tietoisuutta kuuntelemisesta ilmiönä sekä päästä edistämään vuorovaikutuksen kehittämistä myös laajemmin.

2 KUUNTELEMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Tutkielman teoriaosuus koostuu kolmesta alaluvusta, jotka on jaettu edelleen pienempiin kokonaisuuksiin. Aluksi esitellään relationaalisen vuorovaikutuksen näkökulma, josta siirrytään itse kuuntelemisilmiön käsittelyyn. Seuraavaksi kuuntelemista tarkastellaan osaamisnäkökulmasta, jossa edetään vuorovaikutusosaamisesta kuuntelemisosaamiseen ja sen kehittämiseen. Lopuksi kuvataan tutkittavan ilmiön kontekstia, työyhteisön jäsenten välisiä vuorovaikutussuhteita, sekä sen jälkeen viestintäilmapiiriä ja kuuntelemisympäristöä.

2.1 Relationaalinen näkökulma kuuntelemiseen

2.1.1 Relationaalinen vuorovaikutus

Relationaalisen vuorovaikutuksen juurina pidetään Watzlawickin, Beavinin ja Jacksonin (1967) tutkimusta. Tutkimuksen myötä ymmärrettiin, että vuorovaikutuksessa on sen sisältöulottuvuuden lisäksi myös relationaalinen eli suhdeulottuvuus – asiasisällön lisäksi erityisen tärkeää on, miten asia sanotaan. (Courtrightin 2007, 212 mukaan.) Sittenmin (ks. Burgoon & Hale 1984) relationaalista vuorovaikutusta alettiin jäsentää erityisesti vuorovaikutussuhteeseen kuuluvana ilmiönä. Puheviestinnän kirjallisuudessa relationaalisen vuorovaikutuksen käsitteellä voidaan viitata myös läheisiin vuorovaikutussuhteisiin kuuluvaan viestintään (Mikkola 2006, 17).

Foley ja Duck (2006, 432) määrittelevät relationaalisen vuorovaikutuksen *käyttäytymiseksi, johon kuuluu vuorovaikutussuhteen osapuolten jaettu historia ja yhteinen tulevaisuus*. Lisäksi ilmiötä määritellään *vuorovaikutussuhteiden luomisen ja ylläpitämisen* näkökulmasta (esim. Valkonen 2003, 34). Vuorovaikutussuhteita luodaan ja muokataan jatkuvassa vuorovaikutusprosessissa. Suhteen osapuolet ymmärretään aktiivisiksi toimijoiksi, jotka samanaikaisesti vaikuttavat toisiinsa ja määrittävät vuorovaikutussuhdettaan uudelleen toistuvissa kohtaamisissaan. (Courtright 2007, 320; Rogers & Escudero 2004, 232.) Relationaaliossa vuorovaikutuksessa on näin ollen monia samanaikaisia todellisuuksia. Vuorovaikutuksen ”välineenä” toimii kieli, ja erityisen keskeistä on, miten kieltä käytetään. (Hosking 2011, 52, 57.) Jokaista vuorovaikutussuhdetta voidaan siis pitää ainutlaatuisena, eikä ole yhtä tiettyä tapaa nähdä tai ylläpitää suhdetta.

Relationaalinen vuorovaikutus on monitulkintainen käsite. Ilmiötä määritellään erityisesti vuorovaikutussuhteeseen kuuluvaksi, mutta toisaalta kaikessa vuorovaikutuksessa on aina relationaalinen ulottuvuus. Tässä tutkielmasa kuuntelemista työyhteisössä tarkastellaan relationaaliossa näkökulmasta, jolla tarkoitetaan relationaaliossa vuorovaikutuksen näkökulmaa. Näkökulma toimii paitsi tutkittavan ilmiön käsittelyn lähtökohtana, myös tutkielman laajana viitekehystenä. Kuuntelemista tarkastellaan näin ollen interpersonaaliossa viestinnän tasolla ja kuunteleminen ymmärretään vuorovaikutussuhteessa olevaksi ilmiöksi.

2.1.2 Kuunteleminen

Kuunteleminen prosessina

Wolvin ja Coakley (1996, 69) määrittelevät kuuntelemisen *prosessiksi, jossa vastaanotetaan, käsitellään sekä merkityksennetään auditiivinen ja visuaalinen ärsyke*. Bostrom (2006, 279) määrittelee kuuntelemisen puolestaan *informaation hankinnaksi, prosessoinniksi ja säilyttämiseksi interpersonaalisessa kontekstissa*. Määritelmiä voidaan pitää kuuntelemisen yleisinä määritelminä, ja niiden etuna on kuuntelemisen tunnistaminen prosessiksi. Wolvin ja Coakley (1996, 69) erottavat määritelmässään sekä auditiivisen että visuaalisen ärsykkeen kuuluvan kuuntelemiseen: viestin sisällön lisäksi kuuntelemiseen kuuluu myös nonverbaalisten viestien havaitsemista ja tulkitsemista. Myös merkityksentämisen erikseen esille nostaminen on määritelmässä onnistunutta. Relationaalista lähestymistavasta määritelmä on kuitenkin ongelmallinen: kuunteleminen kuvataan yksilöllisenä toimintona. Bostrom (2006, 279) onkin liittänyt määritelmässään kuuntelemisen laajemmin interpersonaaliseen kontekstiin.

Brownell (2004, 21) havainnollistaa kuuntelemisprosessia HURIER-malliksi (hearing, understanding, remembering, interpreting, evaluating, responding) nimeämässään jäsennyksessä. Mallin mukaan kuunteleminen alkaa viestin kuulemisesta, joka johtaa viestin tulkintaan, ymmärtämiseen, arviointiin, muistamiseen ja viestiin vastaamiseen. Näistä erityisesti tulkinnan, ymmärtämisen ja arvioinnin osiot kietoutuvat vahvasti toisiinsa. Malliin on myös nimetty kuuntelemiseen liittyvät yksilölliset taustatekijät, "kuuntelemis-suodattimet" (listening filters), joita ovat muun muassa yksilön kokemukset, arvot ja asenteet.

HURIER-mallia voidaan pitää kuuntelemisprosessia havainnollistavana jäsenyyksenä: kuunteleminen on dynaaminen ja jatkuva prosessi, johon kuuluu useita erilaisia, toisiinsa yhteydessä olevia osia. Osat voidaan toisaalta nähdä kuuntelemisprosessin vaiheina mutta myös omina prosesseinaan. Janusik (2002, 8) kuvaakin kuuntelemista dynaamiseksi prosessiksi systeeminäkökulmasta: jos yksi kuuntelemisen osasysteemeistä muuttuu, koko systeemi muuttuu. Relationaalisen näkökulman mukaan vastaaminen ilmentää HURIER-mallissa kuuntelemisen jatkuvuutta sekä vastavuoroisuutta ja on siksi keskeinen osa kuuntelemisprosessia. Malli ei ole kuitenkaan teoreettinen ja sitä voidaan pitää normatiivisena – ikään kuin kuunteleminen yksiselitteisesti tapahtuisi tiettyjen vaiheiden mukaisesti. Lisäksi mallissa jätetään huomioimatta kontekstin merkitys kuuntelemisprosessissa. Kuuntelemissuodattimiksi nimettyjä yksilöllisiä taustatekijöitä voidaan pitää haasteellisina, koska ne kuuluvat kaikkeen vuorovaikutukseen, eivät vain kuuntelemiseen. Yksilöllisten taustatekijöiden esille nostaminen on kuitenkin tärkeää: yhteisiä merkityksiä rakennetaan juuri henkilökohtaisista tekijöistä lähtien.

Tässä tutkielmassa ymmärretään, että kuuntelemisprosessiin kuuluu edellä esiteltyjen määritelmien sekä kuvausten perusteella aisti-, havainto- ja tulkitsemisprosessi sekä merkityksen luominen ja viestiin vastaaminen. Määritelmät eivät kuitenkaan ole sellaisenaan tarkoituksenmukaisia tutkielmassa käytettäväksi: kuuntelemista ei käsitellä esimerkiksi aistimustasolla vaan vuorovaikutussuhteeseen kuuluvana ilmiönä. Seuraavaksi tarkastellaan kuuntelemista lähemmin relationaalisesta näkökulmasta ja käsittelyn päätteeksi esitetään oma kuuntelemisen määritelmä.

Relationaalinen kuunteleminen

Relationaalisen näkökulman mukaan vuorovaikutuksen osapuolten välille ei voida tehdä tarkkaa rajanvetoa: molemmat ovat samanaikaisesti sekä

puhujia että kuuntelijoita (Janusik 2005, 16). Tästä lähestymistavasta käsin Purdy (2000, 48, 2010, 37–38) määrittelee kuuntelemisen *vuorovaikutussuhteessa olevaksi moniaktiiviseksi prosessiksi, jolla luodaan ja ylläpidetään vuorovaikutussuhteita*. Relationaalisesta näkökulmasta kuuntelemista ovat tutkineet erityisesti Halone ja Pecchioni (Halone & Pecchioni 2001; Pecchioni & Halone 2000). He käyttävätkin ilmiöstä käsitettä *relationaalinen kuunteleminen*, joka tarkoittaa *vuorovaikutussuhteessa olevaa kuuntelemista* (Halone & Pecchioni 2001).

Halone ja Pecchioni (2001) tutkivat läheisten vuorovaikutussuhteiden osapuolten näkemyksiä siitä, mitä aito kuunteleminen (to really listen) vuorovaikutussuhteessa heille merkitsee. Tulostensa perusteella tutkijat jäsensivät relationaalista kuuntelemista ilmiönä *kognitiiviseen, affektiiviseen ja behavioraaliseen* ulottuvuuteen sekä ajan suhteen *ennen vuorovaikutustilannetta, sen aikana ja jälkeen*. Relationaalinen kuunteleminen voidaan jakaa siis seuraaviin ulottuvuuksiin:

- kognitiivinen (mm. keskittyminen, ymmärtäminen, tulkitseminen, arviointi)
- affektiivinen (mm. myötätunnon ja empatian tunteminen, välittäminen)
- behavioraalinen (mm. kysymysten esittäminen, katsekontaktin luominen, tuen ja kiinnostuksen osoittaminen).

Ajan suhteen ilmiön ominaisuuksia on jäsennetty seuraavasti:

- ennen vuorovaikutustilannetta (mm. ajan antaminen, vastaanottavaisuus, läsnä olevan käytöksen osoittaminen)
- vuorovaikutustilanteen aikana (mm. verbaalisten ja nonverbaalisten vihjeiden huomiointi, vastaaminen, palautteen antaminen)
- vuorovaikutustilanteen jälkeen (keskustelun muistaminen ja siihen palaaminen). (ks. Halone & Pecchioni 2001, 66.)

Wolvin (2010, 18–19) esittää, että kognitiivisen, affektiivisen ja behavioraalisen ulottuvuuden tunnistaminen kuuntelemisessa syventää ymmärrystä kuuntelemiskäyttäytymisestä moniulotteisena vuorovaikutusilmiönä. Näiden ulottuvuuksien voidaan nähdä kytkeytyvän kuuntelemisprosessissa toisiinsa. Jäsennys ajan suhteen puolestaan havainnollistaa, kuinka vuorovaikutustilanteen eri vaiheissa on myös erilaista kuuntelemiskäyttäytymistä: muun muassa kuuntelemiseen orientoitumista, kuuntelemisen osoittamista ja kuunneltuun asiaan palaamista. Kaikkiaan jäsennyksen voidaan nähdä havainnollistavan monipuolisesti kuuntelemiseen kuuluvia mahdollisia ominaisuuksia, toimintoja ja arvostuksia. Kuitenkin jäsennystä voidaan pitää idealistisena: ei liene mahdollista, että kaikkia näitä toimintoja olisi mahdollista kuunnella toteuttaa.

Pecchionin ja Halonen (2000, 71) mukaan käsitteen tarkastelussa ei oteta huomioon, kuinka kuunteleminen voi ominaisuuksiltaan vaihdella erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Suomessa tehtävä vastaava tutkimus työyhteisön vuorovaikutussuhteiden kontekstissa voisikin tuoda hyvin erilaisia tuloksia. Esimerkiksi työ- tai toimintaohjeita annettaessa ei välttämättä tarvita vastaavaa empatian osoittamista kuin ystävän huolen kuuntelemisessa. Kuitenkin vuorovaikutuksen suhdeulottuvuus on aina myös työelämän vuorovaikutuksessa läsnä. Relationaalisesta näkökulmasta työelämän vuorovaikutussuhteissa lieneekin monenlaista kuuntelemista, niin tehtävä- kuin suhdetassolla.

Relationaalisen kuuntelemisen rinnakkaiskäsitteeksi voidaan nimetä *empaattinen kuunteleminen*. Myers (2000, 171–172) määrittelee käsitteen *kuunnelluksi tulemisen kokemukseksi relationaalisessa kontekstissa*. Siinä yksilöt pidättäytyvät tuomitsemasta puhujaa, pyrkivät asettumaan toisen asemaan ja katsomaan asiaa tämän näkökulmasta (Wilde, Cuny ja Vizzier 2006, 72). Wolvinin (2010,

15) mukaan minkä tahansa viestin merkityksellinen tulkinta vaatii kompetentilta kuuntelijalta empaattisuutta kaikissa vuorovaikutussuhteissa. Esimerkiksi Floyd (2010, 132) ottaa kuitenkin esille empatian ongelman käytännössä: täydellinen samastuminen toisen tuntemuksiin tai kokemuksiin ei ole koskaan mahdollista. "Täydellisen" empaattisuuden mahdottomuudesta huolimatta juuri vastavuoroisella kuuntelemisella voidaan ymmärtää toisen näkökulmaa ja rakentaa yhteistä ymmärrystä.

Relationaalisen kuuntelemisen lähikäsitteenä voidaan pitää puolestaan *terapeutista kuuntelemista*. Sitä määritellään *kuuntelemiseksi, jossa tarjotaan tukea tarvitsevalle viestin lähettäjälle mahdollisuus keskustella ongelmasta* (Wolvin & Coakley 1996, 265). Käsite "terapeutin" on kuitenkin määritelmässä ongelmallinen: terapia sanana viittaa laillistettuun terapeutin ammattiin eikä näin ollen esimerkiksi vertaissuhteisiin. Toista ihmistä tukevaa kuuntelemista tarvitaan kuitenkin kaikkialla, eikä sen toteuttaminen ole sidottu tietylle ammattiryhmälle.

Wilden, Cunyn ja Vizzierin (2006, 74) mukaan empaattinen kuunteleminen auttaa paitsi ongelmassa myös jo pelkässä kuuntelemisen tarpeessa. Rehling (2008, 87) erottaa terapeutin kuuntelemisen olevan toista ihmistä auttavaa kuuntelemista, kun taas empaattinen kuunteleminen on kuuntelua toisen kokemuksen ymmärtämiseksi. Tiivistetysti relationaalisen, empaattisen ja terapeutin kuuntelemisen käsitteistä jokaisen voidaan nähdä liittyvän vuorovaikutussuhteita ylläpitävään ja toista tukevaan kuuntelemiseen. Kuitenkin relationaalinen kuunteleminen on käsitteenä empaattista ja terapeutista kuuntelemista laajempi, sillä se käsittää kaiken vuorovaikutussuhteeseen kuuluvan kuuntelemisen – funktioita rajaamatta.

Vaikka tämän tutkielman lähestymistapa kuuntelemiseen on relationaalinen, kuuntelemisilmiöstä ei kuitenkaan puhuta relationaalisena kuuntelemisena. Tämä havainnollistaa ilmiön käsittelyn suhdetta: lähtökohtaisesti tarkastellaan kuuntelemisesta, joka ilmenee vuorovaikutussuhteessa – ei niinkään esimerkiksi sitä, miten kuuntelemisella luodaan ja ylläpidetään vuorovaikutussuhdetta. Tässä tutkielmassa *kuunteleminen* määritellään relationaalisesta näkökulmasta

vuorovaikutussuhteeseen kuuluvaaksi aktiiviseksi ja vastavuoroiseksi toiminnaksi, joka liittyy vuorovaikutussuhteiden luomiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Kuunteleminen ilmenee jatkuvasti ja samanaikaisesti vuorovaikutussuhteessa sen yhteisiä merkityksiä luovien ja jakavien osapuolten välillä. Kuuntelemista ei ole rajattu funktioiltaan, vaan se käsittää kaiken vuorovaikutussuhteeseen kuuluvan kuuntelemisen.

Koska kuunteleminen liittyy vuorovaikutussuhteiden luomiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen, on se osa laajempaa vuorovaikutusosaamista.

2.2 Kuunteleminen vuorovaikutusosaamisena

2.2.1 Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutussuhteiden luominen, ylläpitäminen, muokkaaminen ja päättäminen tapahtuvat *vuorovaikutusosaamisen* avulla (Spitzberg & Cupach 2011, 481). Tyypillisesti ilmiötä jäsennetään Spitzbergin ja Cupachin (1984) mukaan kognitiiviseen, behavioraaliseen ja affektiiviseen ulottuvuuteen. Vuorovaikutusosaamiseen kuuluu siis *tietoa, taitoa ja motivaatiota*, jotka mahdollistavat kompetentin viestintäkäyttäytymisen kontekstissaan (Spitzberg & Cupach 2011, 489). Osaamisen eri tekijät ovat kiinteästi ja erottamattomasti toisiinsa yhteydessä (Valkonen 2003, 39).

Relationaalisen näkökulman mukaan vuorovaikutusosaamisen kontekstina toimii vuorovaikutussuhde. Osaamisen arvio riippuu tällöin molempien vuorovaikutussuhteen osapuolten näkemyksistä. (Spitzberg & Cupach 1984, 113–114.) Kontekstuaalisuuden vuoksi esimerkiksi taitavana pidetty viestintä tietyssä kontekstissa voidaan kokea taitamattomaksi toisessa (Spitzberg & Cupach 2011, 498). Tyypillisesti vuorovaikutusosaamista arvioidaan tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteereillä (Spitzberg & Cupach 1984; Spitzberg & Cupach 2011, 498). Viestintäkäyttäytymistä voidaan näin ollen pitää taitavana, kun viestintätavoitteet saavutetaan ja osapuolten suhde ei vaarannu. Vuorovaikutusosaamista ei voida kuitenkaan varsinaisesti mitata. Mahdollista on vain sen osittainen havainnointi, jolloin vuorovaikutustaitojen tarkastelu on keskiössä. (Valkonen 2003, 38, 151.)

Tässä tutkielmassa vuorovaikutusosaaminen määritellään Valkosen (2003, 26) mukaan olevan ”– – tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestintäkäyttäytymisestä, motivaatiota ja taitoa toimia viestintätilanteissa tavalla, jota viestintään osallistuvat pitävät tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena, taitoa ennakoida, suunnitella, säädellä ja arvioida viestintäkäyttäytymistä sekä sellaisten viestinnän eettisten periaatteiden noudattamista, jotka ei vaaranna viestintäsuhteita eivätkä loukkaa toisia osapuolia.” Määritelmän etuna on, että siinä otettu huomioon tietojen, taitojen ja motivaation lisäksi myös eettisten periaatteiden noudattaminen. Eettiset periaatteet kuuluvatkin keskeisesti vuorovaikutusosaamisen lailla myös kuuntelemisosaamiseen.

2.2.2 Kuuntelemisosaaminen ja sen kehittäminen

Tässä tutkielmassa kuunteleminen ymmärretään osaksi laajempaa vuorovaikutusosaamista, jolloin myös kuuntelemisosaamisessa on kognitiivinen, behavioraalinen ja affektiivinen ulottuvuus (ks. Spitzberg & Cupach 1984). Myös Halonen ja Pecchionin (2001, 66) relationaalisen kuuntelemisen jäsenyys havainnollistaa laillaan kompetenssin eri osa-alueita. Kuuntelijan täytyy siis tietää, mitä hän tekee ja minkä vuoksi sekä olla halukas sitoutumaan viestintään ja osata viestiä tilanteen kannalta sopivalla tavalla (Wolvin 2010, 9). Lisäksi kuuntelija tekee eettisiä valintoja esimerkiksi sen suhteen, mitä hän kuuntelee tai miten kuuntelemansa asian suhteen toimii (Brownell 2006, 384).

Vuorovaikutustaitojen tarkastelun avulla voidaan kuvata laajaa ja abstraktia vuorovaikutusosaamisen käsitettä konkreettisesti havaittavissa olevana vuorovaikutuskäyttäytymisenä (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 32). Vuorovaikutustaitoja pidetään hierarkkisina, eivätkä kaikki niistä vaadi samanlaista osaamista (Spitzberg & Cupach 2011, 489). Myös kuuntelemisessa on eritasoisia taitoja. Valkonen (2003, 44) on jäsentänyt kuuntelemisen taitoihin kuuluvan paitsi *puheen havaitsemisen taidot*, myös *nonverbaalisten viestien havaitsemisen ja tulkitsemisen taidot*, jotka sisältävät *merkitysten ymmärtämistä sekä äänen sävyjen, ilmeiden, eleiden ja muiden sanattomien viestien havaitsemista ja tulkitsemista*. Vaativamman tason taitoja ovat muun muassa *taito tehdä johtopäätöksiä, luoda synteesiä, arvioida kuunneltua sekä tehdä sen perusteella päätelmiä esimerkiksi osapuolten näkemyseroista* (Valkonen 2003, 151). Relationalisesta näkökulmasta keskeisinä kuuntelemisen taitoina voidaan pitää muun muassa *kysymysten esittämistä sekä empatian ja tuen osoittamista* (ks. Halone & Pecchioni 2001, 66). Myös nämä ovat vaativan tason taitoja, joiden avulla luodaan ja ylläpidetään vuorovaikutussuhteita.

Vuorovaikutusosaaminen ymmärretään ilmiöksi, jossa on mahdollista kehittyä ja jota voidaan kehittää (Greene 2003, 51). Tyypillisiä kehityskkeinoja ovat esimerkiksi vuorovaikutuskoulutukset tai -valmennukset (Beebe 2007). Työyhteisöille suunnatuissa kuuntelemiskoulutuksissa on käsitelty muun muassa *aktiivista kuuntelua* (mm. palaute, vastaaminen, sanaton viestintä), *kuuntelemisesteitä*, *kuuntelemistekniikoita* ja *tehokkaan kuuntelemisen hyötyjä* (Wolvin & Coakley 2000, 145). Asenteita kuuntelemisen kehittämistä kohtaan voidaan pitää kuitenkin heikkoina. Esimerkiksi puhumisen opettamiseen on aina käytetty kuuntelemista enemmän aikaa, vaikka kuunteleminen on yleisin päivittäisen vuorovaikutuksen toiminto. Useimmilla opettajilla ei myöskään ole muodollista koulutusta kuuntelemisen opettamiseen. (Janusik 2002, 5–7.) Kuuntelemisen kehittämiseen liittyy myös muita haasteita. Esimerkiksi tiettyjen kuuntelemistaitojen ja niissä kehittymisen mittaaminen sekä kehityksen yhteyden määrittely yrityksen tulokseen ei ole ongelmatonta. (Bentley 2010, 185.)

Kuuntelemiskoulutus voi haastaa ihmiset muuttamaan tyypillisimpiä kuuntelutottumuksiaan (Imhof 2004, 43). Esimerkiksi Johnsonin, Pearcen, Tutenin ja Sinclairin (2003) tutkimuksen perusteella kuuntelemiskoulutus teki osallistujat tietoiseksi koko kuuntelemisprosessista ja omien kuuntelemistaitojensa tasosta. Bostrom (2006, 285) kuvaa puolestaan yhdysvaltalaisen yrityksen kuuntelemisen kehityksen antia: kuuntelemisen kehittäminen ei ainoastaan tukenut työelämän vuorovaikutussuhteita vaan se auttoi rakentamaan parempia vuorovaikutussuhteita myös yksityiselämässä. Lisäksi kuuntelemisen kehitys voi edistää muun muassa työtyytyväisyyttä ja tuottavuuden kasvua sekä vähentää taloudellisia kustannuksia (Bentley 2010, 191). Silti kuuntelemisen kehittäminen yksistään ei riitä työyhteisöjen haasteisiin tarttumisessa. Esimerkiksi taitava kuuntelija huonossa prosessissa tai epäonnistuneessa liiketoiminnassa ei ole vielä menestyksekkäs (Bentley 2010, 185). Kaikkiaan

kuuntelemisen kehittämällä on kuitenkin monia etuja sekä yksittäisille ihmisille että laajemmin työyhteisölle.

2.3 Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus

2.3.1 Työyhteisön vuorovaikutussuhteet

Tässä tutkielmassa kuuntelemisen kontekstina toimivat *työyhteisön vuorovaikutussuhteet*. Työyhteisön vuorovaikutussuhteita on tarkastellut monipuolisesti esimerkiksi Sias (2009), jonka jäsenyykset painottuvat myös tämän luvun käsittelyssä. Relationaalisen tradition teoriat työyhteisön vuorovaikutuksen jäsentämisessä käsittelevät niitä tapoja, kuinka organisaatiota rakennetaan sen jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa (Littlejohn 2002, 287). Organisaatiot eivät siis sijaitse missään tietyssä kohteessa, vaan jäsentensä välisessä vuorovaikutuksessa, jossa myös työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ymmärretään muotoutuvan (Sias 2009, 10–11).

Systemiteorian mukaan työyhteisö on avoin systeemi, joka voi edelleen jakaantua osasysteemeihin, kuten tiimeihin. Systeemi muodostuu työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Systeemi noudattaa synergian ideaa, jossa kokonaisuus on suurempi kuin osiensa summa. Jokainen yksilö vaikuttaa vuorovaikutuksessa toisten kanssa, esimerkiksi sekä läsnä- että poissaolollaan, kaikkiin muihin ihmisiin työyhteisössä. (Courtright 2007, 313–317.) Jokaisen roolia työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa voidaan siis pitää tärkeänä.

Vuorovaikutussuhteissa työyhteisön jäsenet rakentavat tietoa, identiteettejä ja ymmärrystä organisaation prosesseista, tavoitteista ja arvoista (Sias 2009, 14). Suhteet vaikuttavat keskeisesti yksilöiden havaintoihin työympäristöstään ja näin ollen määrittävät myös sitä, millaiseksi työyhteisö koetaan (Brownell 2004, 21). Tyypillisesti vuorovaikutus on erilaista työyhteisön erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Esimerkiksi työntekijät viestivät vertaisilleen eri tavalla kuin johtajille. (Sias 2009, 18.)

Tässä tutkielmassa työyhteisön vuorovaikutussuhteet määritellään Airan (2012, 55) tekemän yhteenvedon mukaan seuraavasti: ”– – *Työelämän vuorovaikutussuhdetta määrittää molemminpuolinen riippuvuus, toistuva vuorovaikutus ja kokemus keskinäisestä yhteydestä sekä tyypillisesti tehtäväkeskeisyys.* – –” Kuuntelemista tarkastellaan johtajan ja työntekijän sekä vertaisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Tutkielmassa ei erotella johtajien välisiä hierarkiatasoja, vaan johtajilla tarkoitetaan sekä ylintä että keskijohtoa, kun taas työntekijät ovat ilman johtoasemaa työskenteleviä ihmisiä. Tarkasteltavat vertaissuhteet ovat enimmäkseen työntekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Lisäksi esimiestason johtajilla on keskenään vertaissuhde, vaikka johtotasoa ei tutkielmassa erotellakaan.

Johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde

Johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde määritellään *työpaikan vuorovaikutussuhteeksi, jossa johtajalla nähdään olevan suoraa formaalia valtaa johdettavaan*. Se on luonteeltaan monimutkainen, haastava ja tunnepitoinen. (Sias 2009, 19–20.) Johtajia ja työntekijöitä voidaan luonnehtia relationaalisiksi kumppaneiksi, joilla on toisiaan täydentävät roolit (Hackman & Johnson 2009, 19). Suhdetta määritelläänkin komplementaariseksi eli toisiaan täydentäväksi. Siinä vuorovaikutuksen ominaispiirteisiin kuuluu ylhäältä alas ja alhaalta ylöspäin tulevien viestien vaihto. Johtajalla ja työntekijällä on siis toi-

siinsa nähden varsin erilainen asema keskinäisessä vuorovaikutussuhteessaan. (Littlejohn 2002, 237–238.)

LMX-teoria (leader member exchange) on relationaalisesta lähestymistavasta keskeinen johtajan ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta jäsentävä teoria. Teoria kuvastaa suhteen luonnetta ja laatua, ja sen avulla voi kuvata johtaja-työntekijäsuhdetta dyadisena sosiaalisena vaihdantaprosessina. Johtaja-työntekijäsuhteiden kehittämisessä ymmärretään olevan erilaisia vaiheita: tulokas (stranger), tuttava (acquaintance) ja kumppanuus (mature). Suhteet etenevät tulokasvaiheen vahvasti tehtäväkeskeisestä ja varsin rajoittuneesta vaihdannasta tuttavavaiheeseen, jossa vaihdannan määrä ja laatu kasvavat. Lopulta edetään syvempään kumppanuussuhteeseen, jossa sosiaalinen vaihdanta on korkeimmalle kehittyntä. Luottamus, kunnioitus ja sitoutuminen vaikuttavat suhteen osapuolten välillä, ja niiden nähdään kasvavan suhteen kehittyessä. Jokainen suhde ymmärretään ainutlaatuisiksi, ja kaikki suhteet kehittyvät yksilöllisesti. (Graen & Uhl-Bien 1995, 224, 229–238.)

