

**Esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia  
kuuntelemisesta**

Outi Jalonen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Syksy 2006

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Outi Jalonen	
Työn nimi Esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syksy 2006	Sivumäärä 104
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Kuuntelemisen merkitys työyhteisöissä on myönnetty, mutta sitä ei juurikaan ole tutkittu, miten monella eri tavalla kuunteleminen voidaan tässä kontekstissa ymmärtää. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta. Kiinnostuksen kohteena oli se, mitä tutkittavien mukaan kuunteleminen on. Tarkoituksena oli selvittää myös heidän kuuntelemiseen liittämiään arvostuksia, toiveita, odotuksia ja haasteita.</p> <p>Tutkimuksen kohdeorganisaationa on julkishallinnon asiantuntijaorganisaatio Helsingissä. Tutkimuksessa haastateltiin 6 esimiestä ja 8 työntekijää. Aineisto kerättiin temahaastattelulla ja analysoitiin laadullisesti.</p> <p>Tulosten perusteella näyttää siltä, että esimiehet ja työntekijät antavat kuuntelemiselle monia erilaisia merkityksiä esimiesten ja työntekijöiden välillä. Kuunteleminen on muun muassa kuulemista, vaikuttamista ja samaa mieltä olemista. Kuuntelemisesta puhutaan myös silloin, kun kyseessä ei ole vuorovaikutustilanne. Nämä käsitykset poikkeavat osin siitä, mitä tutkimuskirjallisuudessa on pidetty kuuntelemisena.</p> <p>Tämän tutkimuksen tulosten mukaan esimiehet ja työntekijät arvostavat kuuntelemista, mutta organisaatiotason arvostuksesta on ristiriitaisia käsityksiä. Vuorovaikutuksen toisen osapuolen ja organisaation ylimmän johdon tapaan kuunnella kohdistetaan monenlaisia toiveita ja odotuksia. Kuuntelemisessa on esimiesten ja työntekijöiden välillä runsaasti haasteita, jotka koskevat kuuntelemisen prosessia, vuorovaikutussuhdetta, kuuntelemisolosuhteita ja kuuntelemattomuutta. Vahvimmin haasteista nousee esiin kiire ja ajankäyttö.</p>	
Asiasanat Esimiehet, interpersonaalinen viestintä, kuunteleminen, puheviestintä, työntekijät, vuorovaikutus, vuorovaikutustaidot	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	ESIMIEHEN JA TYÖNTEKIJÄN VUOROVAIKUTUS.....	8
3	NÄKÖKULMIA KUUNTELEMISEEN .....	16
3.1	Kuuntelemisen taustaa .....	16
3.2	Kuunteleminen prosessina .....	18
3.3	Kuunteleminen organisaatioissa.....	21
4	KUUNTELEMENEN VUOROVAIKUTUSTAITONA.....	25
4.1	Puheviestintäkompetenssin ja -taitojen määrittelyä.....	25
4.2	Kuuntelemisen taidot .....	28
4.3	Puheviestintäkompetenssi työelämässä.....	31
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	34
5.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	34
5.2	Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu .....	35
5.3	Tutkimushaastattelujen toteutus.....	37
5.4	Aineiston käsittely ja analysointi .....	39
6	TULOKSET .....	43
6.1	Kuuntelemisen monet määritelmät .....	43
6.1.1	Mitä kuunteleminen on?.....	43
6.1.2	Työntekijät ja esimiehet kuuntelijoina.....	47
6.1.3	Kuunteleminen esimies-työntekijä vuorovaikutussuhteessa.....	51
6.1.4	Kuuntelemisen funktiot.....	52
6.2	Kuuntelemisen arvostaminen .....	55
6.2.1	Kuuntelemisen arvostaminen organisaatiossa.....	55
6.2.2	Kuuntelemisen tärkeät tilanteet.....	57
6.2.3	Miksi kuunteleminen on tärkeää? .....	59
6.2.4	Hyvä kuuntelija .....	62
6.3	Toiveet ja odotukset kuuntelemisesta .....	66
6.4	Haasteet.....	69
6.4.1	Kuuntelemisen prosessiin liittyvät haasteet .....	69
6.4.2	Kuuntelemisen haasteet esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhteessa.....	72

6.4.3 Olosuhteiden asettamat haasteet kuuntelemiselle .....	78
6.4.4 Kuuntelemattomuus tuo haasteita uusiin vuorovaikutustilanteisiin...	82
7 PÄÄTÄNTÖ .....	85
7.1 Johtopäätökset .....	85
7.2 Tutkimuksen arviointi .....	92
7.3 Haasteita jatkotutkimukselle .....	95
KIRJALLISUUS .....	96
LIITTEET .....	103

# 1 JOHDANTO

Työelämä on keskeinen toimintaympäristö suurelle osalle aikuisia. Tämä toimintaympäristö on muuttunut paljon viime vuosikymmenien aikana. Nykypäivän työelämässä edellytetään kykyä toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa kuten tiimeissä, ryhmissä ja muissa erilaisissa verkostoissa. Työstä on tullut yhä enemmän tietointensiivistä työtä, jossa omaa osaamista on pystyttävä välittämään muille erilaisissa vuorovaikutussuhteissa, joissa kuuntelemisen taidoilla ja osaamisella on olennainen merkitys.

Aikaisemmissa tutkimuksissa kuuntelemisen merkitys tässä toimintaympäristössä on tunnustettu. Tehokkaasti kuuntelemalla voidaan vaikuttaa henkilöstön motivaatioon, hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen sekä saada enemmän tietoa, parantaa päätöksentekoa ja vähentää virheitä. Kuuntelemista myös arvostetaan organisaatioissa, mutta usein arvostus ei kuitenkaan näy käytännössä. Juholinin (1999, 141) mukaan kasvokkaisviestintä on organisaatioissa arvostetuin viestinnän muoto, mutta sillä alueella ovat kuitenkin suurimmat puutteet. Kuuntelemisen tutkimuksen pioneerin, Nicholsin (1991) mukaan kuunteleminen on ollut kauan laiminlyöty taito. Kuuntelemista on tutkittu runsaasti erityisesti Yhdysvalloissa, mutta pitkään tutkimuksissa keskityttiin vain kuuntelemiseen yksilön kognitiivisena prosessina. Sitten tutkimusta on tehty organisaatiokontekstissa, erityisesti liike-elämän parissa. Kuuntelemisen tutkimus on silti edelleen ollut keskittynyt yksilöiden kuuntelemisen kykyjen tarkastelemiseen organisaatiokontekstissa ja tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä esimiehiin ja työntekijöiden näkökulma on jäänyt miltei olemattomaksi. Jokaisen työyhteisön jäsenen osuus ja viestinnälliset taidot ovat kuitenkin tärkeitä organisaation päämäärien saavuttamisen kannalta. Kuuntelemisen tarkasteleminen työyhteisön suhteissa niin esimiesten ja työntekijöiden kuin kollegoidenkin välillä ovat viestinnän tutkimuksissa jääneet taka-alalle. Tämä on mielenkiintoista, sillä tutkimusten mukaan