Johtaja-työntekijävuorovaikutussuhdetta voidaan pitää paitsi suhteen osapuolten myös koko työyhteisön näkökulmasta merkittävänä: suhteen osapuolilla on toisiinsa suuri vaikutus välittömässä työympäristössään. Toimivat johtaja-työntekijäsuhteet ovat kaikkiaan yhteydessä muun muassa työntekijän tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen mutta esimerkiksi myös johtajan suoriutumiseen ja tehokkuuteen. (Sias 2009, 20, 42.) Voidaankin todeta, että johtaja-työntekijäsuhde on ainutlaatuinen ja tärkeä vuorovaikutussuhde työyhteisössä. Myös kuuntelemisella voidaan nähdä olevan keskeinen rooli sekä johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen ja sen myötä koko työyhteisön kannalta.

Vertaisvuorovaikutussuhde

Sias (2009, 58) määrittelee työpaikan vertaisvuorovaikutussuhteen *samalla hierarkiatasolla olevaksi työntekijöiden väliseksi tasavertaiseksi suhteeksi, jossa suhteen osapuolilla ei ole formaalia valtaa toisiinsa nähden*. Työpaikan vertaissuhteet nähdään symmetrisinä suhteina verrattaessa niitä johtajan ja työntekijän väliin suhteeseen. Symmetriseen vuorovaikutukseen kuuluu tietynlaista samanlaisuutta ja samantasoisuutta vuorovaikutussuhteen osapuolten välillä. (Littlejohn 2002, 237–238.) Jokainen vuorovaikutussuhde on kuitenkin ainutlaatuinen, jolloin esimerkiksi myös symmetrisyys voi vaihdella vertaissuhteissa.

Kuten LMX-teorian mukaan johtaja-työntekijäsuhteissa, myös vertaisvuorovaikutussuhteissa sosiaalisella vaihdannalla on merkitystä suhteen luonteeseen ja laatuun (Sias 2005, 380). Vertaissuhteista voidaan erotella sosiaalisen vaihdannan perusteella kolmentyyppisiä suhteita: informaatio- (informational), kollega- (collegial) ja erityisvertaissuhteita (special peer relationships). Informaatiokeskeinen suhde on tyypillinen erityisesti johtotasemassa työskenteleville vertaisille, ja sille on ominaista suuri tehtäväkeskeisyys ja vähäinen läheisyys. Kollegiaalista vertaissuhdetta luonnehtivat puolestaan laajat keskusteluaiheet sekä kollega- ja kaverirooleissa ”kamppailu”. Erityisvertaissuhteissa on vahvaa luottamusta ja läheisyyttä, itsestä kertomista ja tukea. (Sias 2009, 61.)

Suurin osa työpaikan viestinnästä tapahtuu vertaisten välillä (Bentley 2000, 130). Vertaissuhteilla onkin kaiken kaikkiaan keskeinen rooli työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Ne ovat yhteydessä muun muassa asenteisiin, kokemuksiin ja käyttäytymiseen organisaatiossa (Sias 2009, 76). Vaikka johtaja-työntekijäsuhteiden rooli usein korostuu työyhteisön vuorovaikutuksen tutkimuksessa, ei vertaisten merkitystä tule unohtaa.

Kuunteleminen kuuluu keskeisesti sekä johtaja-työntekijä- että vertaissuhteisiin. Koska vuorovaikutussuhteiden luonne ja laatu ovat kaikissa suhteissa erilaisia, myös kuunteleminen on ainutlaatuista jokaisessa vuorovaikutussuhteessa.

2.3.2 Viestintäilmapiiri ja kuuntelemisympäristö

Viestintäilmapiiri

Viestintäilmapiiri on keskeinen tekijä kuuntelemisen ja laajemmin työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen kannalta. Ilmiö määritellään tyypillisesti Dennisin (1974, 29) mukaan *henkilökohtaiseksi kokemukseksi organisaation sisäisen ympäristön laadusta, sen "vuorovaikutusolosuhteista"*. Hänen mukaansa ideaali viestintäilmapiiri koostuu *supportiivisuudesta, avoimuudesta, osallistuvasta päätöksenteosta, luottamuksesta, varmuudesta, korkeista tavoitteista, tiedon riittävydestä, merkityspersustaisista informaation eroista ja viestintäytyytyväisyydestä*. (Bartelsin, Pruynin, de Jongin & Joustran 2007, 177 mukaan.) Tässä tutkielmassa viestintäilmapiirin ominaisuuksien, muun muassa avoimuuden ja luottamuksen, ymmärretään olevan tärkeitä myös kuuntelemisen näkökulmasta. Smidtsin, Pruynin ja van Rielin (2001) tutkimuksen mukaan avoin viestintäilmapiiri, jossa arvostetaan aktiivista osallistumista, kasvattaa tuntemusta ryhmään kuulumisesta ja itsensä arvokkaaksi kokemisesta sekä oman asian vakavasti ottamisesta. Johtajat voivat edistää viestintäilmapiiriä muun muassa tarjoamalla kaikille työyhteisön jäsenille riittävästi tietoa sekä mahdollisuuksia osallistua ja tulla kuunnelluiksi (Smidts, Pruyn & van Riel 2001, 1059).

Forward, Chech & Lee (2011) tiivistävät artikkelissaan Gibbin (1961) kuvauksen *defensiivisestä* ja *supportiivisesta* viestintäilmapiiristä. Jäsennys perustuu pienten tehtäväkeskeisten ryhmien vuorovaikutuksen pitkäaikaiseen

havainnointiin. Sitä on kuitenkin kritisoitu empiirisestä testaamattomuudesta. Tästä huolimatta jäsenitys on saanut ikonisen statuksen viestinnän tutkimuskentällä. Gibbin (1961) viestintäilmapiiri-jäsenitys käsittää kuusi paria sellaisesta viestintäkäyttäytymisestä, jonka avulla voi luoda joko defensiivistä tai supportiivista viestintäilmapiiriä. Defensiivinen viestintäkäyttäytyminen haittaa ja supportiivinen edistää viestintäilmapiirin muodostumista. Viestintäilmapiirin ulottuvuudet (vas. defensiivinen – oik. supportiivinen) ovat seuraavat:

- arviointi (evaluation) – kuvailu (description)
- kontrollointi (control) – ongelmakeskeisyys (problem orientation)
- strategisuus (strategy) – spontaanius (spontaneity)
- välinpitämättömyys (neutrality) – empaattisuus (empathy)
- ylemmyys (superiority) – tasavertaisuus (equality)
- ehdottomuus (certainty) – joustavuus (provisionalism). (ks. Forward, Chech & Lee 2011, 2–4.)

Ensimmäisen parin *arvioinnilla* tarkoitetaan syyllistävää tai tuomitsevaa viestintää, kun taas *kuvailu* käsittää ajatusten ja tunteiden kuvailun sekä lisätietojen kysymisen. Toisessa parissa *kontrolloinnilla* tarkoitetaan ehtojen asettamista ja vallankäyttöä sekä toisten näkemysten rajoittamista. *Ongelmakeskeisyydellä* viitataan avoimeen viestintään, joka osoittaa halua yhteistyöhön ja auttamiseen. Kolmannen parin *strategisuudella* tarkoitetaan toisen ajatusten manipulointia epärehellisinkin keinoin esimerkiksi piilomotiiveilla. *Spontaaniudella* tarkoitetaan taas aitoa ja suoraa viestintää. (Forward, Chech & Lee 2011, 3–4.)

Neljännän parin ”neutrality” kääntyisi sanatarkasti neutraaliksi mutta on merkitykseltään lähempänä *välinpitämättömyyttä*. Sillä tarkoitetaan kylmyyttä ja välinpitämättömyyttä toista ihmistä kohtaan. *Empaattisuudella* puolestaan tarkoitetaan hyväksynnän ja ymmärryksen osoittamista sekä tuntemusten

jakamista. Viidennen parin *ylemyys* merkitsee toiseen alentavasti suhtautumista esimerkiksi aseman tai vallan avulla. *Tasavertaisuudella* tarkoitetaan puolestaan sitä, että viestintä on asemista riippumatta toista kunnioittavaa ja molempien näkökulmia pidetään yhtä tärkeinä. Viimeisessä parissa *ehdottomuudella* viitataan dogmaattisuuteen ja ”jääräpäisyyteen”, haluttomuuteen esimerkiksi kompromisseihin. *Joustavuudella* tarkoitetaan avoimuutta sekä toisten näkemyksille että oman käyttäytymisen ja asenteiden muuttamiselle. (Forward, Chech & Lee 2011, 4.)

Tässä tutkielmassa Gibbin (1961) jäsenyys havainnollistaa kuuntelemisen näkökulmasta, millaisella viestintäkäyttäytymisellä voidaan joko edistää tai haitata viestintäilmapiirin rakentumista. Kuuntelemisen näkökulmasta viestintäilmapiiri vaikuttaa esimerkiksi siihen, tuntuuko asioiden jakaminen pelottavalta vai turvalliselta. Jäsennyksessä on tärkeää ottaa myös konteksti huomioon: esimerkiksi ehdottomuus voi olla jopa välttämätöntä vanhempilapsisuhteessa – mutta haitallista työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Kuvaus toimiikin tietynlaisten ääripäiden havainnollistajana. Näin ollen ei voida ajatella, että työyhteisön viestintäilmapiiri voisi koostua esimerkiksi vain supportiivisista ulottuvuuksista. Lisäksi kokemukset näistä ulottuvuuksista voivat vaihdella muun muassa tilanteen tai ryhmän kokoonpanon mukaan. Kaikkiaan viestintäilmapiiri onkin dynaaminen ja muuttuva kokonaisuus. Se perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen ja voi joko edistää tai haitata kuuntelemista työyhteisössä.

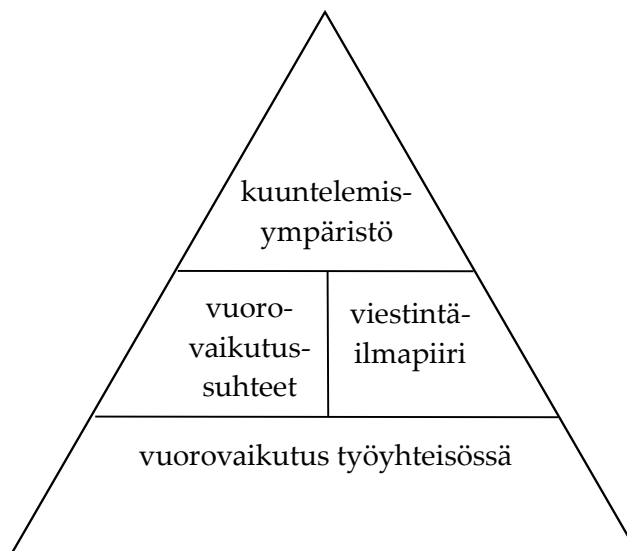
Kuuntelemisympäristö

Tutkielman keskeisenä käsitteenä toimi *kuuntelemisympäristö* (listening environment). Kuuntelemisympäristöä on tutkinut ja jäsentänyt lähinnä Brownell (esim. 1994; 2004). Hän määrittelee kuuntelemisympäristöön kuuluvan *kaikki sellaiset organisaation suhteellisen pysyvät, hitaasti muuttuvat*

ominaisuudet, jotka vaikuttavat työyhteisön jäsenten kuuntelemiskäytäntöihin liittyvien näkemysten kehittymiseen (Brownell 2004, 20). Johnston, Reed ja Lawrence (2011, 3) määrittelevät käsitteen tutkimuksessaan puolestaan tiimin näkökulmasta: *kuuntelemisympäristöksi ymmärretään yksilöiden näkemykset niistä toiminnoista, jotka osoittavat tiimin jäsenten aitoa tarkkaavaisuutta ja ymmärrystä*. Kuuntelemisympäristö kehittyy työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa niistä merkityksistä, joita yksilöt antavat tulkinnoilleen kuuntelemisesta (Brownell 2004, 20). Käsitettä voidaan pitää varsin monimutkaisena ja -merkityksisenä, eikä se ole teoreettinen käsite. Tässä tutkielmassa kuuntelemisympäristö ymmärretäänkin kuuntelemisen laajaksi yläkäsitteeksi, jonka alle kaikki kuuntelemisen ilmiöt asettuvat.

Tässä tutkielmassa kuuntelemisympäristöä määritellään työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ja viestintäilmapiirin avulla. *Se sisältää sellaiset työyhteisön tekijät, jotka vaikuttavat kuuntelemiseen liittyvien kokemusten ja käsitysten synty-miseen. Kuuntelemisympäristön muodostumiseen vaikuttaa vuorovaikutus työyhteisössä: työyhteisön vuorovaikutussuhteet ja viestintäilmapiiri*. Työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa luodaan, ylläpidetään ja muokataan kuuntelemisympäristöä. Toisaalta kuuntelemisympäristö luo, ylläpitää ja kehittää näkemyksiä, odotuksia, arvostuksia, asenteita ja toiveita kuuntelemisesta. Näin ollen kuuntelemiselle annetut merkitykset ja kuuntelemisympäristöön vaikuttavat tekijät voivat olla moninaisia.

Kuvio 1 havainnollistaa kuuntelemisympäristön jäsentymistä työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Viestintäilmapiirin ja vuorovaikutussuhteiden ymmärretään rakentuvan työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Kuuntelemisympäristön muodostumiseen vaikuttavat puolestaan viestintäilmapiiri ja vuorovaikutussuhteet.



KUVIO 1 Kuuntelemisympäristö työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa

Kuuntelemisympäristö voidaan jakaa tehtävä- ja suhdeulottuvuuteen. Tehtävätasolla korostuu työyhteisön sisäinen informaation vaihdon välttämättömyys työtehtävien suorittamisessa. Suhdetaso tukee puolestaan supportiivisen, interpersonaalisen viestintäympäristön muodostumista. Vahvalle kuuntelemisympäristölle ominaista on muun muassa tiedonkulun helppous sekä luottamus, yhteishenki ja sitoutuminen (Brownell 2004, 22, 24). Kuuntelemisympäristön tehtävä- ja suhdetasoa ei kuitenkaan voida täysin erottaa vaan ne kietoutuvat toisiinsa työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa.

Vaikka jokaisen työyhteisön jäsenen havainnot kuuntelemisympäristöstä ovat yksilöllisiä, erityisesti johtaja voi vaikuttaa näihin näkemyksiin omalla toiminnallaan ja viestintäkäyttäytymisellään. Johtajia voidaankin pitää työyhteisössä tietynlaisina roolimalleina ja he voivat tukea omalla toiminnallaan vahvan kuuntelemisympäristön muodostumista. Keinoja tähän ovat muun muassa kuuntelemisen arvostuksen osoittaminen, vuorovaikutusmahdollisuuksien lisääminen työyhteisön jäsenten välillä ja kuuntelemiskoulutuksen

tarjoaminen henkilöstölle. (Brownell 2004, 23–24.) Johtajan keskeisestä roolista huolimatta ei tule unohtaa työntekijän merkitystä kuuntelemisympäristössä. Johtajuus on aina johtajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, jolloin molempien osapuolten voidaan nähdä vaikuttavan kuuntelemisympäristön muodostumiseen.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusstrategia ja -kysymykset

Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategian avulla määritetään tutkimuksen periaatteellisia lähtökohtia. Tutkimus on laadullinen ja empiirinen. Tutkimustehtävänä on tarkastella johtajien sekä työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta työyhteisössä. Tavoitteena on ymmärtää kuuntelemisilmiötä ja luoda siitä kokonaiskuva yhden työyhteisön jäsenten näkökulmasta. Tutkimus suoritetaan näin ollen tapaustutkimuksena.

Tapaustutkimukselle on ominaista, että tietystä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä ja kokonaisvaltaista tietoa. Käsiteltävä aineisto muodostaa kokonaisuuden eli tapauksen, jonka avulla on mahdollista rakentaa jotakin yleisesti kiinnostavaa. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190–191.) Tapaustutkimuksen kohde voidaan valita esimerkiksi sen tyypillisyyden tai edustavuuden mukaan (Eskola & Suoranta 2008, 65). Tässä tutkimuksessa tapauksen valintakriteereinä oli saada sopivankokoinen yritys, jossa on sekä johtajia että työntekijöitä. Tärkeintä oli yhteistyöhalukkuus, ei esimerkiksi yrityksen toimiala. Koska tutkimushenkilöinä on vain tietyn työyhteisön edustajia, on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota eettisiin lähtökohtiin. Eettiset periaatteet ohjaavatkin tutkimusta läpi koko prosessin, ja niitä pohditaan tarkemmin tutkimuksen arviointi -luvussa.

Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ovat fenomenologis-hermeneuttiset, jossa tiedon käsityksen lähtökohtana on ymmärtävä ja tulkitseva tieto.

Fenomenologiassa tarkastellaan yksilön kokemusta, joka ymmärretään laajasti ihmisen kokemukselliseksi suhteeksi omaan todellisuuteensa. Tämä suhde on intentionaalinen eli jokaisessa havainnossa on merkitys havaitsijan pyrkimysten, kiinnostusten ja uskomusten perusteella. Ihmiset ovat yhteisöllisiä ja he luovat merkityksiä intersubjektiivisesti toistensa kanssa. Hermeneuttisella ulottuvuudella tarkoitetaan ilmiöiden merkitysten ymmärtämistä ja tulkitsemista. Kokemus muotoutuu merkitysten mukaan, ja merkityksiä voidaan lähestyä pyrkimällä ymmärtämään ja tulkitsemaan sitä. Tutkimuksessa ei pyritä löytämään universaaleja yleistyksiä vaan ymmärtämään valitun tutkimuskohteen ihmisten senhetkistä merkitysmaailmaa. Tutkija tuntee tutkittavan maailman, ja tutkimuksen tavoitteena on nostaa tietoisiksi ja näkyväksi se, mitä saatetaan ajatella itsestään selvänä tai mitä ei ole tietoisesti mahdollisesti aikaisemmin ajateltu. (Laine 2010, 28–33.) Teoriakirjallisuuteen perehtyminen tukee tutkittavien maailman ymmärtämistä. Lisäksi kuunteleminen on lähtökohtaisesti tuttu ilmiö päivittäisestä vuorovaikutuksessa. Kuunteleminen perustuu aina yksilön kokemukseen mutta sen merkitystä ei välttämättä usein pysähdytä tietoisesti miettimään.

Kokemiseen vaikuttavat samanaikaisesti menneisyys, nykyisyys sekä valmistautuminen tulevaan. Kokemus ja tulkinta maailmasta ovat niin läheisesti toisiinsa kietoutuneita, että niitä voidaan pitää käytännössä jopa samana asiana. (Littlejohn 2002, 191.) Tässä tutkimuksessa käsityksiä ja kokemuksia ei olekaan tarkoituksenmukaista lähteä varsinaisesti erottelemaan toisistaan, vaan molempien ymmärretään vaikuttavan toisiinsa ja molemmille olevan keskeistä merkityksen luomisen. Myös tutkimuskysymyksissä ollaan kuuntelemisen näkökulmasta kiinnostuneita menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta.

Tutkimuskysymykset

Tutkimustehtävää jäsentävät kolme tutkimuskysymystä, joista kahta ensimmäistä tukevat ja täsmentävät edelleen alatutkimuskysymykset. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä tarkastellaan työyhteisön kuuntelemisympäristöä, joka ymmärretään ilmiön laajana yläkäsitteenä. Tutkimuskysymys jäsenetään kahteen alatutkimuskysymykseen, kuuntelemisen merkityksiin sekä kuuntelemisen esteisiin ja edellytyksiin:

- 1 Millaiseksi työyhteisön kuuntelemisympäristö koetaan?
 - 1.1 Millaisia merkityksiä kuuntelemiselle annetaan?
 - 1.2 Millaisia kuuntelemisen edellytyksiä ja esteitä työyhteisössä koetaan olevan?

Koska ihmisten kaikki käsitykset ja kokemukset perustuvat henkilökohtaiseen merkityksenantoon, voitaisiin myös edellytykset ja esteet jäsentää merkityksentämiseksi. Tässä yhteydessä kuuntelemisesteillä ja -edellytyksillä tarkoitetaan konkreettisia tekijöitä työyhteisössä, jotka voivat joko haitata tai edistää kuuntelemista. Merkityksiin luetaan näin ollen abstraktimmat kuuntelemiskäsitykset esimerkiksi siitä, mitä kuuntelemisen ymmärretään tarkoittavan.

Toisessa tutkimuskysymyksessä tarkastellaan sitä, millaisia kuuntelijoita työyhteisössä arvioidaan olevan. Tutkimuskysymystä jäsentävät alatutkimuskysymykset siitä, millaiseksi työyhteisön jäsenet arvioivat sekä itseään että toisiaan kuuntelijoina:

- 2 Millaisia kuuntelijoita työyhteisössä arvioidaan olevan?
 - 2.1 Millaiseksi kuuntelijaksi itseä arvioidaan?
 - 2.2 Millaisiksi kuuntelijoiksi toisia työyhteisön jäseniä arvioidaan?

Arvioinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä vapaamuotoisia kuvauksia työyhteisön jäsenten kuuntelemiskäyttäytymisestä. Kysymyksen avulla ei siis pyritä esimerkiksi määrittämään jotakin tiettyä kuuntelemisen osa-aluetta, kuten kuuntelemisosaamista. Kysymykset eivät myöskään ole rinnasteisia. Oman kuuntelemisen arviointi käsittää haastateltavien arviot itsestään kuuntelijoina, kun taas kuuntelemisarviot muista kattaa koko työyhteisön, yleisesti arviot sen kaikista jäsenistä kuuntelijoina.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä käsitellään näkemyksiä kuuntelemisen kehittämisestä:

3 Millaisia näkemyksiä kuuntelemisen kehittämisestä työyhteisössä esitetään?

Kysymyksellä tarkastellaan työyhteisön jäsenten näkemyksiä kuuntelemisen kehittämisestä kaikkiaan, kuten esimerkiksi sitä, miten kuuntelemisen kehittämiseen suhtaudutaan tai millä tavalla sitä voisi kehittää. Kolmas kysymys tarjoaa tärkeän jatkumon kahdelle ensimmäiselle päätutkimuskysymykselle. Käsitysten ja kokemusten lisäksi aikaisemmasta ja senhetkisestä on tärkeää ymmärtää niitä näkemyksiä, mitä työyhteisön jäsenillä on tulevaisuudelle kuuntelemisen kehittämisestä työyhteisössään.

Tutkimuskysymykset ovat kaikkiaan laajoja, ja tutkimuksessa olisi mahdollista keskittyä myös vain osaan niistä. Tapaustutkimuksen tavoitteisiin kuuluu kuitenkin saada ilmiöstä kokonaiskuva, joka tässä käsittää kuuntelemisympäristön, työyhteisön jäsenet kuuntelijoina ja kuuntelemisen kehittämisen. Menetelmänä tutkimuksen toteuttamisessa toimii teemahaastattelu.

3.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tyypillinen menetelmä fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa on haastattelu (Laine 2010, 31). Haastattelun avulla tutkija pyrkii välittämään kuvaa tutkimushenkilöiden ajatuksista, tunteista, käsityksistä ja kokemuksista. Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella. Haastattelua pidetään työläänä menetelmänä, sillä se vaatii runsaasti aikaa. Lisäksi toteutusta ja tulosten analysointia voidaan pitää haastavana. Menetelmässä on myös mahdollisia virhelähteitä – haastateltavat saattavat tarjota esimerkiksi sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastattelu on kuitenkin hyvin tarkoituksenmukainen menetelmä, kun halutaan tarkastella yksilöiden kokemuksia ja käsityksiä tietyistä asiasta. Haastateltava ymmärretään merkityksiä luovaksi aktiiviseksi osapuoleksi, jonka on mahdollisuus tuoda vapaasti haluamiaan asioita esille. Lisäksi voidaan tarvittaessa pyytää selvennystä ja lisäperusteluita, ja näin syventää saatavia tietoja. Menetelmä on myös sopiva valinta, mikäli tutkimuskohteena on vain vähän kartoitettu alue. Jotkut tutkijat puoltavat haastattelua arkaluonteisia aiheita tarkasteltaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35, 41–49.)

Aihetta olisi mahdollista lähteä tutkimaan myös esimerkiksi kyselylomakkeella (ks. esim. Valli 2010) tai teemakirjoittamisella (ks. esim. Helsti 2005). Kyselylomake takaisi esimerkiksi tutkimushenkilöiden anonyymiuden paremmin. Haastattelua menetelmänä puoltaa kuitenkin esimerkiksi se, että kyselylomakkeen valmiit osiot ja mahdolliset vastausvaihtoehdot voisivat vaikuttaa tutkimushenkilöiden vastauksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 36–38.) Teemakirjoittamisen avulla ihmiset voivat kuvata omaa elämäänsä ja kokemuspiiriään. Lisäksi menetelmää pidetään sopivana arkaluontoisissa aiheissa, joista voi olla vaikeaa keskustella. Kuitenkin haasteena menetelmän

käytössä voi olla tutkimushenkilöiden tottumattomuus kirjoittamiseen. (Helsti 2005, 150–151.) Haastattelussa tutkimushenkilöille tarjoutuu mahdollisuus keskustella asioista, joita ei välttämättä ole yhtä helppo kirjoittaa. Menetelmävalinta arkaluonteisissa aiheissa jakaa kuitenkin tutkijoita. Teemahaastattelua pidetään sopivimpana tähän tutkimukseen, koska haastateltavat voivat vapaasti keskustella haluamallaan tasolla esille nostetuista asiakokonaisuuksista, ja tarvittaessa on mahdollisuus esittää uusia tai tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi kuunteleminen on varsin vähän kartoitettu tutkimusaihe, minkä vuoksi juuri haastattelun avulla voidaan lisätä ilmiön laaja-alaista ymmärrystä.

Haastattelurunko luotiin tutkimuskysymysten ja taustakirjallisuuden avulla. Haastattelurungon (ks. liite) pääteemat muodostettiin seuraaviksi:

- kuuntelemisen merkitykset
- kuuntelemisen edellytykset ja esteet
- työyhteisön jäsenet kuuntelijoina
- kuuntelemisen kehittäminen.

Lisäksi teemojen alle kirjattiin kysymyksiä. Nämä toimivat haastattelun tukena, ei niinkään tiukkaan rajattuina tai järjestettyinä kysymyksinä. Osa tiettyjen teemojen aihealueista olisi voinut sopia useisiin kohtiin. Esimerkiksi kysymys ”Millaiselle ihmiselle työyhteisössänne on helppo tai vaikea puhua?” on asetettu kuuntelemisen edellytyksiin ja esteisiin, vaikka yhtä lailla tämä olisi voinut tulla kuuntelemisen merkityksiin, kuten kysymys ”Millaisissa työpäivän tilanteissa tarvitset kuuntelijaa?”. Kysymykset asetettiin parhaan harkinnan mukaan sopivien teemojen alle. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin tarvittavia taustatietoja. Ne toimivat johdatuksena varsinaiseen haastatteluun mutta tarjoavat myös tutkimuksen kannalta olennaista taustatietoa esimerkiksi asemasta työyhteisössä.

Esihaastatteluja pidetään tärkeänä, jopa välttämättömänä osana teemahaastattelua. Esihaastattelujen tarkoituksena on testata haastattelurunkoa ja aihepiirien järjestystä, joita on kuitenkin mahdollista vielä haastatteluvaiheessa muuttaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 72–73.) Haastattelurunko testattiin yhdellä johto- ja yhdellä työntekijäasemassa toimivalla ihmisellä ennen tutkimushaastatteluiden toteuttamista. Tästä oli apua sekä haastattelurungon kehittämisessä että haastatteluihin valmistautumisessa.

3.3 Tutkimuskohde ja -haastattelujen toteutus

Tutkimuskohteena on pieni keskisuomalainen yritys, joka tavoitettiin Keski-Suomen Innovaatiomarkkinapaikka -hankkeen avulla. Tutkimuksen suoritushetkellä yrityksen henkilöstöön kuului toimitusjohtaja, kaksi esimiestason johtajaa ja 37 työntekijää. Yhteistyö alkoi syyskuussa 2011 ja tutkimuksen tekemisestä sekä sopimusasioista keskusteltiin lokakuussa 2011.

Marraskuussa 2011 tutkimusta käytiin esittelemässä yrityksen henkilöstölleen toimipisteessä. Esittelytilanteessa kerrottiin muun muassa tutkimuksen toteuttamisesta ja sen eettisistä lähtökohdista, lisäksi henkilöstölle tarjoutui mahdollisuus keskustella tutkimuksesta. Osanottajilta kerättiin tapaamisessa yhteystietolista, jonka perusteella tutkimuksesta lähetettiin vielä sähköpostia kaikille osallistujille. Halukkaat saivat näin ilmoittautua tutkimukseen sähköpostitse. Lisäksi yrityksen johto välitti sähköpostia eteenpäin ja keskusteli tutkimuksesta sellaisten työntekijöiden kanssa, jotka eivät päässeet tiedotustilaisuuteen paikalle. Sähköpostin jälkeen lähetettiin vielä muistutustekstiviesti niille, jotka eivät olleet vastanneet sähköpostiviestiin. Tutkimushaastatteluperuutuksia tuli kaksi, minkä jälkeen mukaan innostui kuitenkin

lähtemään vielä kolme uutta ihmistä. Kaikki halukkaat pääsivät näin ollen osallistumaan tutkimukseen. Tutkimuksen lopulliseksi osallistujamääräksi muodostui 11 ihmistä, joista kolme työskentelee yrityksessä johto- ja kahdeksan työntekijäasemassa.

Tutkimushaastattelut toteutettiin 12.–16.12.2011. Yksi haastatteluista tehtiin tutkijan kotona ja loput Jyväskylän yliopistolta etukäteen varatuissa tiloissa. Haastattelutilanteessa useat haastateltavista totesivat, että vastaaminen tuntui paikoin haastavalta mutta myös kiinnostavalta, koska kuuntelemiseen liittyviä asioita ei oltu aikaisemmin ajateltu. Yksi mahdollisuus olisi ollut antaa kysymykset etukäteen haastateltaville pohdittaviksi. Teemoista oli kuitenkin kerrottu etukäteen, eikä tutkittavilta saatu tieto olisi välttämättä ollut yhtä aitoa, jos tarkkoja kysymyksiä olisi saanut miettiä ennen haastattelua. Joissakin haastattelukysymyksissä kysyttiin useaa asiaa yhtä aikaa, mikä saattoi osaltaan vaikeuttaa vastaamista. Tarvittaessa haastateltavia autettiin apukysymyksillä ja esimerkeillä, jos he eivät osanneet vastata esitettyihin kysymyksiin. Jotkut apukysymykset olivat varsin tarkasti rajattuja, mikä saattoi vaikuttaa haastateltavan antamaan vastaukseen. Haastattelujen edetessä kuitenkin myös haastattelukysymysten asettaminen kehittyi. Lisäksi haastatteluteemojen järjestys ja haastattelukysymykset muokkautuivat ja kehittyivät läpi koko haastatteluprosessin.

Haastatteluja tehtiin yhden päivän aikana 1–3 kpl. Tauot haastattelujen välillä vaihtelivat tunneista noin kymmeneen minuuttiin alustavasti sovittujen aikataulujen ja haastattelujen keston mukaan. Kolme haastattelua päivässä tuntui maksimimäärältä: jokaiseen haastatteluun jaksoi keskittyä eivätkä haastateltavien kertomat asiat sekoittuneet toisiinsa. Viimeisten haastattelujen kohdalla aineisto alkoi jo jokseenkin toistaa itseään, joten myös saturatiokynnyksen voidaan nähdä ylittyneen (ks. Eskola & Suoranta 2008, 62).

Kaiken kaikkiaan haastattelut sujuivat onnistuneesti ja rauhallisesti. Tutkimushenkilöt olivat innokkaita, motivoituneita ja myönteisiä. Haastatteluissa vallitsi hyvä ilmapiiri ja ne olivat keskustelunomaisia. Haastateltavat jäivät odottamaan kiinnostuneina tutkimustuloksia.

Haastattelujen jälkeen tutkimusaineisto tallennettiin tutkijan tietokoneelle ja ulkoiselle kovalevyille, johon muilla ei ollut pääsyä. Tutkimushenkilöt numeroitiin satunnaisessa järjestyksessä haastateltaviin H1–H11. Johtajia ja työntekijöitä ei eroteta haastatteluotteiden nimeämisessä toisistaan, eikä yksityiskohtaisempia taustatietoja esimerkiksi haastateltavien iästä tai koulutuksesta kerrota. On silti mahdollista, että tutkimusotteiden sisällöstä voi päätellä, onko kyseessä johtaja vai työntekijä. Tätä eroa ei kuitenkaan korosteta. Haastattelujen kestot vaihtelivat 24 minuutista 94 minuuttiin. Kaiken kaikkiaan aineistoa kertyi noin 7 tuntia 52 minuuttia, ja keskimääräinen haastattelu-aika oli näin ollen 43 minuuttia. Haastatteluaineisto hävitettiin lopullisen tutkielman valmistuttua. Seuraavaksi kuvataan, kuinka laaja haastatteluaineisto käsiteltiin ja analysoitiin.

3.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Laadullisen tutkimuksen analyysikeinoista on esitetty useita kuvauksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Niissä on kuitenkin menetelmätasolla yhteneväisyyttä: Analyysi sisältää monia vaiheita, ja keskeistä sille on analyysin ja synteesin vuorottelu. Analyysiin kuuluu sekä aineiston erittelyä että kokonaiskuvan luomista ja ilmiön laajemmassa perspektiivissä esittämistä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 143.) Analyysi alkaa jo tutkimuksen alkuvaiheessa, sillä tutkija tekee merkityksellisiä valintoja muun muassa tutkimuksen viitekehysten,

tutkimuskysymysten ja aineistonkeruumenetelmän suhteen (Miles & Huberman 1994, 10).

Tämän tutkimuksen aineistoanalyysi on tehty laadullisesti ja teoriaohjaavasti. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt nostetaan aineistosta mutta jo olemassa oleva tieto ohjaa analyysiä. Kyseessä on abduktiivisen päättelyn logiikka, jossa vaihtelevat sekä aineistolähtöisyys että valmiit mallit. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 96–97.) Tutkimusaineiston analyysiä kuvataan tarkemmin Milesin ja Hubermanin (1994) jäsennyksen avulla. Siinä analyysiprosessi on jaettu vaiheittain aineiston supistamiseen ja esittämiseen sekä tulkintojen ja johtopäätösten tekemiseen. Supistamisvaiheessa aineistoa koodataan, ryhmitellään ja tiivistetään. Esittämisvaiheessa supistettu aineisto organisoidaan ja kootaan johtopäätöksiä varten. Lopuksi aineistosta muodostetaan johtopäätökset, jossa saatuja tuloksia tulkitaan ja etsitään niille merkityksiä. Analysointi on jatkuva, syklinen prosessi, jonka eri vaiheet ovat toisiinsa tiiviisti kytköksissä prosessin kaikissa vaiheissa (ks. Miles & Huberman 1994, 12).

Kaikki haastattelut litteroitiin analyysiä varten. Kaikkia yksittäisiä täytesanoja, jotka eivät muuttaneet asiayhteyden merkitystä, ei kirjattu ylös. Muutoin litterointi tehtiin sanatarkasti. Litteroinnin jälkeen aineistoon tutustuttiin huolellisesti lukemalla sitä läpi ja kirjoittamalla jo ensimmäisiä huomioita. Tämän jälkeen alkoi aineiston varsinainen systemaattinen analyysi, jonka ensimmäinen vaihe oli supistaminen. Aineiston marginaaleihin kirjoitettiin yksi tai tarvittaessa useampi tunnuskoodi kunkin kommentin kohdalle. Koodit nostettiin aineistosta, mutta samaan aikaan niin tutkimuskysymykset kuin teoreettinen viitekehyskin (relationaalinen näkökulma ja muu teoriatausta) ohjasivat analyysiä ja koodien muodostamista. Esimerkiksi haastateltavien kuvatessa sitä, mitä kuunteleminen heille tarkoittaa, kirjoitettiin tekstiin koodi ”kuuntelemisen määrittely” tai ”kuuntelemisen ominaisuuksia”. Kun

aineistossa puhuttiin kuuntelemisen arvostuksesta ja tärkeydestä, kirjoitettiin esimerkiksi "arvotuksen ilmeneminen" tai "kuuntelemisen tärkeys". Näin ollen koodeja tuli kaikkiaan runsaasti ja niissä oli sanamuodoiltaan keskenään vaihtelevuutta.

Koodimerkintöjen tekemisen jälkeen aineistoa ryhdyttiin ryhmittelemään teemoittelemalla. Esimerkiksi kaikki kuuntelemisen määrittelyyn liittyneet kommentit merkattiin sinisellä sekä kuuntelemisen arvotukseen ja tärkeyteen liittyneet vihreällä. Näin syntyi kaikkiaan hyvin monia pieniä ryhmiä, joita edelleen pyrittiin tiivistämään. Esimerkiksi kuuntelemisen koetut vaikutukset olivat aluksi oma ryhmänsä. Aineiston edetessä se linkittyi luontevasti kuuntelemisen arvotuksen ja tärkeyden ryhmään: kuuntelemisen tärkeyttä kuvaavat sen koetut vaikutukset työyhteisössä. Saatuja teemaryhmiä jäsennettiin edelleen tutkimuskysymysten avulla, jolloin sekä kuuntelemisen määritelmät että kuuntelemisen tärkeys ja arvostus asettuivat kuuntelemisen merkityksiä käsittelevän kysymyksen alle. On myös huomioitava, että teemahaastattelun runko tuki analyysiä, vaikka aineistosta kertyi loppujen lopuksi varsin paljon myös uusia alateemoja. Kun kaikki teemat olivat löytäneet omat paikkansa, annettiin niille mahdollisimman tiiviit mutta kattavat kuvaukset. Nämä toimivat edelleen pohjana varsinaisen tulosluvun kirjoittamiselle.

Aineiston jäsentelyn jälkeen ryhdyttiin työstämään tuloslukua, jossa varsinaisia tulkintoja pyrittiin saamaan erityisesti esille. Siinä aineistoa pyrittiin edelleen organisoimaan ja jäsentämään sellaisella tavalla, että aineisto avautuisi lukijalleen täsmällisesti ja havainnollisesti. Haastatteluotteet kulkivat analyysissä mukana läpi koko prosessin, mutta varsinaisessa tulosluvun kirjoittamisessa niitä edelleen punnittiin ja jäljelle jätettiin erityisen havainnollisia haastatteluotteita niiden tyypillisyyden tai erityisyyden perusteella.

Lisäksi tässä vaiheessa tarkistettiin haastatteluotteista mahdolliset murteellisuudet ja muut tunnistettavissa olevat piirteet, ja tarvittaessa näitä piirteitä häivytettiin. Jos haastatteluotteet on poimittu kommentin keskeltä tai jos välistä on poistettu jotakin asiayhteyden tarpeetonta, on tätä merkitty kahdella ajatusviivalla ”– –”. Hakasulkeita “[]” käytetään, mikäli jokin sana on pitänyt tunnistussyistä muuttaa tai jotakin selvyuden vuoksi lisätä haastatteluotteeseen. Kaksi haastateltavista työskenteli etätyöpisteessä. Niiden haastatteluotteiden, joista etätyöpiste olisi selvinnyt, käyttöä vältettiin anonymiteettisuojaan vuoksi. Tällöin joitakin aineistoesimerkkejä referoitiin ainoastaan omin sanoin.

Kaikkea tutkimusmateriaalia ei ole yleensä tarpeen analysoida, eikä tutkija aina pysty hyödyntämään kaikkea keräämäänsä aineistoa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 135). Tässä tutkimuksessa analyysin ulkopuolelle jätettiin yksityiselämää ja muita työpaikkoja koskevat kuvaukset sekä työyhteisön yleiset kehittämistarpeet, jotka eivät suoranaisesti liittyneet kuuntelemiseen esimerkiksi kuuntelemisesteinä tai -edellytyksinä. Aineiston analysoinnissa pyrittiin miettimään jokaista ilmiötä nimenomaan kuuntelemisen näkökulmasta. Toisaalta useassa kohtaa voi todeta, kuinka vahvasti kuunteleminen linkittyy laajemmin koko työyhteisön vuorovaikutukseen, eikä sen täydellinen irrottaminen kontekstistaan ollut mahdollista. Tuloksissa käsitellään myös osin samoja asioita risteävästi eri näkökulmista. Esimerkiksi kuuntelemistarpeissa ja -tilanteissa kuvataan, millaista kuuntelijaa esimerkiksi tietyssä tilanteessa kaivataan. Toisaalta oman kuuntelemisen arvioinnissa mietitään, millainen kuuntelija itse on tietyssä tilanteessa.

Lopuksi analyysin avulla saadut keskeisimmät tulokset nostetaan tarkempaan tarkasteluun teoriakirjallisuuden peilaten. Pohdintaosuuden jälkeen kootaan vielä koko tutkielman kannalta kiinnostavimmat ja keskeisimmät

aihealueet. Kaikkiaan analyysiprosessi oli työläs ja aikaa vievä, mutta kaikkine vaiheineen siinä päästiin hedelmälliseen lopputulokseen. Analysoinnin perusteella tulosluvussa käsiteltävät tutkimusaineistosta kootut teemat jäsennettiin seuraavasti:

- kuuntelemisympäristö
 - kuuntelemisen merkitykset
 - kuuntelemisen määritelmät
 - kuuntelemisen tärkeys ja arvostus
 - kuuntelemisen tarpeet ja tilanteet
 - kuuntelemisen edellytykset ja esteet
 - työyhteisön olosuhde- ja rakennetekijät
 - aika ja ajanpuute
 - rauhallisuus ja melu
 - työyhteisön koko ja rakenne
 - johtajuus
 - vuorovaikutussuhteet
 - ilmapiiri
 - negatiiviset vuorovaikutusilmiöt
 - yksilötekijät
 - asenteet
- työyhteisön jäsenet kuuntelijoina
 - oman kuuntelemisen arviointi
 - muiden kuuntelemisen arviointi
 - johtajat kuuntelijoina
 - työntekijät kuuntelijoina
- kuuntelemisen kehittäminen.

Teemojen käsittelyn yhteydessä perustellaan tarvittaessa erikseen, miksi kyseiseen jäsennykseen on päädytty.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymysten avulla. Kunkin osion aluksi tehdään lyhyt koonti keskeisistä tutkimustuloksista, minkä jälkeen tuloksia tarkastellaan lähemmin tutkimusaineiston avulla.

4.1 Kuuntelemisympäristö

4.1.1 Kuuntelemisen merkitykset

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli työyhteisön kuuntelemisympäristöä, joka rakentuu työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa yksilöllisen merkityksenannon perusteella. Näin ollen kuuntelemisen merkityksentämisen alle voitaisiin laittaa moniakin teemoja. Tässä yhteydessä ensimmäiseen, kuuntelemisen merkityksiä käsittelevään, alatutkimuskysymykseen on jäsennetty tietynlaiset abstraktit kuuntelemiskäsitykset: kuuntelemisen määritelmät, kuuntelemisen tärkeys ja arvostus sekä kuuntelemisen tarpeet ja tilanteet. Kuuntelemisesteitä ja -edellytyksiä käsittelevän alatutkimuskysymyksen avulla tarkastellaan puolestaan niitä tekijöitä, jotka voivat konkreettisesti haitata tai edistää kuuntelemista.

Kuuntelemisen määritelmät

Haastateltavat määrittelivät kuuntelemista monella tavalla. Haastateltavilta kysyttiin, mitä kuunteleminen heille itselleen tarkoittaa. Osa koki tämän vaikeaksi kysymykseksi, jolloin heistä tuntui helpommalta miettiä asiaa siitä

näkökulmasta, mitä on hyvä kuunteleminen. Tässä luvussa esiteltävät haastateltavien kuuntelemisen määritelmät jäsentyvätkin pääasiassa näiden kahden kysymyksen perusteella. Lopuksi esitetään tutkimuksen perusteella luotu kuvio (kuvio 2), joka kokoaa kuuntelemiselle annetut määritelmät laajemmaksi kuuntelemisprosessiksi.

Haastateltavat pohtivat kuuntelemisen merkitystä eri näkökulmista. Esitetyistä määritelmistä kuuntelemisprosessiin liittyviä vaiheita ovat *kiinnostus ja keskittyminen, sisällön ymmärtäminen sekä nonverbaalisten viestien havaitseminen ja tulkitseminen sekä kuunnellun asian muistaminen ja asiaan palaaminen*. Erityisesti relationaalisesta näkökulmasta prosessin kaikkiin vaiheisiin kuuluvia kuuntelemisen ominaisuuksia ovat määritelmien perusteella *palautteenanto sekä toisen kunnioittaminen ja huomioon ottaminen*.

Tutkimusaineiston perusteella olennaiseksi osaksi kuuntelemista nimetään kiinnostus ja halu kuunnella. Haastateltavat pitävät myös kuunneltuun asiaan keskittymistä, läsnäoloa tilanteessa tärkeänä kuuntelemista määrittävänä tekijänä. Keskittyminen liitetään olennaisesti asian ymmärtämiseen ja sisäistämiseen: jotta molemminpuolinen ymmärrys olisi mahdollista saavuttaa, tulee molempien osapuolien keskittyä kuuntelemiseen. Ymmärtäminen voidaankin tutkimusaineiston perusteella lukea myös kuuntelemista määrittäväksi tekijäksi. Ymmärryksen saavuttamisessa koetaan olevan tärkeää paitsi verbaalisten viestien kuuntelemisen, myös nonverbaalisten viestien huomioon ottamisen, näiden havaitsemisen ja tulkinnan. Keskeisenä elementtinä kuuntelemisen määrittelyssä pidetään myös sitä, muistetaanko asia vuorovaikutustilanteen jälkeen ja kuinka siihen reagoidaan. Seuraavat haastatteluteet havainnollistavat yllä esiteltyihin kuuntelemisprosessiin liittyviä määritelmiä:

-- et joutuu niinkun keskittymään, et toinen kuuntelee, että tulee ymmärretyksi, ja ite tulee ymmärretyksi sitten. (H2)

-- että kiinnostaa se, mitä toisella on sanottavaa -- Ja ehkä vähä kuunnella sieltä ri-vien välistäki -- vähän sitä äänensävyä ja eleitä ja sitä muutenki. Että ei se kuunteleminen oo pelkästään sitä korvilla kuuntelemista, mun mielestä se niinkun ihmisestä näkeeki hyvin paljo. Vaikka ääni sanoo toista, niin ulkonäkö kertoo hyvin toista. (H9)

-- muistaa sen sitte myöhemminki, jos siitä tulee puhe siitä asiasta. -- että mitä sitä seuraa, kun mä oon jotaki ehottanu tai kertonu, niinku ne jatkotoimenpiteet, että onko niitä, vai eikö niitä, oo -- onko se kuullu ja palaako se siihen asiaan vaikka joskus, jos ei se vaikka toteudukkaa. (H1)

Tutkimusaineiston perusteella kuuntelemista määritellään myös toisen kunnioittamisen ja huomioon ottamisen sekä palautteenannon perusteella. Kyseisiä ominaisuuksia voidaan pitää erityisesti kuuntelemisen relationaalisina ominaisuuksina. Toisen kunnioittamiseen ja huomioon ottamiseen lasketaan muun muassa asiallinen käytös, rauhallinen kuuntelu ja keskeyttämättömyys:

No, tietysti semmosta toisten huomioon ottamista, että on kuitenkin kaks korvaa meillä ja yks suu, et pitäs aina muistaa kuunnella -- (H5)

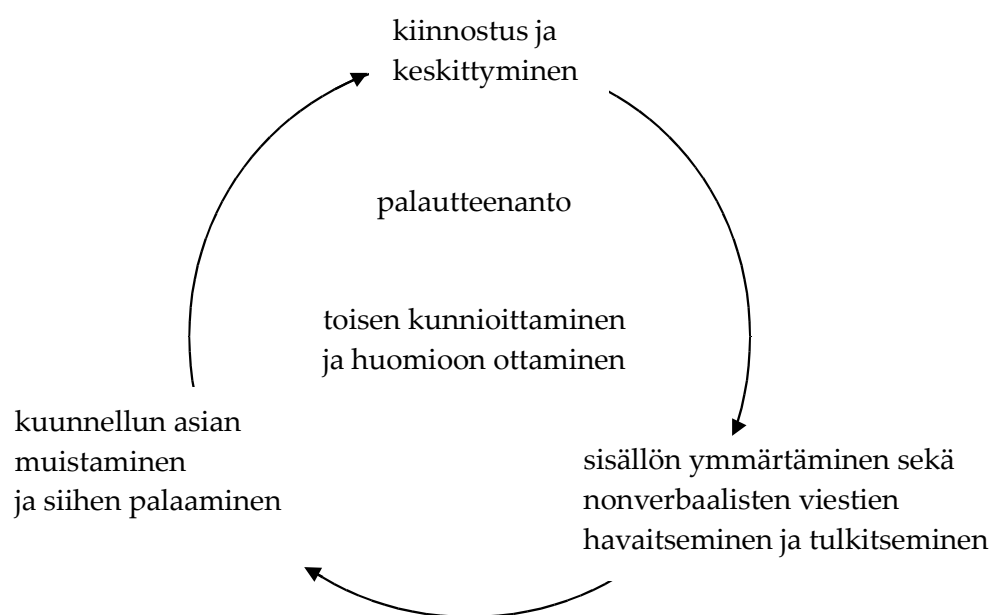
-- ehkä joku semmonen, että jos joku toinen puhuu, niin sä kuuntelet sitä, etkä puhu niinku siihen päälle, et annat sen toisen puhua. -- (H4)

Palautteenantoon liittyvissä määritelmässä tuotiin esille kaikkiaan kuuntelemisen vastavuoroisuus siten, että osoittaa toiselle kuuntelevansa ja sen myötä ymmärtävänsä kuunnellun asian. Haastateltavat kuvaavat, että kuuntelemista voidaan osoittaa esimerkiksi katsekontaktilta, kysymisellä tai vastauksella. Seuraavat haastatteluotteet havainnollistavat palautteenantoa kuuntelemisessä:

– – se on niin monimuotoinen juttu. Et musta kuuntelemisessä on tärkeää että otetaan ainaki silloin katsekontakti siihen puhuttavalle, et niinkun näkee, et se toinen oikeesti ymmärtää, mitä sinä puhut. (H2)

– – pitäs kuunnella kuitenkin se asia, mitä toisella on sanottavaa, ja sitte kertoo, jos sitä ei voi niinku tehdä heti tai näin. Mutta sitte taas saaha se toinenki ymmärtämään, että tää on menny niinku perille tää juttu. (H11)

Yllä esiteltyjen relationaalisten ominaisuuksien voidaan nähdä kuuluvan kuuntelemisprosessiin kokonaisuudessaan, jatkuvasti sen kaikissa vaiheissa. Myös aikaisemmin esiteltyä kuunneltuun asiaan palaamista voidaan pitää osaltaan kuuntelemisen erityisenä relationaalisena ominaisuutena osoitukseksi vastavuoroisuudesta ja kiinnostuksesta toista ihmistä kohtaan. Näitä kuuntelemisen elementtejä ei voida täysin erottaa omakseen määritelmistä, vaan kaikki kuuntelemisen osatekijät ovat myös relationaalisesta näkökulmasta tärkeitä ja toisiinsa kuuntelemisprosessissa kytköksissä. Tutkimuksen perusteella jäsenneetyt kuuntelemisen määritelmät havainnollistuvat syklisenä prosessina kuviossa 2:



KUVIO 2 Kuuntelemisen määritelmät kuuntelemisprosessissa

Kuviossa 2 kuuntelemisprosessiin kuuluvat vaiheet (kiinnostus, keskittyminen, sisällön ymmärtäminen, nonverbaalisten viestien havaitseminen ja tulkitseminen sekä kuunnellun asian muistaminen ja asiaan palaaminen) ovat syklisesti kuvion kehällä. Koko kuuntelemisprosessiin jatkuvasti kuuluvat erityiset relationaaliset ominaisuudet (palautteenanto, toisen kunnioittaminen ja huomioon ottaminen) ovat kuvion sisällä.

Kuuntelemisen tärkeys ja arvostus

Kuuntelemiselle annettuihin merkityksiin liittyvät keskeisesti myös kuuntelemisen tärkeys ja arvostus. Tutkimusaineiston perusteella kuuntelemista pidetään hyvin tärkeänä ja sen koetaan olevan yhteydessä moneen keskeiseen asiaan työyhteisössä. Kuuntelemisen tärkeyttä heijastavatkin sen koetut vaikutukset. Haastateltavat kokevat, että usein jo pelkkä kuunteleminen on *itsessään tärkeää* mutta myös *keino vaikuttaa yhteisiin asioihin*. Kuuntelemisen koettuja vaikutuksia voidaan jäsentää myös sekä suhde- että tehtävätason avulla. Haastateltavien mukaan kuunteleminen vaikuttaa suhdetason ilmiöistä muun muassa *työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen, ilmapiiriin ja työpaikan vuorovaikutussuhteisiin*. Tehtävätason elementeiksi voidaan tutkimusaineiston perusteella nimetä *tiedon jakaminen, ongelmanratkaisu, ohjeistus ja muutoksista kertominen*.

Tutkimusaineiston mukaan kuuntelemisen arvostus työyhteisössä on kokonaisuudessaan vaihtelevaa. Johtajilta tulevien tai muuten merkittäviksi koettujen asioiden kuuntelemista kerrotaan arvostettavan, mutta myös pienten asioiden kuuntelemisen tärkeys tuodaan esille. Erityisesti sellaisten henkilöiden, jotka hoitavat työnsä muutenkin hyvin, koetaan arvostavan kuuntelua. Tutkimusaineistossa tuodaan esille, että kaikki eivät kuitenkaan arvosta kuuntelemista yhtä paljon. Lisäksi kuuntelemisen arvostukseen voitaneen liittää myös se, puhutaanko työyhteisössä kuuntelemisesta ja sen

mahdollisista haasteista. Haastateltavien mukaan kuunteleminen ei ole juuri ollenkaan työyhteisössä puheenaiheena, vaikka monet työyhteisön ongelmat liitetään kuuntelemisen haasteisiin.

Haastateltavat pitävät erityisen tärkeänä vastavuoroista kuuntelemista ja kuunnelluksi tulemistä. Tutkimusaineistossa todetaan, että joskus jo pelkkä kuunteleminen voi auttaa, kun asiat voi jakaa toisen kanssa. Lisäksi kerrotaan, että kuunnelluksi tulemisen myötä pystyy vaikuttamaan asioihin ja saa kokemuksen siitä, että on itse tärkeä. Seuraavat haastatteluotteet havainnollistavat kuuntelemisen tärkeyttä erityisesti relationaalisesta näkökulmasta:

Onhan se tärkeä. -- Ei tarte pitää kaikkia ajatuksia päässänsä. -- Toinen oikeesti välittää ja kuuntelee, mitä sä puhut sille. (H4)

Mitähän tässä oli viikko, kaks sitte, oliko jotaki huolia tuolla sitte. Helpotti, kun joku kuunteli -- eikä oo yksin sen asiansa kanssa, kun joku vaan jaksaa kuunnella. (H2)

Tutkimusaineiston mukaan kuunteleminen vaikuttaa olennaisesti työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja ilmapiiriin. Seuraava haastateltava kokee, että erityisesti työyhteisön hyvinvoinnissa olisi kehitettävää ja monet tämänhetkiset ongelmat voivat heijastua nimenomaan siitä, millaista kuunteleminen on työyhteisössä. Hän uskoo, että mikäli kuuntelemisen merkitys kasvaisi, edistäisi se työyhteisön hyvinvointia myös laajemmin:

Tälläkin hetkellä on paljon, jotka, no sairaslomilla, ja on masennusta ja tämmösiä tosi paljon meillä. Niin ehkä se just heijastuu siihen, että onko sitten just kuunneltu ja huomioitu tarpeeks. Just sen näkee ehkä tossa työhyvinvoinnissa meillä, että se ei oo kaikkein mikään kaikkein maailman paras, että jos merkitys kasvais, just se kuuntelun merkitys, että kuunneltas oikeesti, miltä ihmisistä tuntuu, ja otettas niitä huomioon niitä työntekijöitä ja mitä ne haluais tehdä ja näin, niin ehkä meillä ei olis tämmönen tilanne tällä hetkellä. (H10)

Lisäksi haastateltavat kokevat kuuntelemisen vaikuttavan vuorovaikutussuhteisiin työyhteisössä, mitä voidaan pitää erityisesti relationaalisesta lähestymistavasta keskeisenä. Kerrotaan, että hyvä kuuntelija on mukava, hänellä on paljon työkavereita ja hänen kanssaan on helppo toimia. Kuuntelemista pidetään myös konfliktien selvittelyssä tärkeänä. Seuraavat haastateltavat toivat kyseisistä asioista näin:

Kyllä semmosta henkilö, joka osaa kuunnella, tai kuuntelee, niin se on varmaan jollain lailla pidetty henkilö. Ja varmaan sillain arvostetaan sitä, että se tavallaan siellä työyhteisössä. Semmosen ihmisen kanssa on tietysti helpompi toimiakki. (H11)

Ja sit ehkä voitais välttää aika monta tämmöstä niinku erimielisyyksiä tai tämmösiä, ku kuunneltas mitä mieltä se toinen oikeesti on. Ja sitte ehkä pystyis tekeen jonku kompromissin ja näin. -- (H10)

Huonon kuuntelun koetaan olevan puolestaan negatiivisesti yhteydessä työpaikan vuorovaikutussuhteisiin:

No, jos siinä väärinkuuntelemisessa, tai kun ei malteta kuunnella, siinä jotenkin on aika paljon semmosta, niinkun henkilökohtaisille suhteille tekee aika paljon hallaa, ja sitte ei jaksa enää siis kertoakaan mitään, ja sitte ei uskalla enää välttämättä puhuaakaan mitään, kun ei se kuuntele kuitenkaa ja mä oon aina väärässä, et se voi, siinä voi mennä ihan kuukauskaupalla. (H2)

Suhdetason toimintojen lisäksi kuuntelemisen tärkeyden kerrotaan näkyvän myös tehtävätasolla. Tällaisia ovat tutkimusaineiston mukaan muun muassa ongelmanratkaisu, tiedon jakaminen, tehtävien ohjeistus ja muutoksista ilmoittaminen. Tutkimusaineiston perusteella voidaankin sanoa, että kuunteleminen on kaikkien keskeistä työyhteisön toimivuuden kannalta: jos ei kuunnella, asiat eivät etene eikä yhteisymmärrystä pystytä saavuttamaan. Seuraavat haastatteluotteet kuvaavat kuuntelemisen tärkeyttä tehtävätason näkökulmasta:

Kyllä silläki tärkeä merkitys on, että asiat saahaan eteenpäin. Tai, jos on epäkohtia, niin sitten niinku kuunnellaan ja ehkä mahdollisesti myös toivon mukaan puututaan. (H7)

No, kai se nyt vaikuttaa, jos sä kuuntelet, hyvin, sä kuulet, mitä sun pitää mahdollisesti sinä päivänä tehdä – – Tai jostain tulee jotain muutosta, että siitä ilmotetaan sitte vaikka keskellä päivää, niin on tietenki tärkeä, et tulee se työ tehtyä oikein, kun sä kuuntelet. Tai sit jos ilmotetaan jostain muusta asiasta. (H6)

Siis onhan se todella tärkeä kuunnella, eihän näitä asioita voi muuten pyörittää ja hoitaa, jos ei niitä kuunnella ja sisäistetä. Että johan se näkys sitte jo joka puolella, jos ne jää niinku hoitamatta, että ei oo kuunneltu asiaa. (H8)

Vaikka kuuntelemista pidetään monessa asiassa tärkeänä, ollaan sen arvostuksesta työyhteisössä kuitenkin epävarmoja. Kuuntelemisen arvostuksen koetaan olevan vaihtelevaa. Haastateltavat kertovat, että erityisesti johtajien sanomia asioita arvostetaan työntekijöiden kertomia enemmän ja vakavien asioiden kohdalla kuuntelemisen arvostusta pidetään pienempiin asioiden nähden suurempana. Kuitenkin myös pienten asioiden kuuntelemisen tärkeys nostetaan esille. Seuraava haastatteluote havainnollistaa edellä esiteltyjä esimerkkejä:

No, ehkä enemmän tota niinku esimiesten kuuntelua, arvostetaan enemmän. Mutta sitte työkavereiden kuuntelua ei ehkä niin sillain, ku se on semmosta päivittäistä juttelua ja semmosta, niin se menee vähä ohi niinku. ohi niinku korvien. – – Onhan se kiva, kun toinen kuuntelee, kun sanotaan vaikka turhanpäiväsiäki. (H9)

Tutkimusaineiston perusteella voidaan sanoa, että kuuntelemista arvostavat erityisesti sellaiset ihmiset, jotka muutenkin hoitavat työnsä hyvin. Seuraavat haastateltavat kuvaavat sitä, miten kuuntelemisen arvostus näkyy käytännössä:

No, varmaan joku semmonen kuuntelija, et se pysähtyy siihen, ku sulla on jotain asiaa, vaikka sulla ois joku ihan mitätön juttu. (H1)

No, ne just ottaa muita huomioon, just nimenomaan kuuntelee, miltä toisesta tuntuu. Ja sitten, jos sulla on joku semmonen, no esimerkiksi esimies, että jos sulla on joku, joka mättää, niin se myös tarttuu siihen asiaan. Ja sitten tavalliset työntekijät, niin ne ehkä just ne tekee niitä asioita paremmin ja panostaa siihen työhön, ja arvostaa sitä työkaveria sitte vähä eri tavalla kuin ne hälläväliä-tyypit. (H10)

Haastateltavien mukaan kuunteleminen on harvoin puheenaiheena työyhteisössä. Kerrotaan, että korkeintaan kuuntelemattomuudesta puhutaan lähinnä johtajien keskuudessa. Seuraavan haastateltavan kommentti kiteyttää hyvin yleisen näkemyksen kuuntelemisesta puheenaiheena:

– ei siihen oo varmaan kukaan koskaan silleen osannukkaa ajatella pysähtyvänsä ja miettiä suoranaisesti sitä kuuntelua, et voi olla silleen, että on heitetty, että no eihän se ees kuuntele tai kuulikohan se ees. Et tämmösiä voi olla, mutta se, että on mietitty sitä sillain, et mitä se meillä on, ja mihin se vaikuttaa ja näin, niin ei varmaan ennen tätä juttua, ei. (H11)

Kuten aikaisemmin on todettu, haastateltavat uskovat, että jos kuuntelemisen merkitys kasvaisi, vaikuttaisi se moneen muuhunkin asiaan myönteisesti työyhteisössä. Puhumattomuus kuuntelemisesta onkin mahdollista liittää kuuntelemisen arvotukseen. Asiaa voidaan tulkita niin, että jos jotakin asiaa pidetään tärkeänä mutta se koetaan haasteeksi, siitä myös keskusteltaisiin. Toisaalta sellainen asia, jonka merkitystä ei ole osattu pysähtyä miettimään, lienee haastavaa ottaa puheenaiheeksi.

Kuuntelemisen tarpeet ja tilanteet

Haastateltavat kuvaavat erilaisia kuuntelemisen tarpeita ja tilanteita, jolloin kuuntelijaa koetaan tarvittavan. Kuuntelemistarpeita ja -tilanteita ei tutkimuksessa eroteta vaan niiden nähdään olevan sidoksissa toisiinsa: tarve kuuntelijalle voi olla tietynlaisessa tilanteessa tai vaihtoehtoisesti tietty tilanne voi synnyttää kuuntelemistarpeen. Tutkimusaineiston perusteella kuuntelemisen tarpeiden ja tilanteiden työyhteisössä voidaan jäsentää sisältävän

ongelmien, pahan olon, yllätysten, työasioiden ja kuulumisten kuuntelua. Tämän-
tyyppisissä tilanteissa työyhteisön jäsenet kertovat kaipaavansa *aitoa, ymmär-
täväistä ja empaattista kuuntelijaa, joka reagoi kerrottuun asiaan*. Tällaista kuun-
telemista voidaan pitää erityisesti relationaalisesta näkökulmasta keskeisenä.
Myös kuuntelemistarpeiden ja -tilanteiden voidaan nähdä olevan relationaa-
lisesta näkökulmasta moninaisia.

Haastateltavat kertovat, että mieltä painavista asioista tuntuu hyvältä puhua
toisille työyhteisön jäsenille. Tällaisia ovat esimerkiksi ongelmatilanteet tai ti-
lanteet, kun itsellä on paha olla. Ongelmatilannetta kuvataan esimerkiksi
käytännön avun tarpeeksi jossakin asiassa. Paha olo voi haastateltavien ku-
vauksen perusteella liittyä esimerkiksi johonkin murheeseen tai harminai-
heeseen. Tutkimusaineiston perusteella voidaankin todeta, että jos jotakin
negatiivista on tapahtunut, kuuntelijaa tarvitaan. Seuraavat haastatteluotteet
havainnollistavat kuuntelijan tarvetta ongelmanratkaisussa ja pahan olon
purkamisessa:

– – Sillon, kun on joku ongelmatilanne tai ongelma ratkaistaan, jos ei ite pysty. – –
Semmosia tilanteita tai semmosia työtilanteita, joita ei niinkun välttämättä ei niihin oo
olemassa minkään näkösiä sääntöjä, miten tehään. Tollasia, ku yhdessä keskustellaa, et
toinenki kuuntelee, ja toinen vastaa, ja sitä vuoronvaihtoo sit siinä. – – (H2)

No, mä tarviin varmaan kuuntelijaa, jos mä tarviin jotain, jos [työpaikalla] on joku vi-
alla tai sinne tarvii jotain tai. Ainaki tämmösissä ihan käytännön asioissa mä tarviin
kuuntelijaa, että mä pystyn kertomaan sen asiani. Mutta sitte, jos on jotain sydämellä,
niin kyllähän sitä tarvii sitäki puolta. – – (H1)

Sillon, kun raivostuttaa. Siis sillon, kun on se mitta niinku tuolla huipussaan. Sillon on
päästettävä tavallaan ne höyryt pihalle. (H11)

Haastateltavat kuvaavat tarvitsevansa kuuntelijaa myös yllättävissä työpäi-
vän tilanteissa. Lisäksi kuuntelijaa kerrotaan tarvittavan yleisesti työpäivän
kuuluvista asioista esimerkiksi silloin, kun on jotakin sovittavaa.

Haastateltavat toteavat, että myös normaalissa kuulumistenvaihdossa on mukavaa, että toinen kuuntelee:

No, mä luulen, että jos on jotain niinku työpäivän aikaan ollu semmosta erikoisempaa, että vaikka niinkun joku kanssakäyminen [asiakkaan] kans – – et nyt on jääny jotain tai, et tavallaan haluaa purkaa sitä omaa pahaa oloansa. Mutta myös sitten se, että ihan normaalia kuulumisen vaihtoo puolin ja toisin kuunnellaan, mitä toiselle kuuluu. Ja ihan niistä työasioista keskustelua on myös päivän aikaan. (H7)

No, varmaan joka päivä, töissä varsinki. Ku sovitaan, että mitä tehään ja kuka tekee ja mitä tekee. On tämmösiä tilanteita, ku sanotaan, että ollaan lähössä kesken päivän, ja jäi vielä tuota ja tuota tekemättä. – – Ja kaikissa muissaki asioissa tietten. (H9)

Tutkimusaineiston mukaan voidaan eritellä tietynlaisia hyvän kuuntelijan ominaisuuksia, joita kuuntelemistarpeissa ja -tilanteissa kaivataan. Näitä ominaisuuksia voidaan pitää erityisesti relationaalisesta näkökulmasta keskeisenä vuorovaikutussuhteen luomiseen ja ylläpitämiseen liittyvässä kuuntelemisessä. Haastateltavat kertovat, että puhuminen tuntuu hyvältä sellaiselle ihmiselle, joka haluaa aidosti kuunnella, on empaattinen ja ymmärtäväinen:

No, ehkä jotain semmosta, empaattista kuuntelijaa, joka osaa niinku eläytyä siihen tilanteeseen, eikä sit vaan semmonen, että se vaan kuuntelee ja sanoo joojoo, lukee samalla lehteä vaikka. Niinku semmonen, et se osaa niinku eläytyä siihen tilanteeseen mukaan, että myötäelää sitä. (H6)

Semmosta, joka niinku ymmärtää sen tilanteen, et ihan mahdoton lähtee jolleki ulkopuoliselle puhumaan. Se vaan kattoo, että no mitäs ihmeellistä tossa on. Et kyl se pitää olla niinku sellanen, joka tavallaan on asiasta perillä. (H11)

Lisäksi erityisen tärkeä tekijä haastatteluaineiston perusteella on se, miten kuuntelija reagoi omaan puheeseen. Tämä on osaltaan myös relationaalisesta näkökulmasta merkittävä kuuntelemisen ominaisuus. Haastateltavat kuvaavat, että jos toinen on esimerkiksi välinpitämätön tai keskeyttää puheen, itse ei välttämättä halua edes jatkaa omaa juttuaan:

No, se on varmaan vähä semmonen, et se tulee se tunne ehkä siinä heti alussa, vähä semmonen liikaaki siinä sitte, että ku sä näät jonku ihmisen, miten se reagoi siihen sun ensimmäiseen kommenttiin, että ottaaks se sen niinku, pysähtyys se sun niinku juttus kanssa, vai miten. Että jos niinku tuntuu, että se ei haluakaan kuunnella, vaikka se sitä ei ois tarkottanukaan, mutta jos tulee se olo, että no äh, no empä kerrokkaa. – (H1)

Öö, semmoselle, mikä oikeesti kuuntelee. Siis kyllä ihmisestä niinkun huomaa, jos sä puhut sille, ja se ei oikeesti niinkun kuuntele, niin silloin kyllä niinkun lopettaa lauseen kesken. Semmonen, joka oikeesti niinkun välittää siitä, mitä sille puhutaan. (H4)

Suhtautumistavalla toisen sanomaan on merkittävä vaikutus myös esimerkiksi viestintäilmapiiriin muodostumisessa.

4.1.2 Kuuntelemisen edellytykset ja esteet

Tutkimusaineiston perusteella jäsenettiin useita kuuntelemista edistäviä tai haittaavia tekijöitä työyhteisössä. Kuuntelemisen edellytyksiksi ja esteiksi on eritelty *työyhteisön olosuhde- ja rakennetekijät, johtajuus, vuorovaikutussuhteet, ilmapiiri, negatiiviset vuorovaikutusilmiöt, yksilötekijät ja asenteet*. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin kyseisten tekijöiden merkitystä kuuntelemisympäristössä.

Työyhteisön olosuhde- ja rakennetekijät

Tutkimusaineiston mukaan työyhteisön olosuhde- ja rakennetekijät (aika tai ajanpuute, rauhallisuus tai melu sekä työyhteisön koko tai rakenne) ovat kuuntelemisen edellytyksiä tai esteitä. *Aikaa* pidetään keskeisenä edellytyksenä kuuntelemiselle tutkimusaineiston perusteella. Kiireen eli *ajanpuutteen* kerrotaan verottavan kuuntelua. Työn luonne koetaan selvästi kiireiseksi, mutta haastateltavat myös pohtivat, mikä on todellista ja mikä tehtyä kiirettä. Osa haastateltavista kokee, että aikaa on, kun taas osan mielestä sitä ei ole riittävästi. Lisäksi jos asioista mainitsee ”kiireessä huikaten”, on se selvästi

kuuntelemisen este. Kiireen koetaankin haittaavan nimenomaan kuuntelemiseen keskittymistä. Seuraavat haastatteluotteet havainnollistavat edellä esitettyjä asioita:

No, kyllä meillä nyt on ainaki aikaa siihen mun mielestä tällä hetkellä. (H8)

– –Tai sit on hirvee kiire ja on sata asiaa päässä, että koittaa niitä työstää tuolla päässä, niin ei niinkun taas vaikee keskittyä kuuntelemaan – – Ja jos tulee paljon työtehtäviä, niin se on yks, kaks, että niitä sitten vaan tulee, kun ei niille kukaa mahda mitään. Mut tietysti on kiire ja kiire. Mut on tietysti tehtyäki kiirettä sit paljon, että ei ehdi kuuntelemaan – – (H2)

Tutkimusaineiston mukaan myös *melua* voidaan myös pitää yhtenä keskeisenä olosuhdetekijänä, joka haittaa kuuntelemista. Meluksi voidaan lukea sekä työstä aiheutuvat äänet että ympärillä oleva hälinä. Esimerkiksi palaveritilanteissa kerrotaan olevan paljon ihmisiä, jolloin usein syntyy myös runsaasti hälinää. Tällöin yhteen ääneen puhumisen tai vierustoverin ”höpöttäminen” koetaan häiritsevän muita. Kuuntelemisen edellytyksenä voidaankin pitää *rauhallisuutta* – tilannetta, jossa ei ole liikaa melua. Seuraavat haastatteluotteet havainnollistavat melua esteenä ja rauhallista tilannetta edellytyksenä kuuntelemiselle:

No siis ainaki vaikee niinku keskittyä kuuntelemiseen on hirvee hälinä ympärillä, ja et sillon voi olla, et menee ohi asioita. (H8)

– – tietenki se vaatii semmosen omanlaisensa tilanteen, että on niinkun rauhallista, ja mahdollisesti ei oo muita kuulemassa siinä jossain jotain siinä niinkun kertoo jotain ja sä kuuntelet niinkun, ei nyt välttämättä kauheeta yleisöä aina tartte siihen. (H6)

Myös *työyhteisön koko ja rakenne* ovat tutkimusaineiston perusteella yhteydessä joko esteinä tai edellytyksinä kuuntelemiseen. Haastateltavat kuvaavat työyhteisöä isoksi, ja siihen kuuluu erilaisia työpisteitä. Kerrotaan, että työpisteestä riippuen toisia työyhteisön jäseniä nähdään joko paljon tai vain

harvoin, mikä vaikuttaa myös siihen, ketä kuunnellaan. Kuvataan, että osa työskentelee yksin ja osa toisten kanssa. Jotkut haastateltavista kokevat, että kaikki tieto ei myöskään kulje tasavertaisesti jokaiselle. Tiedon saamisen koetaan riippuvan usein siitä, minkä verran näkee muita työyhteisön jäseniä, erityisesti johtajia. Lisäksi mainitaan uusista työntekijöistä ja työntekijöiden runsaasta vaihtuvuudesta, mikä osaltaan haastaa kuuntelemisen toteutumista. Yleisesti voidaan todeta, että työyhteisön koko ja rakenne vaikuttavat esteenä kuuntelemiselle, mikäli kaikkia työyhteisön jäseniä ei ole mahdollista tavata tai oppia tuntemaan. Toisaalta edellytys kuuntelemiselle on tiivis työskentely tiettyjen ihmisten kanssa. Seuraavat haastatteluotteet havainnollistavat työyhteisön koon ja rakenteen koettua vaikutusta kuuntelemiseen:

No, se ehkä muokkautuu siitä, kenen kanssa toimitaan. Jotenki mä en nää semmosta tilannetta, että jos siellä on kaks ihmistä ja toinen tekee vaikka [tiettyjä työtehtäviä toisessa paikassa] ja toinen vaikka [toisessa paikassa], ei niitten välille muodostu käytännössä minkäänlaista kuunteluyhteyttä edes. Että se, että kenen kanssa toimitaan. (H11)

– – meilläki vaihtuu niin paljon työntekijät, että tuntuu, että joka toinen aamu meillä tulee vastaan semmonen, mitä mä en oo ikinä nähnykkää, ja se on meillä töissä. – – (H10)

Haastateltavien mukaan johtajilla ja lähimmillä työtovereilla onkin keskeinen merkitys sekä kuuntelemiseen että tiedonkulkuun yleisemmin.

Johtajuus

Tutkimusaineiston perusteella johtajuutta voidaan pitää kuuntelemisen edellytyksenä ja esteenä työyhteisössä. Johtajuus on aina johtajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Voidaankin todeta, että jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa kuuntelemisympäristöön. Tutkimuksen perusteella kuitenkin ilmeni, että johtajalla on erityisen keskeinen rooli kuuntelemisympäristöön

muodostumisessa. Seuraavaksi eritellään tarkemmin johtajuuden merkitystä kuuntelemisympäristössä.

Haastateltavat kokevat, että johtajalla on erityinen rooli kuunnella muita työyhteisön jäseniä. Johtajan kuuntelemiskäyttäytymisen nähdään heijastuvan esimerkiksi työhyvinvointiin ja johdolla koetaan olevan tärkeä rooli tiedonkulussa. Haastateltavat kuvaavatkin nimenomaan johtajan velvollisuutta siinä, miten asioita hoidetaan kuuntelemisen myötä. Lisäksi johtajia pidetään esimerkkeinä työntekijöille ja heidän suhtautumistavoistaan otetaan mallia. Todetaan myös, että johtajalla on asemansa puolesta paljon kuunneltavaa. Haastateltavat esittävät myös näkemyksiä siitä, kuinka juuri johtajan tulisi kuunnella ja siitä, kuinka työntekijän tulisi kuunnella muita.

Seuraavat haastatteluotteet havainnollistavat johtajan merkittävää roolia kuuntelijana ja sitä, kuinka johtajien toivotaan kuuntelevan:

Mun mielestä niinku pitäs olla niinkun tarkempaa kuin niin sanotusti työntekijätasolla, että se vähän niinkun kuulus siihen hommaan, velvollisuus. Et vaikkei jaksaiskaan, niin silti pitäis. Niinkun, että työntekijä voi ehkä silleen suhtautua vähän löysemmin siihen, mut mun mielestä pomon pitää. Kun se on pomo. (H1)

No, tietenki sillä pitäs aina olla aikaa kuunnella, ja olla tietenki kiinnostunu siitä asiasta, mitä sille kerrotaan, että kuuntelee oikeesti. (H6)

No, kyl sen pitäs kuunnella mun mielestä aika hyvin. Just että se heijastuu siihen hyvinvointiin sitte, että se on aika tärkeätä kuunnella, sillä on varmaan paljon kuunneltavaa, jos on paljon työntekijöitä ja näin. Mutta tota, kyl sen pitää kuunnella. (H10)

Mun mielestä aika puolueettomasti pitäs kuunnella. Eikä ihan ehkäkää puolueettomasti, vaan kuitenkin niin, että. Ja toisaalta silleen, että justiinsa ku on työnjohtajan asemassa, niin ei ehkä kuunnella samalla lailla kuin kaverina. (H9)

Haastateltavien mukaan onkin tärkeää, että johtajat välittävät ja reagoivat työyhteisön jäsenten ajatuksiin ja huoliin. Heidän mukaansa kuuntelemisen

edellytys onkin se, että työyhteisön johto kannustaa ilmaisemaan mielipiteitä ja ajatuksia. Tätä havainnollistaa seuraava haastatteluote:

[Johtaja] on aina sanonu, et jokasella ihmisellä saa olla asiasta oma mielipide ja näin, että se niinkun ennemminki vaan kannustaa siihen, et sanottas ja kerrottas ja puhuttas, ennemmin ku möllötettä hiljaa ja jupistas selän takana. (H6)

Vaikka johtajan koetaan kysyvän mielipiteitä, kuuntelemisen esteenä on joissain tapauksissa kuitenkin johtajan viestintätyyliä. Seuraava haastateltava kuvaa, kuinka johtajan vahva tyyli ilmaista asioita voi vaikuttaa siihen, kuinka asia kuunnellaan:

– – Mutta sitten ehkä jotkut, niin oisko se sit sitä, että siellä on semmosta, hiljaista ja semmosta, katseitten, niinku et joojoo. Ja et tietysti se nyt on pomo ja se tuo hyvin vahvasti aina ne, et tää nyt on näin ja tää nyt on näin, mut kyllähän se niinku kysyy mielipiteitä. – – (H5)

Tutkimusaineiston perusteella johtajat toimivat esimerkkinä kaikille työntekijöille ja heidän toimintatavoistaan otetaan mallia. Esimerkiksi johtajan reagoinnin tiettyihin asioihin koetaan vaikuttavan myös siihen, miten työntekijät suhtautuvat samoihin asioihin. Haastatteluaineistossa kuvataan, kuinka työntekijät usein seuraavat johdon toimintoja. Lisäksi kerrotaan, että voi tulla myös paine, että näin kuuluu tehdä, vaikka itse ajattelisi asiasta eri tavalla.

No musta se on välillä tosi vahvasti, että mitä he tekee, niin sitte se massa seuraa niin sanotusti perässä. Että ihan miten he reagoi tiettyihin juttuihin, niin se heijastaa suoraan sit takasi siihen. Onhan tietysti semmosiaki, kehen se ei vaikuta niin paljon, mut ehkä se massa menee kuitenkin siellä, suurin osa porukasta. – – vähä niinku pakko mennä sen mukaan. Ja tulee tunne ainaki, et näin se menee se homma, ja tän mukaan on nyt mentävä, vaikka se nyt ei oiskaan se ihan se fiksuin juttu. (H1)

Johdolla on tutkimusaineiston mukaan keskeinen rooli tiedonkulussa. Haastateltavat kokevat, että tieto ei aina kulje työyhteisössä kaikille, mitä voidaan osaltaan pitää kuuntelemisen esteenä. Kerrotaan, että osa saattaa kuulla

joistakin asioista aikaisemmin ja kaikki eivät kuule välttämättä ollenkaan. Johtajilta toivotaankin entistä tasavertaisempaa kuuntelemista ja tiedottamista. Lisäksi haastateltavat toivovat, että johtajat kysyivät entistä enemmän kuulumisia ja että heitä olisi mahdollista tavata useammin. Esimerkiksi kuulumisten kysymistä voidaan pitää relationaalisesta näkökulmasta keskeisenä vuorovaikutussuhteen ylläpidon kannalta.

– – Joskus välillä tuntuu, että tietty piiri saa tietää ne jutut, ja sitte jos et sä ole kysynyt joltain, niin sit sä et tiedäkkään. Että niinku, mihin se jäi se tieto sit siinä matkalla, että enks mä ollukkaa listalla. Että jos joku paikka muuttuu tai jotain muuta semmosta, että se ei kulje se tieto kaikille asti. (H1)

– – ehkä se ois just hyvä, että esimieski vaikka ihan, vaikka se soittais sulle, ja kysyis, hei mitä kuuluu. Ihan vaan näin. Ku saattaa mennä monta viikkooki, että sää et nää koko ihmistä, että saa vaan teet niinku kone. – – (H10)

Vaikka johtajan erityinen rooli kuuntelija nostettiin tutkimusaineistossa esille, tuli myös kuvauksia siitä, kuinka työntekijän tulisi asemansa puolesta kuunnella. Esitetään muun muassa mainintoja, että johtajien lisäksi yhtä lailla myös työntekijöiden on kuunneltava, jotta asiat voitaisiin yhdessä hoitaa. Lisäksi nostettiin esille ymmärtämisen tärkeys, ettei tarvitsisi useita kertoja toistaa samoja asioita. Myös välittäminen nostettiin yhdeksi funktioksi, miten työntekijän olisi tärkeää kuunnella. Näitä havainnollistavat esimerkiksi seuraavat haastatteluotteet:

No, mielellään silleen, et se ymmärtää sen asian, mitä kuuntelee tai näin, ettei niinkun hirveen montaa kertaa tarviis aina [sanoa]. – – (H6)

Kyllä täytyy kuunnella ihan siinä missä muittenki. Ei ne asiat muuten tuu hoidettua. (H8)

No, kyllä mun mielestä työntekijänki kannattais kuunnella ihan silleen, että oikeesti välittää, mitä se toinen sanoo, ja tarkoittaa sitä, että sä kuuntelet. (H7)

Johtajan ja työntekijän välisen kuuntelun lisäksi kuunteleminen on keskeistä työyhteisön vertaissuhteissa. Siinä kuuntelemisella on oma, ainutlaatuinen roolinsa. Seuraavaksi tarkastellaankin laajemmin vuorovaikutussuhteiden merkitystä työyhteisön kuuntelemisympäristössä.

Vuorovaikutussuhteet

Työyhteisössä on johtaja-työntekijäsuhteita sekä vertaissuhteita. Tutkimusaineiston perusteella työyhteisön vuorovaikutussuhteilla on kaikkiaan suuri merkitys kuuntelemisympäristössä. Vuorovaikutussuhteiden luonteesta ja laadusta riippuen ne voivat toimia joko kuuntelemisedellytyksinä tai -esteinä. Vuorovaikutussuhteessa luottamuksen ja läheisyyden koetaan olevan keskeisesti yhteydessä siihen, kenen kanssa halutaan jakaa asioita. Myös vuorovaikutussuhteen avoimuutta ja vastavuoroisuutta voidaan pitää kuuntelemisen edellytyksinä. Avoimuuden lisäksi myös yksityisyyden merkitys tuotiin esille. Työkaverit koetaan tärkeäksi erityisesti vertaistuen kannalta. Hyviä kuuntelijoita kerrotaan arvostettavan, ja he ovat pidettyjä henkilöitä työyhteisössä. Haasteltavat myös kuvaavat, kuinka tietyt yksilöt työyhteisössä rohkaisevat ja kannustavat muita kertomaan asioistaan.

Kaikkia vuorovaikutussuhteita ei kuitenkaan koeta toimiviksi: osaa suhteista kuvataan konfliktialttiiksi tai muuten haastaviksi. Haastateltavat kertovat työyhteisössä olevan tietynlaisia sisäryhmiä, joiden koetaan haittaavan kuuntelemista. Osa työpaikan suhteista koetaan myös etäisiksi, ja niissä vastavuoroisuus jää toteutumatta. Kaikkiaan työyhteisössä on ihmisistä riippuen hyvin monenlaisia vuorovaikutussuhteita, jotka vaikuttavat myös kuuntelemiseen.

Haastateltavat kuvaavat työyhteisössä olevan aitoja ja vastavuoroisia vuorovaikutussuhteita, joissa niin pienistä kuin suuristakin asioista voidaan

keskustella. Tätä voidaan pitää relationaalisesta näkökulmasta tärkeänä. Haastateltavat kertovat jakavansa asioita mieluiten itselle läheisen kuin etäisen työyhteisön jäsenen kanssa. Tällöin myös luottamuksen koetaan olevan suurempaa. Voidaankin todeta, että kuuntelemisen edellytyksiä työyhteisössä ovat luottamus vuorovaikutussuhteessa sekä sen avoimuus ja vastavuoroisuus. Tutkimusaineistossa tuotiin avoimuuden rinnalle myös yksityisyys esille: kaikkia asioita ei haluta kuunnella tai jakaa tai niitä ei edes pidetä tarpeellisena käsitellä työyhteisössä. Seuraava haastateltava kuvaa myönteistä kokemusta vuorovaikutussuhteista:

No, siis mun mielestä ainaski hyvin, ja ei oo semmosta sitten, että vähätellään asioita, vaan oikeesti niinkun kuunnellaan, mitä puhutaan. Et niinkun voi sanoo, jos painaa joku tai on hyviä asioita tai ihan siis mitä vaan. Et silleen on semmoset niinkun hyvät välit, et ainaski semmosen, kenen kans mä yleensä teen niinku töitä. Et ollaan silleen avoimia, et kumpikin voi puhua. (H4)

Työkaveri koetaan tärkeäksi vertaistuen kannalta. Myös työtilanteiden kerrotaan edistävän sitä, että nimenomaan lähityökavereiden kanssa jaetaan asioita. Haastateltavien mukaan on myös asioita, jotka täytyy pitää työyhteisön sisällä. Tällöin on mukava, että työkaveri kuuntelee:

– – Otetaan niistä ne hassut kohdat esiin, ja nauretaan niille porukalla sitte. Vertailaan, kellä on parhaat. – – Vertaistukea vähä niin. Otetaan ne karmivimmat siihen, ja vähä niissä möyritään, niin sit helpottaa. – – Ja kun niistä ei voi puhua, kun ne on salaisia monet niistä asioista, että niistä ei voi missään muualla puhua, vaikka siellä ois mitä sattunu, niin pakko purkaa sitte siellä. (H7)

Tutkimusaineiston mukaan tietyt ihmiset rohkaisevat ja kannustavat mielellään muita kertomaan omista asioistaan. Hyvien vuorovaikutussuhteiden ja kuuntelemisen merkitys korostuu, jos on esimerkiksi ongelmia tai murheita. Kaikkiaan pidetään tärkeänä, että on joku, joka kuuntelee ja osoittaa tukea. Lisäksi todetaan, että aina ei tarvita johtajaa vaan myös työkavereiden kanssa voidaan vastavuoroisesti keskustella.

Ehkä silleen, et ne osaa rohkasta niitä, joilla on nyt vaikka joku ongelma, et osaa niinkun rohkasta, tee näin ja mene kysymään ja pyydä ja mene sanomaan nyt silleen, että sulla on tällain asia, ne ehkä osaa sen silleen auttaa tai neuvo, että ei jätä sitä vaan niinku yksinään niinku, tai että vaan jatkaa niitä juttuja. Niinku et kyl se musta on semmosta osotusta siitä, et on kuunnellu, eikä vaan niinku, et taas kertoo siitä seuraavalle eteenpäin sitä toisen juttuu. (H5)

– – Ja työkaverinki kuuntelemisessa, ei sen tarvii olla, että kuuntelee sitä johtajaa siellä, joka aina sitä puhetta pitää, että myös on se työkaveri, joka kuuntelee. (H2)

Tutkimusaineiston mukaan vuorovaikutussuhteessa myös yksityisyys on tärkeää. Haastateltavat kertovat, että kaikkea ei haluta kertoa kaikille. Toisaalta koetaan, että kaikkia asioita ei tarvitsisi tuodakaan työpaikalle. Tätä havainnollistavat seuraavat haastatteluotteet:

– – jos nyt puhun jotain, tartten kuuntelijaa, niin en niitä nyt jokaiselle puhu. Silleen, mun omalle työparille puhun ja hän on mulle tosi tärkeä. En kaikille niitä halua kerto, liittyy se nyt työhön tai mihin tahansa. (H5)

– – jotenki ihmisten pitäis ajatella se, että täällä ollaan töissä, ei tarvii sitä ihan sitä viimistä sielunsa sopukkaa avatakkaan porukalle, vaan se, että niinkun toimis siinä työyhteisössä ja kuunnella, mitä mieltä muut on, ja luovia sen mukaan, et ei voi aina tehdä niinkun ite haluaa. (H11)

Kuitenkaan kaikkia työyhteisön vuorovaikutussuhteita ei koeta toimiviksi. Haastateltavat kokevat työyhteisössä olevan myös negatiivisia vuorovaikutussuhteita ja liikaa sulkeutuneisuutta. Kerrotaan, että kaikkien kanssa ei muodostu aktiivista ja aitoa vuorovaikutussuhdetta. Lisäksi kuvataan, että työyhteisössä on tietynlaisia sisäryhmiä ja että joillakin on keskenään ongelmia sekä konflikteja. Nämä haittaavat osaltaan kuuntelemista. Myös keskinäisen kemian puute todetaan syyksi, miksi kaikkien kanssa ei tulla toimeen. Haastateltavat kertovat, että vastavuoroisuus ei aina toteudu kuuntelutilanteissa, ja sitä kaivataankin lisää. Erityisesti ryhmätilanteet koetaan kovin yksisuuntaisiksi, mutta niiden jälkeen alkaa ”kuhina”. Haastateltavat mainitsivat myös siitä, kuinka jotkut saattavat helposti puhua

vain omista asioistaan: esimerkiksi omia murheita voidaan pitää tärkeämpinä kuin toisen. Seuraavat haastatteluotteet havainnollistavat kuuntelemisen haasteita vuorovaikutussuhteissa:

Niin, et ne omat murheet on paljon suuremmat kun toisen, niin ehkä semmosta. (H5)

-- Mut seki on, et meillä on sit kuukausipalavereja, missä se yrittää oikeesti ihmisiltä, että sanokaa nyt, mutta ku kukaan ei sano mitään, niin seki ärsyttää. Että tekis ite mie- li karjasta, että sanokaa nyt kaikki, mitä te tuolla kahvitaulla puhutte, et miks te istut- te nyt hiljaa, ku sais sanoo. Et tosiaan yritystä [johtajalla] on, yrittää kovasti, mutta to- siaan välillä tuntuu, että ehkä se jossain kohtaa vähän on luovuttanu sen suhteen, ku ei sitä muutosta oo tapahtunu. (H10)

Haastateltavat kuvaavat, että johtajat eivät tiedä, mitä työntekijöiden kesken puhutaan, johtajille ei aina haluta avautua. Tähän kerrotaan olevan syynä esimerkiksi se, että saatetaan pelätä vertaissuhteen puolesta, jos esimerkiksi työkaverista olisi jotakin sanottavaa johtajalle.

Mut sitten taas, mitä työntekijöitten kesken puhutaan, niin ei ne varmasti tiää kaikkia syvimpiä ajatuksia, mitä siellä liikkuu. -- (H10)

No, tietysti, jos on vaikka, että on jostain työkaverista vaikka jotaki huonoo palautetta. Niin ehkä semmosia, et pelkää sitä, et nyt se työkaveri arvaa, että mä oon menny sanomaan. -- (H10)

Haastatteluaineiston perusteella työyhteisön jäsenten välisiin vuorovaikutus- suhteisiin kaivataan lisää avoimuutta ja vastavuoroisuutta. Haastateltavat toivovat, että ei vihjailtaisi ja kierreltäisi vaan voitaisiin puhua asiallisesti il- man, että suututaan. Haastavista suhteista todetaan, että vapaa-ajalla ei tar- vitse olla sydänystäviä, mutta työyhteisössä olisi tärkeää tulla toimeen tois- ten kanssa. Lisäksi haastateltavat kertovat, että haluttaisiin kuulla ja ymmärtää työyhteisön jäsenten ajatuksia ja mielipiteitä. Johtajien kerrotaan yrittäneen yrittäneet edistää näitä asioita, mutta koetaan, että siinä ei ole onnistuttu.

Ilmapiiri

Ilmapiiri on tutkimusaineiston mukaan tärkeä kuuntelemisympäristön tekijä ja sitä määrittävänä tekijä. Tulosten tarkastelun yhteydessä ilmapiirin ymmärretään sisältävän sekä viestintä- että työilmapiirin, joka käsittää suoranaisesti työntekoon liittyvän ilmapiirin. Viestintä- ja työilmapiiriä ei ole tarkoituksenmukaista lähteä erottelemaan, sillä ne ovat tiiviisti toisiinsa sidoksissa. Tutkimusaineiston mukaan ilmapiiri voi olla sekä kuuntelemisen edellytys että este: hyvä ilmapiiri tukee kuuntelemista, huono ilmapiiri haittaa sitä. Asiaa voidaan hahmottaa myös toisinpäin: hyvä kuunteleminen kehittää ja ylläpitää ilmapiiriä, huono puolestaan heikentää.

Haastateltavien mukaan työyhteisön ilmapiiri on vaihteleva. Haastateltavat kokevat ilmapiirin merkittäväksi myös laajemmin työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen, kuten työssä jaksamisen ja työnteon kannalta. Tutkimusaineiston perusteella vuorovaikutuksen negatiiviset ilmiöt heikentävät ilmapiiriä. Toisen kunnioittamisen, luottamuksen, avoimuuden ja vastavuoroisuuden koetaan olevan positiivisesti yhteydessä ilmapiiriin ja kuuntelemisympäristöön. Näitä tekijöitä toivotaan työyhteisön vuorovaikutukseen lisää. Lisäksi haastateltavat kokevat, että asenteet joko tukevat tai heikentävät ilmapiiriä. Ilmapiirin kehittämisestä esitetään toiveita.

Työyhteisön ilmapiiri koetaan vaihtelevaksi. Osa haastateltavista kokee sen pääsääntöisesti hyväksi, osa puolestaan huonoksi. Ilmapiirin koetaan vaihtelevan myös esimerkiksi päivästä ja ihmisistä riippuen.

Tota, mitä mä osaisin tuohon sanoo. Musta tuntuu, että se vaihtelee hirveesti. Se on vähä niinku ihmismieli, että se saattaa olla toisena päivänä toista ja toisena toista. – – Mut ehkä mä sanosin kuitenkin, et pääsääntöisesti on hyvä – – Kyllä mä sanosin, et varmaan ihan ookoo. (H11)

No, tota mun näkemys on, et meillä on aika huono ilmapiiri, et meillä on melko kireet.

Siellä on semmosia kuppikuntia ja semmosta paskan puhumista selän takana – – Mut se on sit se, että, kun kukaan meistä, esimiehetkin tiedostaa tämän asian, ja kun ne palaverissa yrittää ottaa sen esille, niin kukaan ei tavallaan sitten sano, kaikki vaan niinkun hyssyttelee, joo kaikki on hyvin, ei mitään hätää. Että silleen niinku tavallaan, jos useempi meistä uskaltais sen sanoa ääneen, et täällä ei oo kaikki hyvin, niin se voitais se kissa nostaa pöydälle. (H7)

Ilmapiiri koetaan tärkeäksi tekijäksi paitsi kuuntelemisen myös muun muassa työssä jaksamisen, työnteon ja työmotivaation kannalta. Seuraavat otteet kuvaavat ilmapiirin tärkeyttä kuuntelemisen näkökulmasta:

No, totta kai se on tärkeä. Et on semmonen vastaanottavainen ilmapiiri, eikä se oo semmonen, että joojoo, taas puhutaan jotai, joojoo. (H2)

Siis onhan se tosi tärkeä. Kun on henkilöitä, jotka ei pysty ees keskusteleen keskenään, eihän ne voi kuunnellakaan toisiaan sitte. (H8)

Seuraava haastateltava kuvaa ilmapiirin tärkeyttä puolestaan työssä jaksamisen ja työnteon kannalta:

Kyllä mä koen sen todella tärkeeks työssä jaksamisen kanssa. Sitte tosiaan, ku siellä on se kiree ilmapiiri, niin se vaikuttaa siihen omaan työntekoon ja omaan työmotivaatioon. Niin tulee semmonen olo, että hemmettiäkö tässä, ei kiinnosta. Jos ei niinkun, jos on paha olla, niin et sä silloin voi, siis sä et täyspainosesti voi tehdä töitä, jos sulla on paha olla. – – (H7)

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, kuinka yksikin ihminen voi vaikuttaa merkittävästi ilmapiiriin. Haastateltavat mainitsevat erityisesti negatiivisesta vaikutuksesta.

-- Se on ihan ihmeellistä, miten se saa vedettyä niinku mukaansa, ja vielä sitte niinku monesti vaikka sillain negatiivisestikki. Ku oiski niitäki, ketkä vetää silleen positiivisesti perässään, mutta että sit ku on se yks negaatio siellä, niin se kyllä. Miten se saa kaikki mukaansa. Et oikein pitää taistella semmosta vastaan, et mä en ainakaa halua semmosiin lähteä mukaan. -- (H1)

Muun muassa käskytyt, liiallinen kilpailuhenki, kateus ja välinpitämättömyys mainitaan tekijöiksi, jotka huonontavat ilmapiiriä ja toimivat näin kuuntelemisen esteinä. Kerrotaan, että viestintä ei ole avointa yhteisissä tapaamisissa: esimerkiksi palaverissa työntekijät eivät ilmaise näkemyksiään ja johtaja joutuu puhumaan yksin. Haastateltavat pohtivat tämän johtuvan erilaisista syistä:

No, lähinnä varmaan siihen, että tuota paljon puhutaan tuolla ympäriinsä, mutta siten, kun on se palaveritilanne, niin sit ollaan hyvi hiljaa. Että kyllä siinä vaiheessaki pitäs pystyä avaamaan se suu. -- varmaan se, että tulee sitten puheita tai jotain. Mutta kuitenkin meillä on aika lailla se tuttu sama porukka, et miks ei pysty, miks ei voi siten sanoo. (H3)

No, emmä tiiä. Onko se todellista sitte se, vai onko se semmonen vaa oletus, että jos mä nyt sanon jotain, niin muut ehkä aattelee, että mä oon ihan tyhmä tai jotain. Emmä tiiä, onko se ihan todellista sitte. (H1)

-- Mutta varmaan ilmapiiristäki, että jos tietyt ihmiset on vaan siinä, niin silloin puhutaan varmasti enemmän, kuin jos siellä on muutamia tiettyjä, ketkä tietää, että ne ei tykkää, niin sitte, helposti jättää sanomatta. (H1)

Ilmapiirin koetaan muuttuneen negatiivisemmaksi, kun työyhteisö on kasvanut nopeasti. Myös uusien työntekijöiden kerrotaan aistineen ilmapiiriin heikkouden. Toisaalta eräs haastateltava kuvaa ilmapiirin myös parantuneen aikaisemmasta. Näkemykset ilmapiiristä ovatkin osittain vaihtelevia: jonkun mielestä asiat olivat aikaisemmin huonommin, toisten mielestä nyt.

– – Ne ei oo kauaakaan ollu töissä [uudet työntekijät], niin ne on sanonu, että tota, on kiree tunnelma tai sitte, joku on ihan suoraan niinku aukonu päätään tai jotain tämmöstä. Et oon kuullu niitäki, ei oo tosiaan ollu, ku pari viikkoo, niin on ollu jo huono olo. (H10)

Se on ollu parempi ennen. – – et mitä isommaksi se touhu on menny, niin sitä huomommaksi se on se ilmapiiriki menny, sen oon huomannu. (H10)

No, ehkä huonompiki on ollu. Että ainahan sitä jotain on ollu, mut emmä nyt voi sano, et mikään hirveen huono. Kyllä mä uskon, et silleen kuunnellaan. (H8)

Ilmapiirin kehittämistä esitetään toiveita. Haastateltavat toivovat, että yhteisiin asioihin osallistuttaisiin enemmän, kun niitä järjestetään, ja että asiat otettaisiin vakavasti. Ilmapiirin koetaan vaikuttavan hyvin moneen asiaan koko työyhteisön vuorovaikutuksessa, minkä vuoksi sitä toivotaan paremmaksi. Seuraava haastateltava kuvaa toiveita ilmapiirin kehittämistä, kum häneltä kysyttiin, mitä muutoksia hän haluaisi työpaikan vuorovaikutukseen:

– – Muutoksia, et se nyt niinku, et musta se vaikuttaa aika tosi moneen asiaan. Mitä muita muutoksia. No, se vaikuttaa niinku kaikkiin niihin, mitä meillä on semmosia ongelmia. (H5)

Tutkimusaineiston mukaan ilmapiiri ja kuunteleminen näyttäisivät vahvasti kytkeytyvän toisiinsa.

Negatiiviset vuorovaikutusilmiöt

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että työyhteisössä on erilaisia negatiivisia vuorovaikutuksen ilmiöitä. Niiden koetaan haittaavan paitsi kuuntelemista työyhteisössä, myös laajemmin työyhteisön hyvinvointia, vuorovaikutussuhteita, ilmapiiriä, tiedonkulkua ja yhteisöllisyyttä. Haastateltavien mukaan työyhteisössä on muun muassa juoruamista, ulkopuolelle jättämistä, valittamista ja kokemuksia tietynlaisesta sisäpiiristä. Lisäksi

tutkimusaineistossa mainitaan työpaikkakiusaamiskokemuksista. Haastateltavat kuvaavatkin, että vastavuoroinen kuunteleminen ei pääse toteutumaan, koska pelätään seurauksia. Kerrotaan, että kaikkea ei haluta puhua kaikille tai kaikkien kuullen. Lisäksi koetaan, että tietyistä asioista puhutaan vain tietyille.

Haastateltavien kokemuksen mukaan työyhteisössä on muun muassa juoruamista, ulkopuolelle jättämistä, valittamista ja pilkkaamista. Tutkimusaineistossa todetaan, että aina ei uskalleta kertoa omia ajatuksia vuorovaikutustilanteissa, koska pelätään, että sen jälkeen aletaan juoruta ja muuttaa sanottuja asioita toisiksi kuin ne on tarkoitettu. Lisäksi haastateltavat mainitsevat "kuppikunnista". Koetaan, että kaikki eivät saa tietoa, eikä kaikille aina edes haluta antaa tietoa. Kerrotaan, että esimerkiksi palaveritilanteissa ollaan hiljaa, minkä jälkeen kuitenkin juoruillaan ympäriinsä, puhutaan selän takana toisista. Juuri mahdollisten negatiivisten seurausten koetaan olevan yksi syy, miksi palaveritilanteissa ei haluta tuoda mielipiteitä julki. Näin ollen vastavuoroista kuuntelemista ei myöskään pääse toteutumaan. Myös kuuntelijoilla kuvataan olevan negatiivisia reaktioita, kun yritetään keskustella – esimerkiksi heidän "silmät pyörivät päässä".

Negatiiviset vuorovaikutuksen ilmiöt tuntuvat haastateltavista pahalta, esimerkiksi juoruamista tai toisista pahan puhumista on ikävä kuunnella. Haastateltavat puhuivat kokemustensa mukaan myös työpaikkakiusaamisesta, joka koetaan raskaasti. Lisäksi negatiivisuuden koetaan tarttuvan ja negatiivisten ihmisen koetaan hakeutuvan toistensa seuraan. Tämä kaikki hankaloittaa positiivisen ja vahvan kuuntelisympäristön toteutumista. Seuraavat haastatteluotteet havainnollistavat vuorovaikutuksen negatiivisia ilmiöitä työyhteisössä:

-- Mut sitte se, ku siellä on muutamia semmosia ihmisiä, jotka sitte selän takana puhuu toisista ja toisten asiat on tärkeempiä kuin omat, niin sit se tuo vähä semmosta huonoo ilmapiiriä ja kuiskutellaan selän takana, semmosta inhottavaa. (H7)

Emmä tiä, onko semmosia juttuja, mitä mä en halua kuunnella. Mut tietysti jos on asiatonta käytöstä, asiatonta puhetta, tollasta kauheeta ihmisten mollaamista ja panettelua, niin tietysti ei halua ees kuunnella tai halua olla paikallakaan sillon. (H2)

No, joskus tuntuu, että tietyt ihmiset kuuntelee vain tiettyjä ihmisiä. Ja sitten siitä niin sanotusta piiristä jää niinkun ulkopuolelle, että niitä ei sitten kuulla, tai niitten jutut ei oo sitten niin tärkeitä. Semmosta ehkä vähä voi olla. Semmosta, että tulee vähä niinku kiusaamismeininki. -- (H1)

-- mutta jos aletaan mennä semmosiin kaikkiin omiin henkilökohtasiin toisen asioihin, et jos aletaan pilkkaamaan siitä, siis semmosta ihan työpaikkakiusausta voi vaan olla. (H7)

Haastateltavat pohtivat syitä vuorovaikutuksen negatiivisille ilmiöille olevan ihmisissä itsessään, esimerkiksi heidän turhautumisessaan työhön tai muissa henkilökohtaisissa ominaisuuksissa. Lisäksi pohditaan, ovatko asiat vain oman mielen sisäisiä. Koetaan, että kuppikuntia syntyy toisten kadehtimisen ja vähättelyn vuoksi. Lisäksi henkilökemiassa todetaan olevan vikaa, kaikki eivät tule toimeen keskenään. Haastateltavat tuovat myös esille, että saataan herkästi kokea jokin kommentti negatiivisesti. Seuraavat otteet havainnollistavat edellä esiteltyjä asioita:

Minkähän takia niitä ois muodostunu. Se on varmaan sit, et kadehditaan tai vähätellään toisia tai. -- Et jos siellä muutamalla ihmisellä on henkilökemioissa vikaa tai siis, et ne ei tuu toimeen keskenään, niin se heijastuu meihin kaikkiin muihin. -- (H7)

No, se on varmaan niitten omassa. Omassa, että pitää itseensä mennä sillä lailla, tai se työ ei kiiinnosta. Ja se menee se huomio kaikkeen, sen väheksymiseen, ja semmoseen kaikkeen turhanpäiväseen. -- (H1)

-- kun alkaa se asia, niin se on vähä niinku negatiivinen, niin ei viitsi sitten jäädä kuuntelemaan siitä, että se on haukkumista. (H2)

Merkittävä havainto tutkimusaineistossa oli pohdinta siitä, että juuri ne ovat tyytymättömiä työyhteisöön ja käyttäytyvät negatiivisesti, joita ei ole kuunneltu:

Niin, ehkä se on sit, et niitä ketkä niinku valittaa, niitä ei ookaan kuunneltu. – – kyllä mä ite ainaki olen kokenu, et mua on kuunneltu, et jos kokisin, et mua ei ois kuunneltu, niin toki se niinkun vaikuttas siihen mun omaan, et ois niinkun surullinen ja ärsyyntyny, ja alkas kiukuttaa yks sun toinen asia, varmaanki. (H5)

Kuuntelemista koetaan haittaavan, kun ei voida avoimesti ja asiallisesti tuoda ajatuksia ilmi. Haastateltavien mukaan negatiivisuutta on joskus vähemmän, joskus enemmän. Joillakin todetaan kuitenkin olevan koko ajan ”huonoja päiviä”. Muutamien negatiivisten ihmisten todetaan vaikuttavan negatiivisesti koko ryhmään. Haastateltavat toivovat negatiivisiin ilmiöihin muutoksia. Kuitenkin koetaan, että niihin on hankalaa puuttua eikä kaikki tule johdolle ilmi. Erään näkemys onkin, että kuuntelemisen sijaan hän toivoisi muutoksia nimenomaan puhumiseen, esimerkiksi siihen, millä tyylillä toiselle puhutaan.

Yksilötekijät

Tutkimusaineiston perusteella monet työyhteisön jäsenten yksilötekijät vaikuttavat osaltaan kuuntelemisympäristöön. Muun muassa viestintätyylin, luonteen ja persoonan katsotaan toimivan kuuntelemisen edellytyksenä tai esteinä. Lisäksi tilanteellisten yksilötekijöiden, kuten elämäntilanteen, väsymyksen, epävarmuuden ja keskittymisen koetaan vaikuttavan kuuntelemiseen. Työyhteisössä kuvataan olevan kaikkiaan hyvin erilaisia kuuntelijoita, joista jokaisen yksilötekijät voivat edistää tai heikentää kuuntelemista.

Tutkimuksen mukaan viestintätyyli on keskeinen tekijä kuuntelemisessa. Haastateltavien mukaan suulaampia saatetaan kuunnella herkemmin kuin

hiljaisia. Lisäksi viestintätyylin kerrotaan vaikuttavan ilmapiiriin, ja merkittävää onkin, miten toiselle vastaa. Haastateltavien mukaan esimerkiksi syyttävä tai valittava tyyli haittaa kuuntelemista. Asian esittämisen kerrotaankin vaikuttavan olennaisesti siihen, miten asian kuuntelee. Toiselle vastaamisen koetaan olevan yhteydessä siihen, kannattaako omaa asiaa edes jatkaa antaen viitettä siitä, kuunteleeko toinen oikeasti. Haastateltavat kuvaavat, että myös arvostelu tai neuvominen haittaa kuuntelemista. Koetaan myös haasteeksi, että vaikka viestintätyyli olisi ystävällinen, ei silti ollenkaan aina suostuta kuuntelemaan vaan asiasta saatetaan herkästi suuttua. Asian esittämistapaa voidaan pitää juuri relationaalisesta näkökulmasta kuuntelemisessa keskeisenä. Näihin liittyen voi olla monia muitakin yksilöllisiä, tai laajemmin työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä, joita ei tässä tutkimuksessa pystytä tai ole edes tarpeellista lähteä arvioimaan. Seuraava haastateltava kuvaa yksilötekijöiden vaikutusta kuunnelluksi tulemisessa:

Tai siis, jotkut ihmiset on erilaisia erilaisilta taustoiltaan ja erilaisia elämäntilanteita, ja sit toiset on puheliaampia, päälle käyvämpiä, niin sit se hiljanen, mikä siellä on, niin se jää aina jostaki syystä taka-alalle, eikä uskalla tulla sit siihen, eikä tule kuulluksikaan aina. (H2)

Seuraavista kommentteista välittyy puolestaan se, miten hyökkäävä viestintätyyli voidaan kokea sekä miten joskus saattaa itse esittää asian ärhähästi:

No, sit nousee karvat pystyyn. Sitten oon monta kertaa aatellu, et on niinku tahatonta semmonen, mut jos se siinä keskustelussa uudelleen tulee semmonen, että vaikka näin, että teppäs tai käyppäs kattomassa, niin sillon niinku semmonen, että nyt. (H11)

– – Helposti sitte niinku liian ärhähästi reagoi sitte toisen huonoon päivään tai johonki semmoseen muuten, mikä vaikuttaa sitte siihen muuten, että miten sää koet sen toisen kommentit. (H1)

Tutkimusaineiston perusteella kuuntelemiseen vaikuttava, jopa välttämätön, yksilötekijä on keskittyminen. Keskittyminen onkin olennainen osa myös kuuntelemiselle annettuja määritelmiä. Lisäksi haastateltavat kuvaavat epävarmuuden ja jännityksen vaikuttavat kuuntelemiseen. Saatetaan miettiä, mitähän muut ajattelevat, jos avaa oman suunsa, eikä välttämättä uskalleta kommentoida tai vastata, vaikka haluttaisiinkin. Haastateltavat kertovat, jos asia ei tunnu kiinnostavalta tai tärkeältä, voi kuunteleminen helposti ”herpaantua”. Myös esimerkiksi väsymyksen kerrotaan vaikuttavan luonnollisesti siihen, jaksaa keskittyä. Koetaan, että pikiä tarinoita on joskus hankala jaksaa kuunnella ja ajatukset rupeavat juoksemaan muualla. Oma malttamattomuus on myös toisinaan esteenä. Seuraava haastateltava kuvaa, kuinka aina kuuntelemistilanteessa ei jaksaa keskittyä:

Mä vaan huomaan jossain vaiheessa, jos on semmonen asia, mikä tavallaan on mulla tiedossa tai – – että se ei välttämättä mua kosketa, niin mä saataan ruveta aatteleen jotain ihan muuta. – – ja se on hirveen pitkä tarina ja muuta, niin kyl mulla lähtee ajatukset jonneki muualle. Et sit se on semmosta sillon, tällön kuuntelua, tai ei niinku ajatus oo mukana. (H11)

Seuraavaksi tarkastellaan asenteita kuuntelemisedellytyksinä ja -esteinä. Asenteita olisi voitu tarkastella myös yksilötekijöiden yhteydessä, mutta niiden merkitystä kuuntelemisympäristössä pidetään niin keskeisenä, että erillinen tarkastelu koetaan tarpeelliseksi.

Asenteet

Tutkimusaineistossa pohditiin runsaasti työyhteisön jäsenten asenteita ja näiden merkityksestä kuuntelemisessä. Positiivinen asenne koetaan kuuntelemisen keskeiseksi edellytykseksi, jopa välttämättömyydeksi. Negatiivisen asenteen kuuntelemista kohtaan kerrotaan puolestaan haittaavan sitä. Tutkimusaineiston mukaan asenteet kuuntelemista kohtaan ovat yhteydessä myös muuhun toimintaan työyhteisössä. Haastateltavat kokevat, että asennetta on

vaikea muokata ja siihen tarvitaan aina oma tahto. Tutkimusaineistossa nousi esille myös toisten kunnioittaminen, joka voidaan nähdä olevan yhteydessä asenteeseen – siihen, miten kunnioittavasti toisiin ihmisiin näitä kuunnellaessa suhtaudutaan. Haastateltavat esittävät myös toiveita asenteiden kehittämisestä.

Tutkimuksen mukaan keskeisenä edellytyksenä, jopa välttämättömyytenä, kuuntelemisessa voidaan pitää positiivista asennetta kuuntelemista ja koko kuuntelemisprosessia kohtaan. Haastateltavat kokevat, että työyhteisössä on hyvää ja aktiivista asennetta. Koetaan, että ei vähätellä vaan oikeasti kuunnellaan toisia. Hyvä asenne kuuntelemista kohtaan nähdään olevan yhteydessä myös muuhun toimintaan työyhteisössä. Lisäksi johtajien koetaan suhtautuvan kuuntelemiseen hyvin. Näitä havainnollistavat seuraavat haastattelut:

Mut myös ne ihmiset, jotka sitten hoitaa ne omat juttunsa siellä, niin musta tuntuu, et se kuuntelu niillä niinku toimii paremmin. Tai jotenki silleen. Ne myös niinkun tekee toisille, että kaikilla ois kivaa ja näin. (H5)

No, semmosia, jotka niinkun tekee oikeesti sen työnsä kunnolla, kunnollisesti, ja haluaa tehdä tunnollisesti. Ne ottaa asioista selvää, kyselee. Niin, jos ne kyselee, niin onhan heidän sillon kuunneltavaki – ne on valmiita kuuntelemaan, miten ratkaistaan se tilanne. (H2)

Lisäksi pohditaan, tulevatko eniten kuunnelluiksi ne, joilla on hyvä asenne työntekoon. Välinpitämättömämmin työtehtäviin tai yhteisiin asioihin suhtautuvia saatetaan juuri heikon asenteen vuoksi kuunnella huonommin.

– – on siellä niitä tiettyjä, joita kuunnellaan, ja ehkä musta tuntuu, että siellä kuunnellaan niitä, joista tiedetään, että ne tekee sen työnsä hyvin, ne haluaa tehdä sen, ja joilla on se oikee asenne. Et ehkä semmosia sitte kuunnellaan kuitenkin paremmin, et ne hällävälää- asenneihmiset niin, ne voi jäähä pikkuisen silleen sit sivuun. Ja sen takia niillä voi ollaki sit se hällävälääasenne. (H10)

Tutkimusaineiston mukaan kuuntelemista haittaavat juuri negatiiviset asenteet työyhteisössä. Haastateltavien kuvauksen mukaan jotkut työyhteisössä ovat välinpitämättömiä yhteisiä asioita ja työtehtäviä kohtaan. Lisäksi koetaan hankalaksi, jos toinen ei suostu esimerkiksi ottamaan neuvoja vastaan. Haastateltavat kuvaavat, että kaikki eivät halua osallistua yhteisiin asioihin. Tämä varjostaa myös muiden työhyvinvointia niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. Seuraavat haastatteluotteet havainnollistavat negatiivisia asenteita työyhteisössä:

Varmaan siitä [ihmisestä] iteestänki kiinni, kuinka se on niinku välinpitämätön yhteisistä asioista – Osa arvostaa, ja osa ei sitte taas arvosta. Se on niinku työki on semmonen välttämätön paha, tehään just siinä mallissa, että se on nyt tehty, mutta ei niinkun ajatella sitä asiaa sen pitemmälle sitten. (H2)

– – Kuuntelee ja ottaa niitä neuvoja vastaan, mutta jos se asenne on, että kyllä minä tiiän, kyllä minä osaan. Niin siihen on hirveen vaikee mennä sanomaan siinä vaiheessa mitään. (H3)

Huonoon asenteeseen vaikuttavat haastateltavien mukaan muun muassa työn yksitoikkoisuus ja henkilökohtaiset tekijät. Nämä heijastuvat myös kuuntelemiseen:

– – No, jos ei oo kiinnostunu siitä asiasta tai ei oo kiinnostunu siitä ihmisestä ollenkaa, ja on huono päivä ja on niitä paljon syitä, miksei haluta kuunnella, eikä kuunnella, eikä jakseta kuunnella, eikä kiinnosta kuunnella. (H2)

Haastateltavat kokevat, että asennetta on vaikea muokata, ja siihen tarvitaan aina oma tahto. Kuitenkin jokaisen uskotaan voivan vaikuttaa omaan asenteeseen. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että johtajien asenteen kuuntelemista kohtaan koetaan olevan hyvä, työntekijöiden vaihteleva. Toivotaan, että asenteita voitaisiin muuttaa ja että toisia ja toisten vaivannäköä kunnioitettaisiin enemmän.

4.2 Työyhteisön jäsenet kuuntelijoina

Tässä luvussa tarkastellaan toisen tutkimuskysymyksen ja sitä täsmentävien alatutkimuskysymysten avulla, miten työyhteisön jäsenet arvioivat itseään ja toisiaan kuuntelijoina. Muiden kuuntelemiskäyttäytymistä arvioidaan yleisellä tasolla koko työyhteisön laajuudessa, kaikkia sen 40 jäsentä. Omassa kuuntelemisessä arvioidaan vain itseä kunkin 11 haastateltavan näkökulmasta. Näin ollen oman ja toisten kuuntelemisarviointeja ei pyritä esimerkiksi rinnastamaan toisiinsa.

4.2.1 Oman kuuntelemisen arviointi

Tutkimusaineiston mukaan omasta kuuntelemiskäyttäytymisestä tehdään kaiken kaikkiaan monenlaisia luonnehdintoja. Haastateltavat kuvaavat erilaisten tekijöiden, kuten elämäkokemuksen ja luonteenpiirteiden, vaikuttavan omaan kuuntelemiskäyttäytymiseen. Lisäksi omaa asennetta ja motivaatiota pidetään erityisen tärkeinä tekijöinä koko kuuntelemisprosessissa. Haastateltavat pitävät tärkeänä omassa toiminnassaan vastavuoroista, empaattista ja toista arvostavaa kuuntelua, jotka ilmentävät osaltaan relationaalista lähestymistapaa kuuntelemiseen. He kertovat, että muun muassa aika, paikka, puhujan viestintätyyli sekä asian kiinnostavuus ja vakavuus vaikuttavat siihen, millainen kuuntelija itse on. Itseä kuuntelijana kritisoidaan esimerkiksi päällepuhumisesta ja malttamattomuudesta.

Haastateltavat kuvaavat tekijöitä, jotka heidän mielestään vaikuttavat omaan kuuntelemisosaamiseen ja laajemmin koko kuuntelemiskäyttäytymiseen. Näitä ovat muun muassa elämäkokemus, vuorovaikutustaidot, luonteen-

piirteet ja käytös. Seuraava henkilö kuvaa, kuinka hän on elämäkokemuksensa ja nykyisen työnsä avulla oppinut kuuntelemaan entistä vastavuoroisemmin:

Tai, kun itekki on joutunu varmaan niinkun elämäkokemuksenki kautta, tietysti nykyisen työnki kautta, että pitää oppia kuuntelemaan eri lailla, sillä lailla, että se ei oo se minun asia, että minä, minä, minä ja minä, vaan se toisen asia, niin kyllähän siihen oppii, ja on pakko oppia kuuntelemaan. (H2)

Haastateltavat henkilöt arvioivat itsellään olevan motivaatiota ja halua kuunnella toisia. He toteavat, että kaikkia halutaan kuunnella ja asioita viedään eteenpäin. Haastateltavat kertovat, että toiselta kysytään näkemyksiä ja tarvittaessa halutaan selvittää, jos esimerkiksi jokin asia vaivaa toista. Monet uskovatkin olevansa helposti lähestyttävissä. Kuuntelemisen osoittamista pidetään tärkeänä: kuuntelemishetkessä pyritään pysähtymään ja samalla viestimään esimerkiksi katsekontaktilla, että toinen on tullut kuunnelluksi. Kerrotaan, että toiselle voidaan antaa myös palautetta mutta vastaamisessa pyritään olemaan hienovaraisia. Omien kuuntelemisarvioiden perusteella kuuntelemisen vastavuoroisuuden toisten kanssa voidaankin nähdä toteutuvan. Seuraava haastateltava kertoo, kuinka hän hakee yhteistä ymmärrystä kuuntelemistilanteessa:

No, ehkä just sillä, että yrittää niinku kertoa, et miten sen on ite ymmärtäny. Nii, että tarkotatsä näin, ehkä sillä lailla. -- (H11)

Pohditaan, että kuuntelijana on tärkeää muun muassa arvostaa toista ihmistä, pyrkiä asettumaan tämän asemaan ja antaa toiselle tukea. Myös nämä ovat keskeisiä kuuntelemisen ominaisuuksia relationaalisesta näkökulmasta. Eräs haastateltava pitää itseään empaattisena kuuntelijana: Toista ihmistä arvostetaan ja häntä halutaan mielellään kuunnella. Empatiaa osoitetaan sanoin, kosketuksin ja jopa halauksin.

No, mä oon vähä semmonen empaattinen luonne, niin mä oon vähä semmonen, jonka luo tullaan kertomaan niistä asioita, niin. Kyllä mä niinkun mä arvostan sitä toista ihmistä, ja jos nyt joku haluaa tulla mulle asiasta tai asiasta puhumaan, niin kyllä mä nyt mielellään kuuntelen. – – Se on varmaan se, ne sanat, ja se, että mä keskityn siihen, mitä se toinen sanoo. Ja tietysti, jos on lähempi ihminen, niin kosketuksella, jopa halauksella, jos on niinkun tarve. (H7)

Tutkimusaineiston mukaan aika ja paikka ovat keskeisiä tekijöitä omaan kuuntelemiseen vaikuttamisessa. Lisäksi kerrotaan, että kuunneltavan asian vakavuudesta riippuu, pysähdytäänkö pelkästään kuuntelemaan vai tehdäänkö mahdollisesti samalla jotain muuta. Seuraavat haastateltavat kuvaavat, kuinka muun muassa konteksti ja kuunneltavan asian laatu vaikuttavat siihen, miten he kuuntelemistilanteessa toimivat:

Kyllä mä oon vähä niinku tuuliviiri välillä. Et se on justiin niinku vois sanoa, et ajasta, paikasta ja tilanteesta riippuen. Ja sitte sen asian vakavuudestaki riippuen. – – (H11)

No, vähän riippuu tietien, minkälainen asia se on, jos on vaikka joku tämmönen henkilökohtasempi asia, mistä se ihminen alkaa puhuun, niin kyllä mä yleensä pysähyn ja jään kuuntelemaan – – Mut jos se on esimerkiks vaikka työhön liittyvään tai vapaa-aikaan jotain tämmöstä ihan yleistä, niin ehkä siinä sitten tulee tehtyä sitten muutakin sitten samalla – – Et riippuu mun mielest asiasta. (H4)

Tutkimusaineiston perusteella voidaan sanoa, että oma kuuntelemiskäyttäytyminen on erilaista riippuen myös siitä, ketä kuunnellaan: johtajia vai vertaisia. Tämä viittaa osaltaan myös kuuntelemisen arvostukseen, jota aiemmin käsiteltiin. Seuraava haastateltava kuvaat, kuinka toimii johtajaa kuunnellessaan:

Siihen keskittyy paljo enemmän. Se niinku on enemmän läsnä siinä kuuntelemisessa. Kuin se, että sää tuollon töissä vaikka teet jotain ja toinen puhuu siinä vieressä, niin ei siinä, hankala selittää. Et tarkempaan kuuntelee sitte, mitä toisella ihmisellä on sanottavaa kuin toisella. (H9)

Omaa kuuntelemista kritisoidaan esimerkiksi siitä, että joskus saattaa puhua toisen päälle. Itseä arvioidaan myös hätäiseksi ja malttamattomaksi: aina ei

jaksa kuunnella koko asiaa vaan haluaisi kuulla ydinasian nopeasti. Tutkimusaineistossa tulikin mainintoja, että kuuntelemiseen voisi keskittyä ja myös kysyä toiselta enemmän. Omasta toiminnasta todetaan, että pyritään seuraamaan ja keskittymään toisen puheeseen, mutta kuitenkin saatetaan huomata myöhemmin, että mitään ei ole jäänyt mieleen. Pidetään myös inhimillisenä, jos kaikkea ei heti kuuntelemistilanteessa muista.

– – et pitäs aina muistaa kuunnella, eikä vaan ite, et se pääsee kyllä aina välillä iteltäki unohtumaan se. Et tavallaan niinku kuuntelee, mut sit huomaa, ku vähän ajan päästä miettii sitä asiaa, niin ei oo kuunnellu kyllä yhtään. (H5)

Ja sit ehkä tohon vielä semmonen, et joskus on ite semmonen hirvu malttamaton kuuntelija, etenki silloin, kun on monta asiaa, mitä pitäs niinku hoitaa – – Silloin tulee se, että ei jaksa kuunnella sitä asiaa silleen, että yrittää niinku jo mennä tavallaan sen asian edelle, ja ku se toinen yrittää sitä asiaa kertoa, ja sitte niinku jatkaa tavallaan sitä kerrontaa, et pääsis niinku nopeempaa loppuun. (H11)

Haastateltavien mukaan negatiivisten asioiden ja erityisesti valittamisen kuuntelu koetaan hankalaksi. Kerrotaan, että on vaikeaa kuunnella myös silloin, jos asia tuntuu turhalta, se ei kiinnosta itseä tai on ollut raskas päivä. Joku kertoo kuuntelevansa mielellään henkilökohtaisia asioita, toisesta tuntuu raskaalta kuunnella juuri niitä. Esimerkiksi tämä ilmentääkin kuuntelemisen yksilöllisyyttä. Se, mikä on toiselle helppoa, voi tuntua toiselta vaikealta. Seuraavat henkilöt kuvaavat haastavia kuuntelutilanteita:

No, ehkä joku semmonen, jos joku tulee aamulla töihin ja alkaa niinkun ensimmäisenä valivalivalivalivalivali, ehkä silloin niinkun aattelee, että onko pakko kuunnella. – – (H6)

Jaa, no periaatteessa silleen on helppo kuunnella, vaikka oli sitten mikä asia vaan, mutta ehkä sitten, siis liian semmosia niinku surullisia, et sä et osaa niinkun, ite niihin sanoo mitään. Et sit se menee vaan semmoseks, et sää kuuntelet, mutta sä et osaa niinku sanon mitään siihen. (H4)

Haastateltavat kertovat pitävänsä erityisesti myönteisten asioiden kuuntelemisesta, kuten hyvistä uutisista tai toisen onnistumisista. Seuraavat kuvaukset havainnollistavat iloisten asioiden kuuntelun mieluisuutta:

No, tietenki, jos toisella on jotain ilosta kerrottavaa, tai hyviä uutisia tai jotain tämmöstä näin, niin onhan se sillon ihan mukava kuunnella. (H6)

-- Musta ihana, kun tulee sillain, että ihan oikeesti, et nyt asiakas kehu ja oli tämmönen, et must semmosta on niinku tosi kiva kuunnella. Et niinku niitä toisten onnistumisia, ne on niinku kivoja. -- (H11)

Myös puhujan viestintätyylin kerrotaan vaikuttavan kuuntelemiseen. Kuunteleminen koetaan mieluisaksi, kun puhuja on selkeä ja johdonmukainen.

4.2.2 Muiden kuuntelemisen arviointi

Kuuntelemisarvioita toisista työyhteisön jäsenistä jäsennetään erikseen: miten johtajien ja miten työntekijöiden kuuntelemiskäyttäytymistä arvioidaan.

Johtajat kuuntelijoina

Tutkimusaineiston mukaan johtajia arvioidaan kaiken kaikkiaan varsin hyviksi kuuntelijoina ja koetaan, että heille on helppo mennä sanomaan asioita. Haastateltavat kertovat, että johtajat kannustavat puhumaan, työntekijöiden ajatuksia sekä mielipiteitä kuunnellaan mielellään ja niitä pyritään ottamaan huomioon. Osan mukaan asiat etenevät kuuntelemistilanteen jälkeen, mikä auttaa esimerkiksi ongelmatilanteen selvittämisessä. Jotkut taas ovat sitä mieltä, että asiat eivät aina etene niin nopeasti kuin toivoisi. Nimenomaan toimenpiteet kuuntelemistilanteen jälkeen koetaan keskeiseksi johtajien kuuntelemiskäyttäytymisessä, mikä osaltaan viittaa relationaalisesta näkökulmasta kuuntelemisen jatkuvuuteen. Tutkimusaineiston perusteella voi-

daan myös sanoa, että johtajien kuuntelemat aihepiirit ovat työntekijöihin verrattuna laajempia ja vaihtelevampia. Haastateltavat tekevät johtajista kuuntelijoina keskenään erilaisia luonnehdintoja – ovathan johtajat aina yksilöitä.

Haastateltavat kertovat myönteisiä mainintoja, että johtajat kuuntelevat heitä hyvin. Haastateltavat ovat kuitenkin myös sitä mieltä, että aina asiat eivät etene niin nopeasti kuin toivottaisiin. Kerrotaan, että esimerkiksi sellaiset asiat, joissa samoista henkilöistä on paljon huomauttelua, saattavat ”junnata” paikoillaan. Seuraavat haastatteluotteet havainnollistavat kuunnelluksi tulemisen kokemusta mutta myös toiveita siitä, että asiat etenisivät kuuntelemistilanteen jälkeen entistä nopeammin:

– – näkee, että ne keskittyy, mitä mä niille sanon. Ja no sit jälkeenpäin tosiaan, ne tekee sille asialle jotain. Ne, saattaa tarjota erilaisia ratkasuja ja näin. Et ne oikeesti niinku keskittyy siihen, eikä ne vaan, että joojoo, ja sitte ei tapahu mitään. (H10)

– – tietyistä ihmisistä tulee aina niitä asioita. Ja sitten, kun niistä puhutaan, niin tuntuu, että ne asiat vaan junnaa sitte paikallaan. Jos on työkaverista jotain moitittavaa, sitte pomolle sanoo sitte, niin se ei ehkä etene se asia ihan niinku toivois, että otettas mitään kantaa siihen sitte. Kyllä niinku kuunnellaan, mutta vähä ehkä [johtajaki] on huono sanomaan sitte, ei mielellään halua pahottaa toisten mieltä, eikä mitää. (H9)

Luonnollisesti johtajat ovat yksilöinä erilaisia. Näin ollen eroavaisuuksia tutkimusaineiston mukaan myös heidän kuuntelemiskäyttäytymisessään löytyy. Kooten johtajista kuuntelijoina tuli luonnehdintoja, että heille on helppo mennä juttelemaan, kuuntelemisessa on empaattisuutta, mutta joskus puhuminen tuntuu myös pelottavalta. Lisäksi todetaan, että aina ei välttämättä keskitytä kuuntelemiseen. Tutkimusaineiston mukaan johtajien kuuntelemiskäyttäytyminen riippuu myös kontekstuaalisista tekijöistä, kuten päivästä tai tilanteesta. Osa kokee, että johtajat kuuntelevat tasavertaisesti kaikkia.

Toisaalta myös arvellaan, että kaikki eivät koe aina tulevansa kuulluksi.

Seuraavat haastatteluotteet havainnollistavat kuuntelun tasavertaisuutta:

No, kyllä meillä varmaan kuunnellaan kaikkia. Kyllä mä ainaki luulen, et ainaki esimiehet kuuntelee kaikkia, kenellä nyt vaan on mitään sanottavaa, niin kyllä ne yleensä kuuntelee – – (H6)

Kyllä mun mielestä niinkun kuunnellaan. Mutta en sit tiiä, et onks se vaan niinkun väärinymmärrystä vai mitä sitten jos kokee, että se ei oookkaan kuunneltu, turha marttyyri tai semmosta, en tiiä. – – vaikka esimies, niin kyl [hän] meiltä nyt kysyy, että mitä nyt oot tehny, et sit jos ei oo siihen niinku mitään kommentoinu tai saanu sanottuu, niin mun mielest ei sit enää tarvi valittaa, et ei oo kuunneltu. (H5)

Haastatteluaineiston perusteella johtajien kuvataan olevan keskimäärin työntekijöitä enemmän läsnä kuuntelussa. Johtajien keskinäisen kuuntelemisen nähdään puolestaan olevan erilaista erityisesti asiasisällön suhteen: aihepiirejä kuunnellaan laidasta laitaan, intensiivisestikin. Toisaalta pohditaan, onko kuuntelemisessa kuitenkin työntekijöihin nähden niin paljon eroa.

Tietysti esimiehillä on varmaan, että ne tavallaan ne kuuntelut on niin sitte laidasta laitaan, tai ne asiat. Mutta tota, emmä sano, että onko niinku niissä sitte niin hirveesti eroo. (H11)

Johtajilla voidaankin nähdä olevan työntekijöihin nähden erilainen asema kuuntelijoina.

Työntekijät kuuntelijoina

Työntekijöiden kuuntelemiskäyttäytymisen arvioidaan yleisesti olevan vaihtelevaa. Tämä on luonnollista, sillä työyhteisössä on kymmeniä eri työntekijöitä, joista jokainen on yksilöllinen kuuntelija. Tutkimusaineiston mukaan työntekijöiden kuuntelemiskäyttäytyminen voi riippua esimerkiksi persoonasta. Toisia pidetään hyviä kuuntelijoina; toisilla koetaan olevan kehittämisen varaa. Lisäksi koetaan, että työntekijät ovat erilaisia kuuntelijoita

kahdenkeskisissä kuin ryhmäviestintätilanteissa. Esitetään myös mainintoja, että työntekijöiden keskuudessa voidaan sanoa omat mielipiteet. Lisäksi kommentoidaan, että osa kuuntelee kaikkia – joku vain itseään.

Tutkimusaineiston mukaan voidaan sanoa, että työntekijät ovat erilaisia kuuntelijoita riippuen, keskustellaanko kahden kesken vai ryhmätilanteessa. Seuraava haastatteluote havainnollistaa interpersonaalisen ja ryhmässä tapahtuvan kuuntelemisen eroa:

Se, että kun asioista jutellaan kahen kesken, niin minusta on tosi hyviä kuuntelijoita. Sitä ku pietään kuukausipalaveria, niin se tavallaan tipahtaa siitä se oma tuntemus, miten kuunnellaan. -- (H11)

Haastateltavat kokevat, että työntekijöiden keskuudessa voidaan esittää omia mielipiteitä. Lisäksi mainitaan, että työntekijät yrittävät kuunnella, vaikkei aina voikaan olla varma, toteutuuko kuuntelu. Työntekijöiden kuuntelemiskäyttäytymisestä tuli yleisistä myönteisiä kommentteja, joita seuraavat haastatteluotteet havainnollistavat:

Mun mielestä ihan hyvää, kyllä me voidaan sanoa omat mielipiteemme, ja kyllä meitä kuunnellaan. (H4)

Kyllä mun mielest se on ainaki ihan hyvin tuo kuuntelujuttu on tuolla. Harvemmin siinä on nyt mitään niin suurta ongelmaa, että ei kuunneltas yhtään. (H6)

Nimenomaan työntekijöiden kuuntelemiskäyttäytymisessä koetaan silti olevan parantamisen varaa. Tutkimusaineiston mukaan työntekijöiden kuuntelemiskäyttäytymisen nähdään riippuvan paljon esimerkiksi persoonasta. Jotkut saattavat suuttua helposti, mutta toisten kanssa voidaan keskustella monipuolisesti. Erään haastateltavan mukaan osa ei halua kuunnella toisten asioita eikä myöskään esimerkiksi neuvoja haluta ottaa vastaan.

Tutkimusaineiston perusteella erityisesti työntekijöiden välinpitämätön asenne yhdistetään heikkoon kuunteluun. Uskotaan, että, jos kaikki tekisivät vähän ja jos toisia kuunneltaisiin enemmän, niin työyhteisössä olisi helpompaa. Seuraavat haastateltavat kuvaavat haasteita, joita työntekijöiden kuuntelemiskäyttäytymisessä koetaan olevan:

Työkavereiden kans sit vaihtelevasti, et joidenki kans keskustellaan näistä asioista ja jotkut sitten suuttuu saman tien, vaikka koitat kuinka kauniisti sanoa. (H7)

-- semmosta vitsinheitto, että siellä saattaa sitten mennä ohiki niitä asioita sitte, että siellä ei osata niin ehkä pysähtyä mun mielestä. Ku on iso porukka, ja sitte se on vaan semmosta eestaas, niitten asioiden semmosta, eikä tiiä. Välillä tuntuu, että ei kaikki ees halua toisten asioista tietääkkään. Että ne vaan junnaa siitä päivästä toiseen semmosen, että ei ne oo ehkä ihan niin kiinnostunukkaa. (H1)

-- Et musta meillä on enemminki niinku tää kuuntelu niin on nimenomaan tää meidän [työntekijöiden] siis ketä meillä on [työntekijöinä] niin nimenomaan siellä, et siin on niinkun parantamisen varaa. Että jokainen muistas sen, et ku kaikki tekis vähän, niin ei ois niin takkusta aina välillä -- (H5)

Yleisesti työntekijöiden kuuntelemiskäyttäytymisestä kommentoidaan, kuinka osa kuuntelee mutta osa on vain kuuntelevinaan. Toisten taas kerrotaan kuuntelevan kaikkia, jonkun vain itseään.

Osa kuuntelee ja osa on kuuntelevinaa, ja ei sitte oo kuitenkaa kuunnellu. (H4)

No, seki on ihan niinku yksilökohtasta, et toista kuuntelee, toinen toista, ja kaikki kaikkia. Toinen kuuntelee kaikkia, ja toinen ei kuuntele oikeestaan kuin omaa itseensä. (H2)

Kuuntelemisen voidaankin todeta kaikkiaan olevan hyvin yksilöllinen taito.

4.3 Kuuntelemisen kehittäminen

Tässä luvussa tarkastellaan kolmannen tutkimuskysymyksen avulla työyhteisön jäsenten näkemyksiä kuuntelemisen kehittämisestä kaikkiaan. Haastateltavat suhtautuvat kuuntelemisen kehittämiseen kokonaisuudessaan positiivisesti mutta paikoin myös epävarmasti. Heidän mukaansa kuuntelemista ei ole aikaisemmin pyritty kehittämään työyhteisössä, eikä siitä ole tarjottu esimerkiksi koulutusta. Kuuntelemisen nähdään olevan kehitettävissä oleva taito, johon voi vaikuttaa monella tavalla. Kehitystä ei kuitenkaan pidetä itsestään selvänä, ja erityisesti asennetta kehitystä kohtaan pidetään erityisen tärkeänä sen mahdollistumiseksi. Tutkimusaineiston mukaan mahdolliset keinot kehittää kuuntelemista ovat toisille selvempiä kuin toisille. Kehityskeinojen toivotaan olevan hienovaraisia ja konkreettisia. Haastateltavat uskovat, että kuuntelemisen kehittämisestä olisi koko työyhteisölle hyötyä. He ovat myös kiinnostuneita näkemään, mihin asioihin kuuntelemisen kehittäminen konkreettisesti työyhteisössä vaikuttaisi.

Haastateltavat suhtautuvat kuuntelemisen kehittämiseen myönteisesti ja innokkaasti. Kuitenkin kehittäminen ja erityisesti sen keinot mietityttävät joitakin. Tutkimusaineiston perusteella voidaankin todeta, että kuuntelemisen kehittämistä kaivataan mutta sen konkreettiseen toteutumiseen tarvittaisiin lisää avaimia. Seuraavat haastatteluotteet havainnollistavat kiinnostuneita ja myönteisiä, mutta myös epävarmoja näkemyksiä kuuntelemisen kehittämisestä:

Kyllä varmasti voi [kehittää]. – – No, en kyllä oikein tiä, miten sitä vois kehittää. Mitenkähän sitä muuten vois, sitä ehkä se vaan jotenki kehittyy. Varmaan kuuntelemalla voi kehittää kuuntelemista, ei kai sitä muuten. Voiko? (H6)

No, siis tietenkin haluaisin. Että jos se nyt vaikuttaa siihen, että, mutta en tiä nyt, et

millä semmosta, mitenhan siihen nyt vois vaikuttaa, että joku nyt kuuntelis tai miettisi niitä omia, et miten vois niinku parantaa sitä. Tottakai nyt haluaisin, mut en tiää, mitenkä sitä sitte lähtis viemään. (H5)

Kuitenkin osalle näkemykset varsinaisista kehittämiskeinoista ovat selkeämpiä kuin toisille. Seuraavissa haastatteluotteissa kuvataan oman toiminnan havainnoinnin merkitystä kuuntelemisen kehittämisessä. Lisäksi esitetään toiveita konkreettisista ja hienovaraisista kehityskeinoista:

No, joku ite voi miettiä sitä, että kuinka hyvin mä kuuntelen ja kuinka hyvin keskityn siihen. Ja sit se, että haluuko, et jos puhuisin jolleki sitä asiaa, niin haluaisinko mä, et se reagoi, käyttäytys tolla lailla. Et kyl joku voi niinkun omassa mielessään miettiä, että kuinka hyvin mä kuuntelen, vai teenkö kaikkee muuta siinä, kun se toinen yrittää puhua sulle. Et keskitynkö mä oikeesti, vai annanko mennä toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos. (H7)

Jos sen vois jotenki silleen konkreettisesti näyttää, et ihmiset tajuais, et jos sen vois sulle kalvolta näyttää, että joo, tää on ihan lässynlässyn juttua. Jos vaan kalvoo toisen perään. Et jos sen pystys jotenki niinku konkreettisesti näyttämään, että sää huomaisit niinku, mitenkä se vaikuttaa. Ja tosiaan, että sä pääsisit ite niinkun osallistumaan siihen juttuun, etkä vaan, että sun tarttis istua ja kattoo. Niin ehkä semmonen ois, mikä iskis porukkaan paremmin. (H10)

No, voishan se olla ihan hyvä. Mut seki myös, että tiän sen taas, et jos meillä on jotaki semmosia, että se vois jonkun mielestä olla tosi ahdistavaa. Ehkä se vois olla omastaki mielestä, et muodostetaan parit ja nyt kuunnellaan, et ei kyl semmosta. -- (H5)

Tutkimusaineiston perusteella voidaan sanoa, että erityisesti oma asenne kuuntelemisen kehittämistä kohtaan on merkittävä tekijä siinä, onko kehittäminen ylipäättään mahdollista. Seuraavat haastateltavat kuvaavat asenteen välttämättömyyttä kehityksessä:

-- Mun mielestä se on jokasesta niin paljon kiinni, että jos sä otat semmosen typerän asenteen, niin ei sille kukaan voi mitään muuta ku sinä. Et kaikkien vaan pitäis tajuta se, että vähän kattoo peiliin. (H10)

– – se on niin henkilökohtanen juttu se, että vaikka sä kävisit kymmeniä kouluja, mutta jos sä et oikeesti halua kuunnella tai olla kanssakäymisissä, niin ei kukaan sua voi pakottaa. (H7)

Haastateltavat ovat kiinnostuneita näkemään, mihin asioihin kuuntelemisen kehittäminen konkreettisesti työyhteisössä vaikuttaisi:

No, musta ois jännä nähä, niinku meilläki, että, jos oikeesti se kuuntelu paranis, että minkälainen vaikutus sillä on. Et paranisko se ilmapiiri, paranisko ne asenteet, se ois jännä nähä. (H10)

Seuraavassa luvussa keskeisimpiä tutkimustuloksia tarkastellaan lähemmin taustakirjallisuuden avulla.

5 TULOSTEN POHDINTA

Tutkielmassa tarkasteltiin johtajien sekä työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta työyhteisössä. Tutkimustulosten perusteella kuunteleminen ymmärretään moninaiseksi ilmiöksi ja sitä määritellään eri näkökulmista. Ilmiön tärkeys tuodaan esille työyhteisön vuorovaikutuksessa sekä tehtävä- että suhdetasolla. Kuuntelemisen arvostus koetaan kuitenkin vaihtelevaksi. Kuuntelemisen edellytykset ja esteet voivat tulosten mukaan olla esimerkiksi olosuhde- ja rakennetekijöitä tai vuorovaikutuksen ilmiöitä. Jokaisen työyhteisön jäsenen merkitys nousi työyhteisön kuuntelemisympäristössä esille, mutta johtajan roolia pidetään siinä erityisen keskeisenä. Työyhteisössä nähdään olevan monenlaisia kuuntelijoita, joiden kuuntelemiskäyttäytymiseen muun muassa yksilö- ja kontekstitekijöiden arvioidaan vaikuttavan. Asennetta kuuntelemista ja sen kehittämistä kohtaan pidetään erityisen tärkeänä tekijänä näiden mahdollistumiseksi. Kuuntelemisen kehittämislle koetaan olevan tarvetta ja sen uskotaan hyödyttävän myös laajemmin työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta.

Tutkimus osoitti, että kuunteleminen kietoutuu vahvasti työyhteisön vuorovaikutuksen muihin ilmiöihin ja sen tutkiminen yksinään on haastavaa – jopa mahdotonta. Seuraavaksi keskeisimpiä tutkimustuloksia pohditaankin laajempien aihekokonaisuuksien avulla. Aluksi käsitellään kuuntelemista relationaalisen vuorovaikutuksen ilmiönä. Tämän jälkeen pohditaan kuuntelemisen tärkeyttä ja arvostusta työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Siitä edetään työyhteisön vuorovaikutussuhteiden, viestintäilmapiirin ja johtajuuden käsittelyyn kuuntelemisympäristössä. Lopuksi pohditaan kuuntelemisosaamista ja sen kehittämistä.

Kuunteleminen relationaalisen vuorovaikutuksen ilmiönä

Tutkimustulosten perusteella kuuntelemista voidaan kuvata moniulotteiseksi ilmiöksi ja jatkuvaksi prosessiksi. Janusikin (2002, 8) mukaan kuuntelemisen eri tekijöiden voidaan nähdä kietoutuvan ja vaikuttavan toisiinsa. Myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella kuuntelemisen eri osatekijät ymmärretään toisiinsa kytkeytyviksi. Kuuntelemista määriteltiin esimerkiksi asian ymmärtämiseksi ja siihen keskittymiseksi. Lisäksi tutkimustuloksissa kuuntelemisen määritelmien ja kuvausten perusteella kuuntelemisen erityisiksi relationaalisiksi ominaisuuksiksi nostettiin muun muassa toisen kunnioittaminen ja huomioon ottaminen, palautteenanto, asiaan palaaminen sekä aitous, empaattisuus ja tuki. Myös Halonen ja Pecchionin (2001) relationaalisen kuuntelemisen jäsenyksessä kognitiiviseen, behavioraaliseen ja affektiiviseen ulottuvuuteen tuodaan esille vastaavia kuuntelemisen ominaisuuksia. Ne voidaan ymmärtää myös kuuntelemistaidoiksi, jotka ovat keskeisiä vuorovaikutussuhteiden luomisessa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Kuuntelemisen määrittelyssä otetaan tyypillisesti huomioon esimerkiksi aisti- ja muistitoiminnot (ks. esim. Bostrom 2006, 279). Myös tämä tutkimus osoitti, että relationaalisten ominaisuuksien lisäksi kuuntelemiseen kuuluu keskeisesti muun muassa nonverbaalisten viestien havaitsemista ja asian muistamista, eikä kuuntelemisen eri tekijöitä voida täysin erottaa toisistaan.

Lisäksi relationaalisesta näkökulmasta tutkimustuloksissa jäsenneetyt kuuntelemisen ominaisuudet, kuten palautteen antaminen ja asiaan palaaminen, havainnollistavat laajemmin kuuntelemisen vastavuoroisuutta ja jatkuvuutta. Kuunteleminen ei tiettyssä mielessä "koskaan pääty" (Brownell 2010, 142). Puhujan ja kuuntelijan välille ei voidakaan tehdä tarkkaa rajanvetoa, vaan molemmat ovat jatkuvasti ikään kuin molemmissa rooleissa (Janusik 2005, 16). Myös tämän tutkimuksen tulokset ilmentävät, kuinka sidoksissa puhuminen ja kuunteleminen ovat toisiinsa. Esimerkiksi vastaaminen

ymmärretään osaksi kuuntelua mutta vastaamiseen tarvitaan usein juuri puhumista.

Kuuntelemisen tärkeys ja arvostus

Kuuntelemista pidetään tutkimuskirjallisuudessa tärkeimpänä vuorovaikutustaitona sekä välttämättömänä tekijänä työyhteisön hyvinvoinnissa ja tuoksellisuudessa (esim. Bostrom 2006, 267; Brunner 2008, 77; Flynn, Välikoski & Grau 2008, 144). Myös tämän tutkimuksen keskeinen tulos on kuuntelemisen merkittävyyden esille tulo. Ilmiön tärkeyttä jäsennettiin sekä suhdetason (mm. työssä jaksaminen, työpaikan vuorovaikutussuhteet) että tehtävätason (mm. ohjeistus, muutoksista kertominen) avulla. Myös Brownell (2004, 22) jäsentää työyhteisön kuuntelemisympäristöä sekä tehtävä- että suhdetason näkökulmasta.

Tähänastisessa kuuntelemistutkimuksessa relationaalisesta näkökulmasta (ks. Halone & Pecchioni 2001; Pecchioni & Halone 2000) korostuu kuitenkin suhdetason kuuntelu, ja tutkimukset tästä näkökulmasta on tehty erityisesti yksityiselämän vuorovaikutussuhteiden kontekstissa. Tämän tutkimuksen tulokset poikkeavatkin aikaisemmasta kuuntelemisen tarkastelusta relationaalisesta näkökulmasta, sillä ne ilmentävät myös tehtävätason merkitystä työelämän vuorovaikutussuhteisiin kuuluvassa kuuntelemisessä. Esimerkiksi Airan (2012, 63) tutkimuksen mukaan työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ylläpito on usein hyvin tehtäväkeskeistä. Relationaalisen lähestymistavan avulla on näin ollen mahdollista hahmottaa vuorovaikutussuhteessa olevaa kuuntelemista monipuolisesti niin tehtävä- kuin suhdetasollakin. Vuorovaikutussuhteeseen kuuluvalla kuuntelemisellä on siis monenlaisia funktioita. Pecchioni ja Halone (2000, 71) ovatkin huomauttaneet, että konteksti on tärkeää ottaa lähestymistavan soveltamisessa huomioon.

Kuuntelemisen ilmeisestä tärkeydestä huolimatta sen arvostus koetaan työyhteisössä vaihtelevaksi. Tutkimustulosten mukaan esimerkiksi johtajien kuuntelua saatetaan arvostaa arkipäivästä jutustelua enemmän – toisaalta myös pienten asioiden kuuntelun merkitys tuotiin esille, mitä voidaankin pitää keskeisenä vuorovaikutussuhteen ylläpidossa. Kuuntelemisesta ei juurikaan puhuta, vaikka monet ongelmat työyhteisössä liitettiin huonoon kuuntelemiseen tai kuuntelemisen haasteisiin. Tätä voidaan pitää tietyssä mielessä ristiriitaisena. Toisaalta, jos kuuntelemisen merkitystä ei tiedosteta, on ilmeisen hankalaa osata yhdistää haasteita siihen.

Merkittävä havainto tutkimuksessa oli se, että erityisesti niiden, joilla on hyvä asenne myös työntekoon, koetaan arvostavan kuuntelua. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että tällaisista ihmisistä pidetään työyhteisössä ja heidän kanssaan on helppo toimia. Prosessia tulla hyväksi kuuntelijaksi voidaan pitää läheisenä sille, kuinka tulla hyväksi työntekijäksi (Bostrom 2006, 272). Kuuntelemisen kehittäminen auttaisiikin työntekijöitä esimerkiksi uralla etenemisessä (Flynn, Välikoski & Grau 2008, 145). Toisaalta tutkimuksessa oli viitteitä siitä, että tällaisia ihmisiä saatetaan juuri heidän aktiivisuutensa vuoksi kuunnella herkemmin. Tutkimustulosten mukaan kokemus siitä, ettei tule kuunnelluksi, voi olla merkittävästi yhteydessä esimerkiksi työtyytyväisyyteen. Tämä saattaa ylläpitää kierrettä: niitä, joilla on hyvä asenne ja jotka hoitavat työnsä hyvin, kuunnellaan myös enemmän, jolloin myös työtyytyväisyys pysyy yllä. Puolestaan niitä, joilla on negatiivinen suhtautuminen työhön, ei tällaisen asenteen vuoksi kuunnella – negatiivisuudesta ei päästä, vaan se ruokkii itseään.

Kuunteleminen vuorovaikutussuhteissa

Tutkielmassa vuorovaikutussuhteet on määritelty keskeiseksi kuuntelemisympäristön tekijäksi. Tutkimuskirjallisuuden mukaan työelämän

vuorovaikutussuhteita voidaan jäsentää niiden luonteen ja laadun perusteella (esim. Graen & Uhl-Bien 1995, Sias 2009). Tutkimuksen tulosten mukaan vuorovaikutussuhteen luonne ja laatu näyttäisivät vaikuttavan keskeisesti myös siihen, millaista kuunteleminen on vuorovaikutussuhteessa. Esimerkiksi luottamus, avoimuus ja vastavuoroisuus vuorovaikutussuhteessa edistävät kuuntelemista. Vuorovaikutussuhteiden merkitys korostuu esimerkiksi ongelma- tai murhetilanteissa, ja erityisesti vertaisten kanssa koetaan olevan mukava jakaa asioita ja saada vertaistukea. Myös Sias (2009, 70) toteaa, että vertaisilta saa työpaikalla erityisen tärkeää ja ainutlaatuista sosiaalista tukea.

Tulosten mukaan negatiiviset vuorovaikutusilmiöt varjostavat kuuntelemista ja laajemmin vuorovaikutusta työyhteisössä. Tutkimushenkilöt kertovat, että esimerkiksi asioita ei haluta jakaa kaikkien kanssa, jolloin osa jää ulkopuoliseksi. Siasin (2005) tutkimuksen mukaan tiedon laadun vertaissuhteissa voidaan nähdä ennustavan työntekijän tyytyväisyyttä ja sitoutumista – ja toisaalta sen puutteen johtavan suhteelliseen eristämiseen ystävyysverkostosta. Tieto on hänen mukaansa ”laadukkaampaa” kollega- ja erityisvertaissuhteissa, kun taas informaatiokeskeisissä suhteissa keskitytään lähinnä työhön liittyviin puheenaiheisiin. Tässä tutkielmassa ilmeni kokemuksia esimerkiksi työpaikkakiusaamisesta, kuten ulkopuolelle jättämisestä. Kyseistä ilmiötä ei kuitenkaan tutkielman puitteissa pystytä tarkemmin tarkastelemaan. Kuitenkin näyttäisi, että erilaisissa suhteissa jaetaan myös eri lailla tietoa. Haastavien vuorovaikutussuhteiden kehittämiseksi molemminpuolinen kuunteleminen sekä sen myötä kummankin osapuolen näkemysten ymmärtäminen ovat avainasemassa.

Tutkimustuloksia voidaan kuuntelemisen näkökulmasta jäsentää myös vuorovaikutussuhteisiin kuuluvien jännitteiden avulla. Baxterin ja Montgomeryn (1996) vuorovaikutussuhteen jännitteiden teorian mukaan

kaikissa vuorovaikutussuhteissa on jännitteitä, joista yleisimpiä ovat avoimuus–yksityisyys-, varmuus–epävarmuus ja yhteisyys–erillisyyss-jännitteet. Tutkimustuloksissa avoimuus–yksityisyys-jännite työyhteisön vuorovaikutussuhteissa tuli esille siten, että kaikkea ei haluta jakaa kaikille, eikä toisaalta kaikkien asioita haluta kuunnella. Yhteisyys–erillisyyss-jännitteen voidaan nähdä tulevan esille esimerkiksi siinä, että asioita jaetaan mieluummin läheisten ihmisten kanssa. Varmuuden ja epävarmuuden jännitteen voidaan nähdä soveltuvan siten, että luottamuksen halutaan olevan kunnossa ennen kuin asioita jaetaan. Avoimuus–yksityisyys-jännitettä ilmentää myös se, että tutkimushenkilöiden mukaan esimerkiksi johtajat eivät ole perillä siitä, mitä työntekijöiden kesken puhumaan. Tutkimuksessa ilmeni myös tietynlaisia sisäryhmiä: kaikkea ei haluta jakaa kaikille. Jännitteiden voidaankin nähdä ilmenevän vuorovaikutussuhdetta laajemmin myös koko yhteisön tasolla.

Kuunteleminen ja viestintäilmapiiri

Tutkielmassa viestintäilmapiiriä on pidetty toisena keskeisenä kuuntelemisympäristöä määrittävänä tekijänä. Myös tutkimuksen tulokset havainnollistavat, kuinka vahvasti kuunteleminen kietoutuu viestintäilmapiiriin. Tulosten mukaan kuuntelemista edistävään viestintäilmapiiriin kytkeytyy relationaalisesta näkökulmasta monia keskeisiä tekijöitä, kuten toisen kunnioitus, luottamus ja avoimuus. Viestintäilmapiiri on tärkeä tekijä muun muassa työnteon, työssä jaksamisen ja työpaikan vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta. Kuten kuuntelemisen, myös viestintäilmapiiriin voidaan nähdä kietoutuvan vuorovaikutuksen ilmiöihin laajasti.

Systemiteorian mukaan jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa sekä läsnä-että poissaolollaan siihen, millaiseksi vuorovaikutus työyhteisössä koetaan (Courtright 2007, 313–317). Systemiteorian voidaan nähdä

havainnollistavan hyvin myös tässä tutkimuksessa viestintäilmapiirin kokemista ja jokaisen yksilön merkitystä sen muotoutumisessa. Tutkimustulosten mukaan ryhmän dynamiikan koettiin vaihtelevan voimakkaasti riippuen siitä, ketä on paikalla. Erityisesti negatiivinen vaikutus koettiin selvemmin, vaikka myös positiiviseksi koettujen yksilöiden merkitys tuotiin esille. Kiinnostava tulos tutkimuksessa oli myös, että kuunteleminen voi olla erilaista kahdenkeskisissä tilanteissa kuin ryhmäviestintätilanteissa. Tähän vaikuttavat niin viestintäilmapiiri kuin vuorovaikutussuhteetkin. Tämä havainto tukee esimerkiksi ongelmanratkaisua. Onko ilmapiiri luottamuksellinen, jotta uskalletaan kertoa asioita? Entä voisiko tietyn avainhenkilön mukana-tai poissaolo edistää tilanteen selviämistä?

Gibbin (1961) viestintäilmapiiri-jäsennyksessä kuvataan, millainen viestintäkäyttäytyminen vaikuttaa viestintäilmapiirin muodostumiseen. Sen mukaan esimerkiksi joustava ja empaattinen viestintäkäyttäytyminen edistää myönteisen ilmapiirin rakentumista ja kuuntelemista, kun taas esimerkiksi välinpitämättömyys ja ehdottomuus haittaavat sitä. (Forwardin, Chechin & Leen 2011, 2–4 mukaan.) Vastaavuutta Gibbin (1961) jäsenyykseen voidaan huomata myös tämän tutkimuksen tuloksissa: esimerkiksi käskytyksen, välinpitämättömyyden, arvostelun ja neuvomisen koetaan haittaavan kuuntelua. Esimerkiksi empaattisuudella tai supportiivisuudella voidaan puolestaan edistää kuuntelemista. Olisikin tärkeää lisätä tietoisuutta siitä, miten oma viestintäkäyttäytyminen voi vaikuttaa esimerkiksi viestintäilmapiirin muodostumiseen.

Tutkimustuloksissa tuli esille, että aina ei kuitenkaan auta, vaikka asian ilmaisisi ystävällisesti – toinen saattaa silti suuttua. Tuloksista ilmeneekin, kuinka merkittävä osuus myös henkilökohtaisilla taustatekijöillä on kuuntelemisessa. Ihminen on aina kokonaisuus työyhteisön vuorovaikutuksessa, ja

ihmisen mukana tulevat aina aikaisemmat kokemukset, käsitykset ja asenteet, joihin vaikuttavat niin työ- kuin yksityiselämäkin. Toisten kanssa toimiessa pelkästään omalla viestinnällä ei voidakaan vaikuttaa lopputulokseen.

Merkittävä havainto tutkimuksessa oli, että työyhteisön nopean kasvun koettiin huonontaneen ilmapiiriä: kaikkiin ei ole ehditty tutustua eikä yhteisöllisyys ole ehtinyt rakentua. Tämä on tärkeää tietoa esimerkiksi kasvuyrityksille. Tutkimusaineiston perusteella oli havaittavissa myös tietynlaista hyvä-huono-akselia: esimerkiksi hyvä viestintäilmapiiri tukee kuuntelemista, huono haittaa. Kuitenkaan vuorovaikutuksen ilmiöitä ei voida arvottaa puhtaasti joko hyväksi tai huonoksi. Tämä kuitenkin havainnollistaa, kuinka viestintäilmapiiri perustuu aina henkilökohtaiseen kokemukseen ja on muuttuva, dynaaminen kokonaisuus.

Johtajuus kuuntelemisympäristössä

Brownell (2004, 23–24) nostaa esille johtajan keskeisen roolin kuuntelemisympäristön rakentumisessa. Johtaja on tietynlainen roolimalli muille työyhteisön jäsenille esimerkiksi omilla asenteillaan ja viestintäkäyttäytymisellään. Myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan johtajan roolia voidaan pitää erityisen keskeisenä kuuntelemisympäristön muodostumisessa. Johtajan kuuntelemiskäyttäytymisen nähdään heijastuvan muun muassa työhyvinvointiin ja tiedonkulkuun. Tapa, jolla johtaja suhtautuu asiaan, voi vaikuttaa merkittävästi myös työntekijöiden suhtautumistapaan samaan asiaan.

Johtajalla voidaan nähdä asemansa puolesta olevan myös tietynlainen velvollisuus kuunnella. Tutkimuksen mukaan johtajien kuuntelemiskäyttäytymisessä korostui erityisesti se, miten asiat etenevät vuorovaikutustilanteen jälkeen. Relationaalisesta näkökulmasta Halone ja Pecchioni (2001) ovat

havainnollistaneet kuuntelemista ajan suhteen, jossa kuuntelemistilanteen jälkeen juuri asiaan palaaminen on keskeistä. Erityisesti johtajan kuuntelemisosaamisen kehittäminen voisikin olla edullista koko työyhteisön kannalta. Kuitenkin johtajuus on aina johtajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, joten työntekijän merkitystä ei tule unohtaa. Tämän tutkimuksen mukaan työntekijöiden kuuntelemisella on tärkeä rooli esimerkiksi vertaistuen antamisessa tai työhöjeiden kuuntelussa sekä sen myötä muun muassa työyhteisön toimivuudessa. Johtajien ja työntekijöiden kuuntelemiskäyttäytyminen voikin vaikuttaa osin eri asioihin työyhteisössä.

Kuuntelemisosaaminen ja sen kehittäminen

Tutkimushenkilöiden näkemysten mukaan omaan ja muiden kuuntelemiskäyttäytymiseen vaikuttavat muun muassa luonne ja elämäkokemus. Osaamisen näkökulmasta näitä voidaan pitää mielenkiintoisina vuorovaikutusosaamisen koostuessa kognitiivisesta, behavioraalista ja affektiivisesta ulottuvuudesta (ks. Spitzberg & Cupach 1984). Luonnetta voidaan pitää pysyvämpänä, piirretyyppisenä ominaisuutena. Toisaalta elämäkokemuksen voidaan nähdä kuvastavan juuri vuorovaikutusosaamisen tiedollista ja taidollista ulottuvuutta.

Tutkimustulosten mukaan asenteet nousivat erityisen keskeiselle sijalle paitsi kuuntelemisessä myös sen kehittämisessä. Tutkimushenkilöiden näkemysten mukaan asennetta on vaikea muokata ja siihen tarvitaan omaa tahtoa. Uskotaan kuitenkin, että asenteisiin voidaan vaikuttaa. Usein juuri asenteen kuuntelemista kohtaan vedotaan olevan syy, miksi jotkut ihmiset ovat toisia parempia kuuntelijoita (Bostrom 2006, 272). Vaikka motivaation ja asenteen merkitystä kuuntelemisessä voidaan pitää huomattavana, tarvitaan siihen vuorovaikutusosaamisen lailla aina myös tiedollinen ja taidollinen ulottuvuus (ks. Spitzberg & Cupach 1984). Rouhiainen-Neunhäuserer (2009,

48) jäsentää vuorovaikutusosaamisen kehittymistä tietojen karttumiseen, taitojen kehittymiseen ja asenteiden muuttumiseen. Asennetta voitaneen pitää tärkeimpänä tekijänä ja tietynlaisena lähtökohtana vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä. Rinnalle tarvitaan kuitenkin aina myös tietojen ja taitojen kehittämistä esimerkiksi siinä, mihin oma kuuntelemiskäyttäytyminen vaikuttaa tai millä tavalla toinen voidaan kuuntelemalla ottaa huomioon.

Marshakin ja Grantin (2008, 8–16) mukaan organisaatioiden kehittämisessä on lähtökohtaisesti tärkeää ottaa huomioon työyhteisöjen vuorovaikutuksen relationaalinen todellisuus: organisaatiot rakentuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jossa on monia sosiaalisia todellisuuksia. Menetelmänä työyhteisöjen kehittämisessä voidaan käyttää esimerkiksi keskusteluja tai narratiiveja, joiden avulla voidaan hahmottaa eri todellisuuksia ja sen myötä rakentaa yhteisiä merkityksiä ja ymmärtää toisen näkökulmaa. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kuuntelemisen kehittämiseen suhtauduttiin myönteisesti mutta paikoin myös epävarmasti. Konkreettiseksi kehityskeinoiksi esitettiin esimerkiksi oman toiminnan havainnointia ja kuuntelemiskoulutusta. Haastatellut olivat kiinnostuneita siitä, mihin oma ja muiden viestintäkäyttäytyminen konkreettisesti vaikuttaa. Marshakin ja Grantin (2008) kuvaaman lähtökohdan soveltamista voidaan pitää relationaalisesta näkökulmasta tärkeänä kuuntelemisen ja laajemmin työyhteisöjen vuorovaikutuksen kehittämisessä. Työyhteisön kuuntelemisen kehittämisessä olisi tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen pääsisi osallistumaan muutosprosessiin sekä ymmärtämään sen myötä toisen näkökulmaa ja luomaan yhdessä toisten kanssa merkityksiä muutokselle.

Tutkimuksen mukaan kuuntelemisen kehittämisen oletetaan kehittävän myös laajemmin työyhteisön hyvinvointia ja toimivuutta. Kuuntelemisen kehittämisen hyötyä tukee myös tutkimuskirjallisuus. Bentleyyn (2010, 191)

mukaan kuuntelemisen kehittäminen muun muassa lisää työtyytyväisyyttä ja tuottavuuden kasvua sekä vähentää taloudellisia kustannuksia. Lisäksi kuuntelemisen kehittämisen on kuvattu auttavan vuorovaikutussuhteita työelämän lisäksi myös muilla elämän osa-alueilla (Bostrom 2006, 285).

Kuitenkaan ei voida ajatella, että kuuntelemisen kehittäminen yksin riittäisi työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiseen tai että kaikki työelämän haasteet johtuisivat kuuntelemisesta. Vuorovaikutuksessa on aina myös toinen puoli: puhuminen. Eräs tutkimushenkilö ei toivonutkaan muutosta kuuntelemiseen vaan puhumiseen. Lisäksi työyhteisöjä voivat haastaa myös monet muut kuin vuorovaikutuksen tekijät. Tulosten mukaan esimerkiksi työn kiireisen luonteen kerrottiin lisäävän vuorovaikutuksen haasteita. Esimerkiksi tehokas kuuntelija huonossa prosessissa tai epäonnistuneessa liiketoiminnassa ei olekaan vielä menestyksekkäs. (Bentley 2010, 185). Työyhteisöjen vuorovaikutuksen eri tekijöitä on tärkeää pyrkiä hahmottamaan kokonaisuudessaan. Kuitenkin eri tekijät ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa – eikä kuuntelemisen merkitys niissä ole ainakaan vähäisin.

6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Laadulliseen tutkimukseen arviointiin kuuluu monia varsin erilaisia perinteitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134). Kriteeristöä onkin kritisoitu sen monikäsitteisyydestä. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on tutkijan avoin subjektiviteetti, ja läpi koko tutkimusprosessin pääasiallisin luotettavuuskriteeri on tutkija itse. Ei voidakaan määritellä yhtä tiettyä tapaa arvioida laadullista tutkimusta. (Eskola & Suoranta 2008, 208, 210.) Tutkimusta tulisi kuitenkin arvioida kokonaisuutena (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140).

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin johtajien sekä työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta työyhteisössä. Tavoitteena oli ymmärtää kuuntelemisilmiötä ja luoda siitä kokonaiskuva yhden tapauksen perusteella. Laadulliselle tapaustutkimukselle asetetuissa tavoitteissa onkin onnistuttu: yhtä tapausta tarkastelemalla tutkitusta ilmiöstä on saatu syvällistä ja monipuolista tietoa, jonka avulla on voitu rakentaa jotakin yleisesti kiinnostavaa (ks. Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190). Fenomenologis-hermeneuttisen tieteenfilosofian tutkimukseen kuuluu itsestäänselvyyksien sekä aikaisemmin tiedostamattomien asioiden tietoiseksi ja näkyväksi nostaminen (Laine 2010, 33). Merkittävä havainto tutkimuksessa olikin, että kuuntelemiseen ei ole osattu kiinnittää aikaisemmin huomiota vaan sen merkitystä pysähdyttiin pohtimaan vasta tämän tutkimuksen myötä.

Kuunteleminen osoittautui tutkimuksessa hyvin moninaiseksi ja laajaksi ilmiöksi, jonka täysi erottaminen muista työyhteisön vuorovaikutuksen ilmiöistä, esimerkiksi vuorovaikutussuhteista ja viestintäilmapiiristä oli jopa mahdotonta. Kuuntelemisilmiön tutkimista käsitysten ja kokemusten

perusteella voidaankin pitää haastavana. Sama haaste näkyy myös teoria-taustan käsittelyssä: ilmiö linkittyy hyvin moneen aihepiiriin, jolloin haasteena oli saada taustan aihepiirit toisiinsa nähden sopivaan suhteeseen. Tutkimuksen tarkempi rajaus olisikin voinut tuottaa täsmällisempää tietoa ja vielä tarkoituksenmukaisemman kokonaisuuden.

Kuitenkin juuri käsitysten ja kokemusten perusteella kuuntelemisesta voidaan saavuttaa tietoa, kuinka merkittävä ilmiö kuunteleminen kokonaisuudessaan on ja näin saada siitä syvempi ymmärrys. Relationaalinen näkökulma tarjosi toisaalta haastavan mutta myös tuoreen ja antoisan lähestymistavan kuuntelemisen tutkimiseen työyhteisössä. Tutkimusasetelmaa ilmiön tarkastelussa voidaankin pitää kaikkienensa tarkoituksenmukaisena. Haastattelu on ollut hyödyllinen menetelmä, ja sen avulla on päästy tarkastelemaan monipuolisesti kuuntelemiskäsityksiä ja -kokemuksia sekä ristivalottamaan työyhteisön jäsenten erilaisia näkemyksiä. Menetelmävalinnat ovat rakentaneet sekä ohjanneet koko tutkimusprosessia, ja niitä on kuvattu tarkemmin tutkimuksen toteutus -luvussa.

Varsinaisina kriteereinä tämän tutkimuksen arvioinnissa käytetään Tuomen ja Sarajärven (2009, 138–139) koontia laadullisen tutkimuksen arviointikriteereistä, joista selviää kriteereiden moninaiset merkitykset ja vaihtelevat käännökset suomalaisessa tutkimuksessa. Kriteereinä käytetään *uskottavuutta* (credibility), *siirrettävyyttä* (transferability), *luotettavuutta* (dependability) ja *vahvistettavuutta* (confirmability). Kyseisten kriteerien merkitykset perustuvat Tuomen ja Sarajärven (2009, 138–139) koontiin mutta ne on muokattu tähän tutkimukseen sopiviksi. Luvun lopuksi pohditaan tarkemmin tutkimuksen eettisten periaatteiden toteutumista.

Uskottavuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuneiden riittävää kuvausta ja arviota kerätyn aineiston totuudenmukaisuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139). Tutkimuksen toteutus -luvussa on esitelty tarkasti muun muassa tutkimuskohde, tutkimushaastattelujen kulku sekä aineiston käsittely ja analysointi (ks. luku 3). Tutkimusaineiston käsittely sekä analysointi on tehty huolellisesti ja taustakirjallisuus tuki analyysiä. Lisäksi haastatteluotteita kuljetettiin koko ajan analyysin mukana ja tuloksissa esitellyt otteet on tarkistettu alkuperäisestä aineistosta.

Siirrettävyydellä viitataan puolestaan tulosten siirtämiseen toiseen kontekstiin huomioiden sosiaalisen todellisuuden siten, etteivät yleistykset ole mahdollisia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139). Samaa ilmiötä olisi mahdollista tutkia myös muissa konteksteissa: toisissa työyhteisössä tai esimerkiksi yksityiselämän puolella. Myös relationaalisen näkökulman soveltaminen tarjosi ennemmin väljän viitekehyksen kuin tiukkaan rajatun teorian. Jokainen tapaus on kuitenkin ainutlaatuinen, jolloin on oletettavaa, että tuloksetkin toisivat uusia näkökulmia toisenlaisissa konteksteissa. On kuitenkin todennäköisestä, että myös samanlaisia tuloksia nousisi esille, mitä osoittaa tämän tutkimuksen tulosten yhteneväisyydet tutkimuskirjallisuuden kanssa. On kuitenkin hyvä pohtia, olisiko ilmiön tutkiminen tapaustutkimuksena vielä suuremmassa työyhteisössä ollut eettisesti sopivampi valinta.

Vahvistettavuudella ymmärretään puolestaan tehtyjen ratkaisujen ja päättelyjen tarkkaa kuvausta sekä tehtyjen tulkintojen suhdetta muihin vastaaviin tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139). Kaikki tutkimusprosessin vaiheet on pyritty kuvamaan mahdollisimman tarkasti ja monipuolisesti. Lisäksi tulokset ja niistä tehdyt päätelmät on pyritty kuvaamaan yksityiskohteisesti ja niitä on havainnollistettu sopiviksi valituilla haastatteluotteilla. Tulosten pohdinta -luvussa keskeisimpiä tuloksia ja niistä tehtyjä tulkintoja on

tarkasteltu lähemmin teoriakirjallisuuden avulla. Tehtyjen tulkintojen suhde muihin vastaaviin tutkimukseen on osoittanut tulosten olevan odotuksenkäyttäisiä.

Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen periaattein ja siinä otetaan mahdollisuuksien mukaan huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttaneet tekijät (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139). Koko tutkimusprosessin aikana on pyritty mahdollisimman tarkasti seuraamaan tieteellisen tutkimuksen periaatteita aina tutkimuksen suunnittelusta taustakirjallisuuteen perehtymiseen ja sen soveltamiseen, metodivalintoihin, tutkimuksen suorittamiseen, aineiston analysointiin sekä tulosten, johtopäätösten ja tutkimuksen arvioinnin luomiseen. Koko tutkimusprosessin aikana on noudatettu eettisiä periaatteita. Tutkimuksen huolellisella suunnittelulla ja toteutuksella pystyttiin välttämään tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttaneet tekijät.

Eettisten periaatteiden toteutuminen

Koko tutkimusprosessi sisältää lukuisia päätöksiä, jotka ovat aina myös eettisiä valintoja. Eettisyyden voidaankin nähdä kietoutuvan tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereihin. Tutkijan tulee huolehtia muun muassa *tutkimussuunnitelman laadukkuudesta, tutkimusasetelman sopivuudesta ja huolellisesta raportoinnista*. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127.) Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 20) mukaan tärkeimpiä eettisiä periaatteita ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa ovat yleensä *haastateltavan antama informaatioon perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys*.

Tutkimushenkilöille annettiin riittävästi tietoa tutkimuksesta etukäteen. Heidän oli mahdollista perääntyä tutkimuksesta ja ottaa tutkijaan halutessaan yhteyttä missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Tarkan ja totuudenmukaisen

tutkimusraportin kirjoittamista helpotti tutkimuksen huolellinen suunnittelu ja muistiinpanojen kirjoittaminen koko tutkimusprosessin aikana. Erityinen eettisesti merkittävä valinta tutkimuksessa oli tutkimuksen suorittaminen tapaustutkimuksena. Kyseessä oli 40 hengen yritys, jonka henkilöstöstä haastateltiin 11 ihmistä. Olikin haastavaa, kun haastateltavat esimerkiksi puhuivat toisista työyhteisön jäsenistä nimillä, jolloin tutkimushenkilöt ja koko työyhteisö tulivat hyvin lähelle. Etäisyyden otto tutkimusaineistoon kuitenkin auttoi tulosten analysointia. Johtajilla oli työntekijöihin nähden erilainen rooli tutkimuksessa, sillä heitä on suhteessa pienempi joukko ja heistä kaikkia haastateltiin. Tutkimushenkilöitä ei eroteltu asemansa perusteella, mutta silti joistakin haastatteluotteiden sisällöistä on etsimällä mahdollista tunnistaa, onko kyseessä johtaja vai työntekijä. Tätä ei kuitenkaan korostettu. Lisäksi näiden kohtien peittämisen ei koettu olevan tutkimuksen kannalta edullista, sillä silloin merkittäviä asioita olisi voinut jäädä tutkimusaineistossa kadoksiin. Murrepiirteet piilotettiin eikä henkilötietoja tuotu esille. Yksittäistä ihmistä ei voi tunnistaa tutkielmasta.

Kuunteleminen on subjektiivinen, herkkäkin aihe, jota ei ollut juurikaan aiemmin käsitelty tutkimuskohteena olleessa työyhteisössä. Lisäksi haastatteluissa nousi esille hyvin henkilökohtaisia aiheita esimerkiksi työpaikkakiusaamiseen liittyen. Haastattelutilanteessa pyrittiin luomaan mahdollisimman supportiivinen ilmapiiri ja haastateltavat saivat kertoa vapaasti haluamistaan asioista. Vaikuttikin, että kaikki tutkimushenkilöt lähtivät haastattelutilanteesta myönteisin mielin. Tutkimuskohteena olleelle yritykselle kirjoitettiin oma raportti tutkimuksen tuloksista, josta käytiin kertomassa myös paikan päällä työyhteisössä. Varsinainen raportti ja lopullinen tutkielma toimitettiin yrityksen toimitusjohtajalle, joka oli sopijaosapuolena tutkimuksessa. Hänen kanssaan käydyssä keskustelussa päädyttiin siihen, että kerrottaessa tuloksista koko työyhteisölle pyritään

olemaan erityisen varovaisia, kun puhutaan tutkimuksessa ilmenneistä työyhteisön negatiivisista vuorovaikutuksen ilmiöistä. Puhuinkin niistä esittelytilanteessa yleisellä tasolla, kuinka esimerkiksi ”huhut, ikävä kielenkäyttö ja ulkopuolelle jättäminen” voivat tuntua pahalta työyhteisön jäsenistä. Pyrin myös muuten kertomaan tuloksista riittävän yleisellä tasolla, jotta esimerkiksi etätyöpisteissä työskenteleviä ei tunnistettaisi. Kuitenkaan en voi tutkijana vaikuttaa siihen, miten ja mitä työyhteisössä keskustellaan esittelyni jälkeen. Pyrin parhaani mukaan olemaan kertomaan tuloksista rakentavalla tavalla työyhteisön kannalta tärkeimmäksi kokemani asiat.

Lopuksi on hyvä miettiä myös omaa sitoumustani tutkijana. Käsitykseni kuuntelemisen tutkimuksen tärkeydestä on vain vahvistunut tutkimusprosessin aikana. Erityisesti juuri eettisen puoli korostuu tällaisessa tutkimuksessa. Ennen tutkielman tekoa saatoinkin ajatella eettisiä asioista jokseenkin yleisellä tasolla, sillä en ollut samalla tavalla kohdannut eettisiä haasteita vuorovaikutuksen tutkimisessa aiemmin. Tässä tutkimuksessa tutkimushenkilöt tulivat tapaustutkimuksen ja pienen työyhteisön muodossa erittäin lähelle. Erityisesti tulosten raportoinnissa ja esittelyssä yritykselle ymmärsin, mikä merkitys eettisesti on tavalla, kuinka vaikeista asioista ilmaisee. Lisäksi oivalsin, että tiettyjen asioiden kertominen tai kertomatta jättäminen ovat kaikki eettisiä valintoja.

7 PÄÄTÄNTÖ

Tutkielmassa tarkasteltiin kuuntelemista työyhteisössä relationaalisesta näkökulmasta johtajien sekä työntekijöiden käsitysten ja kokemusten perusteella. Tutkielman mukaan aihealueesta voidaan koota seuraavia erityisen kiinnostavia tai keskeisiä teemoja:

- Kuuntelemiselle annetaan monenlaisia merkityksiä muun muassa määritelmässä, arvostuksessa ja tarpeissa.
- Kuunteleminen kietoutuu vahvasti työyhteisön vuorovaikutuksen muihin ilmiöihin, ja sitä on haastavaa tarkastella muista ilmiöistä irrallisena.
- Kuunteleminen on keskeinen tekijä vuorovaikutussuhteiden ja viestintäilmapiirin luomisessa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä.
- Vuorovaikutussuhteen luonteella ja laadulla on merkitystä siihen, millaista kuunteleminen on vuorovaikutussuhteessa.
- Kuuntelemisen edellytyksiä tai -esteitä voivat olla monet työyhteisön tekijät, kuten fyysiset kuuntelemisesteet, asenteet ja vuorovaikutussuhteet työyhteisössä.
- Kuuntelemisen tärkeys ilmenee työyhteisön vuorovaikutuksessa sekä tehtävä- että suhdetasolla, muun muassa työyhteisön toimivuudessa ja hyvinvoinnissa.
- Jokaisen työyhteisön jäsenen voidaan nähdä vaikuttavan kuuntelemisympäristöön, mutta johtajalla näyttäisi olevan siinä erityisen keskeinen rooli. Johtaja voikin toimia työyhteisössä kuuntelemisen näkökulmasta tietynlaisena roolimallina sekä edistää tasavertaisella kuuntelemisellä esimerkiksi tiedonkulkua ja hyvinvointia työyhteisössä.
- Kuuntelemiskäyttäytyminen voi vaihdella kahdenkeskisissä ja ryhmäviestintätilanteissa.
- Kuuntelemista arvostavien ihmisten kerrotaan arvostavan myös laajemmin työyhteisössä toimimista, ja he ovat pidettyjä jäseniä työyhteisössä.
- Aktiivisia saatetaan kuunnella helpommin ja tyytymättömyyttä työyhteisössä voikin olla juuri niillä, jotka eivät koe tulleen kuunnelluiksi.

- Asenteella kuuntelemista ja sen kehittämistä kohtaan voidaan nähdä olevan erityisen tärkeä rooli kuuntelemisen ja siinä kehittymisen mahdollistumisessa.
- Kuuntelemisen kehittämisen uskotaan edistävän työyhteisön vuorovaikutuksen ongelmia sekä tehtävä- että suhdetasolla.
- Relationaalinen näkökulma auttaa laajasti ja syvällisesti ymmärtämään kuuntelemista vuorovaikutussuhteeseen kuuluvana ilmiönä.

Työyhteisön jäsenten käsitysten ja kokemusten ristivalotus kuuntelemisesta auttoi hahmottamaan myös laajemmin työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta. Tutkimuksesta hyötyvätkin tutkimuskohteena oleva työyhteisö, muut työyhteisöt sekä viestinnän asiantuntijat, kouluttajat ja konsultit. Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa monipuolisesti erityisesti työyhteisöjen kehittämiseen. Tutkimuksesta voidaan saada uusia näkökulmia vuorovaikutuksen haasteiden tunnistamiseen kuuntelemisen näkökulmasta esimerkiksi tiedonkulun, vuorovaikutussuhteiden tai viestintäilmapiirin parantamiseksi. Lisäksi sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi kuuntelemis- tai muussa vuorovaikutuskoulutuksessa. Kuuntelemisen merkittävyyden ymmärrys auttaa sitomaan sen myös laajemmin työyhteisöjen strategiselle tasolle esimerkiksi viestinnän toteutus- ja kehityssuunnitelmissa.

Kuten tutkimus osoitti, kuuntelemisen tarkastelu irrallisena ilmiönä käsitysten ja kokemusten perusteella on haastavaa. Tulevaisuuden tutkimusta olisi-kin hyödyllistä rajata vielä tarkemmin. Relationaalisen näkökulman edelleen soveltaminen sekä eri menetelmien ja tutkimusasetelmien hyödyntäminen on tärkeää, jotta ilmiötä voitaisiin ymmärtää entistä monipuolisemmin. Jatkossa olisi hyvä tehdä myös määrällistä tutkimusta esimerkiksi kuuntelemisasenteiden yhteydestä työtyytyväisyyteen, millä päästäisiin yleistettävimpiin tuloksiin. Kuuntelemisen havainnointi työyhteisössä voisi tuoda myös uusia tutkimustuloksia. Myös työ- ja yksityiselämän rajapinnan hahmottaminen, esimerkiksi henkilökohtaisten taustatekijöiden yhteyden ymmärtäminen kuuntelemiseen, auttaisi työelämän vuorovaikutuksen kehittämisessä.

Asenteemme kuuntelemista kohtaan todennäköisesti kumpuavat paljolti juuri yksityiselämän puolelta: miten meitä itseä on kuunneltu ja olemmeko oppineet kuuntelemaan muita.

Kuunteleminen on hyvin subjektiivinen ja jopa herkkä aihe, minkä vuoksi on tärkeää noudattaa eettisiä periaatteita kaikenlaisessa kuuntelemistutkimuksessa. Tulevaa tutkimusta olisikin hyvä tehdä myös isommissa työyhteisöissä, jolloin aiheen käsittely ei olisi yhtä henkilökohtaista. Kuuntelemistutkimuksen avulla on mahdollista löytää uusia, tehokkaita keinoja moninaisessa liiketoimintamaailmassa menestymiseen – mutta vain, mikäli kuuntelemisen tärkeys tunnustetaan (Flynn, Välikoski & Grau 2008, 149). Myös tämän tutkielman avulla voidaan lisätä tietoisuutta kuuntelemisilmiön tärkeydestä ja lähteä etsimään konkreettisia keinoja työyhteisöjen vuorovaikutuksen kehittämiseen.

KIRJALLISUUS

- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. *Studies in humanities* 179. Jyväskylän yliopisto.
- Bartels, J., Pruyn, A., de Jong, M. & Joustra, I. 2007. Multiple organization levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior* 28, 173–190.
- Baxter, L. A. & Montgomery, B. M. 1996. *Relating: Dialogues and dialectics*. New York: The Guildford Press.
- Beebe, S. A. 2007. Raising the question #6. What do communication trainers do? *Communication Education* 56 (2), 249–254.
- Bentley, S. C. 2000. Listening in the 21st century. *International Journal of Listening* 14, 129–142.
- Bentley, S. C. 2010. Listening practices: Are we getting any better? Teoksessa A. D. Wolvin (toim.) *Listening and human communication in the 21st century*. Chichester: Wiley-Blackwell, 181–190.
- Bodie, G. D. & Worthington, D. L. 2010. Revisiting the listening styles profile (LSP-16). A confirmatory factor analytic approach to scale validation and reliability estimation. *International Journal of Listening* 24 (2), 69–88.
- Bodie, G. D., Worthington, D., Imhof, M. & Cooper, L. O. 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.
- Bostrom, R. N. 2006. The process of listening. Teoksessa O. Hargie (toim.) *Handbook of communication skills*. 3rd ed. New York: Routledge, 267–292.
- Brownell, J. 1994. Creating strong listening environments: A key hospitality management task. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 6 (3), 3–10.
- Brownell, J. 2004. Creating strong listening environments: A key hospitality management task. *Listening Professional* 3 (1), 11, 20–24.
- Brownell, J. 2006. *Listening: Attitudes, principles, and skills*. 3rd ed. Boston: Person/Allyn & Bacon.
- Brownell, J. 2010. The skills of listening-centered communication. Teoksessa A. D. Wolvin (toim.) *Listening and human communication in the 21st century*. Chichester: Wiley-Blackwell, 141–157.
- Brunner, B. R. 2008. Listening, communication & trust: Practitioners' perspectives of business/organizational relationships. *International Journal of Listening* 22 (1), 73–82.
- Burgoon, J. K. & Hale, J. L. 1984. The fundamental topoi of relational

- communication. *Communication Monographs* 51 (3), 193–214.
- Courtright, J. A. 2007. Relational communication: As viewed from the pragmatic perspective. Teoksessa B. B. Whaley & W. Samster (toim.) *Explaining communication: Contemporary theories and exemplars*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 311–332.
- Dennis, H. S. 1974. A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organization. Unpublished doctoral dissertation. Purdue University.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Floyd, J. J. 2010. Listening: A dialogic perspective. Teoksessa A. D. Wolvin (toim.) *Listening and human communication in the 21st century*. Chichester: Wiley-Blackwell, 127–140.
- Flynn, J., Välikoski, T-R. & Grau, J. 2008. Listening in the business context: Reviewing the state of research. *International Journal of Listening* 22 (2), 141–151.
- Foley, M. K. & Duck, S. 2006. Relational communication. Teoksessa O. Hargie (toim.) *Handbook of communication skills*. 3rd ed. New York: Routledge, 427–450.
- Forward, G. L., Chech, K. & Lee, C. M. 2011. Assessing Gibb's supportive and defensive communication climate: An examination of measurement and construct validity. *Communication Research Reports* 28 (1), 1–15.
- Gibb, J. 1961. Defensive communication. *Journal of communication* 11, 141–148.
- Goby, V. P. & Lewis, J. H. 2000. A key role of listening in business: A study of the Singapore insurance industry. *Business Communication Quarterly* 63 (2), 41–51.
- Graen, B. G. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly* 6 (2), 219–247.
- Greene, J. O. 2003. Models of adult communication skill acquisition: Practice and the course of performance improvement. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 51–91.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2009. *Leadership. A communication perspective*. 5th ed. Long Grove: Waveland.
- Halone, K. K. & Pecchioni, L. L. 2001 Relational listening: A grounded theoretical model. *Communication Reports* 14 (1), 59–71.
- Helsti, H. 2005. Hedelmällisen tiedon jäljillä – teemakirjoitukset tutkimuksen lähteinä. Teoksessa P. Korkiakangas, P. Olsson, H. Ruotsala (toim.) *Polkuja etnologian menetelmiin*. Saarijärvi: Gummeruksen Kirjapaino, 148–159.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hosking, D. M. 2011. Telling tales of relations: Appreciating relational constructionism. *Organizational Studies* 32 (1), 47–65.
- Imhof, M. 2004. Who are we as we listen? Individual listening profiles in varying context. *International Journal of Listening* 18, 36–45.
- Janusik, L. 2002. Teaching Listening: What do we do? What should we do? *International Journal of Listening* 16, 5–39.
- Janusik, L. 2005. Conversational listening span: A proposed measure of conversational listening. *International Journal of Listening* 19, 12–28.
- Janusik, L. & Wolvin, A. D. 2009. 24 hours in a day: A listening update to the time studies. *International Journal of Listening* 23 (2), 104–120.
- Johnson, I. W., Pearce, C. G., Tuten, T. L. & Sinclair, L. 2003. Self-imposed silence and perceived listening effectiveness. *Business Communication Quarterly* 66 (2), 23–45.
- Johnston, M. K., Reed, K. & Lawrence, K. 2011. Team listening environment (TLE) scale. *Journal of Business Communication* 48 (1), 3–26.
- Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 28–45.
- Littlejohn, S. W. 2002. *Theories of human communication*. 7th ed. Belmont: Wadsworth.
- Marshak, R. J. & Grant, D. 2008. Organizational discourse and new organization development practices. *British Journal of Management* 19, 7–19.
- Mikkola, L. 2006. Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. *Studies in Humanities* 66. Jyväskylän yliopisto.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Myers, S. 2000. Empathic listening: Reports on the experience of being heard. *Journal of Humanistic Psychology* 40 (2), 148–173.
- Pecchioni, L. L. & Halone, K. K. 2000. Relational Listening II: Form and variations across social and personal relationship. *International Journal of Listening* 14, 69–93.
- Purdy, M. W. 2000. Listening, culture and structures of consciousness: Ways of studying listening. *International Journal of Listening* 14 (7), 47–68.
- Purdy, M. W. 2010. Wolvin, A.D. 2010. Qualitative research: Critical for understanding listening. Teoksessa A. D. Wolvin (toim.) *Listening and human communication in the 21st century*. Chichester: Wiley-Blackwell, 33–45.
- Rehling, D. L. 2008. Compassionate listening: A framework for listening to the seriously ill. *International Journal of Listening* 22 (1), 83–89.

- Rogers, L. E. & Escudero, V. 2004. Overview and future directions. Teoksessa L. E. Rogers & V. Escudero (toim.) *Relational communication: An interactional perspective to the study of process and form*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 219–236.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. *Studies in Humanities* 128. Jyväskylän yliopisto.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustudkimus? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu ja täydennetty painos*. Jyväskylä: PS-kustannus, 189–199.
- Sias, P. M. 2005. Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies* 56 (4), 375–395.
- Sias, P. M. 2009. *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks: Sage.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H. & van Riel, C. B. M. 2001. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal* 44 (5), 1051–1062.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 1984. *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills: Sage.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 2011. *Interpersonal skills*. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *The Sage handbook of interpersonal communication*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage, 481–524.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. *Studies in Humanities* 7. Jyväskylän yliopisto.
- Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu ja täydennetty painos*. Jyväskylä: PS-kustannus, 103–127.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. 1967. *Pragmatics of human communication*. New York: Norton.
- Wilde, S. M., Cuny, K. M. & Vizzier, A. L. 2006. Peer-to-peer tutoring. A model for utilizing empathic listening to build client relationships in the communication center. *International Journal of Listening* 20, 70–75.
- Wolvin, A. D. 2010. Listening engagement: Intersecting theoretical perspectives. Teoksessa A. D. Wolvin (toim.) *Listening and human communication in the 21st century*. Chichester: Wiley-Blackwell, 7–30.
- Wolvin, A. D. & Coakley, C. G. 1996. *Listening*. 5th ed. Madison: Brown & Benchmark.
- Wolvin, A. D. & Coakley, C. G. 2000. Listening education in the 21st century. *International Journal of Listening* 14, 143–152.

LIITE

Haastattelurunko

Taustatiedot: ikä, sukupuoli, koulutus, työkokemus ja asema

KUUNTELEMISEN MERKITYKSET

- Mitä kuunteleminen sinulle tarkoittaa?
 - Millaista on hyvä/huono kuunteleminen?
- Mikä merkitys kuuntelemisella on työyhteisössänne?
 - Mihin kuunteleminen vaikuttaa?
- Miten tärkeänä pidät kuuntelemista? Miten kuuntelemista yleisesti työyhteisössänne arvostetaan?
 - Miten arvostus ilmenee?
- Millaista kuunteleminen on työyhteisössänne? (johtajan ja työntekijän välillä, vertaissuhteissa)
- Millaisissa työpäivän tilanteissa tarvitset kuuntelijaa? Milloin koet muiden tarvitsevan?
 - Milloin on helppo/vaikea kuunnella? Miten ongelmatilanteissa kuunnellaan?

KUUNTELEMISEN EDELLYTYKSET JA ESTEET

- Millaiselle ihmiselle työyhteisössänne on helppo/vaikea puhua? Entä millaista ihmistä kuunnella?
- Millainen ilmapiiri työyhteisössänne on, kun kuunnellaan?
 - Miten tärkeänä pidät ilmapiiriä?
- Millaiset asiat ovat mielestäsi kuuntelemisen edellytyksiä työyhteisössänne? Entä esteitä?
 - Miten esteisiin voisi puuttua?
- Mistä asioista työyhteisössänne puhutaan? Puhutaanko työyhteisössänne kuuntelemisesta?
- Keitä työyhteisössänne kuunnellaan?

TYÖYHTEISÖN JÄSENET KUUNTELIJOINA

- Millainen kuuntelija koet itse olevasi?
 - Miten toimit kuuntelemistilanteissa?
- Millaisina kuuntelijoina näkisit muut työyhteisösi jäsenet? (johtajat/työntekijät, työkaverit)
 - Miten kuunteleminen ilmenee?
 - Mitkä tekijät vaikuttavat kuuntelemisosaamiseen?
- Miten johtajan tulisi mielestäsi kuunnella muita työyhteisön jäseniä? Entä työntekijän?

KUUNTELEMISEN KEHITTÄMINEN

- Millaisia muutoksia kaipaisit kuuntelemiseen työyhteisössänne?
- Voiko kuuntelemista mielestäsi kehittää?
 - Jos voi, niin miten? Jos ei, niin miksi?
- Onko työyhteisönne jäsenille tarjottu koulutusta kuuntelemisesta?
 - Jos on, niin millaista?
- Millaista tietoa/koulutusta haluaisit kuuntelemisesta?

- Olisiko vielä jokin aihealue, josta haluaisit keskustella?
- Miltä tällainen haastattelu tuntuu?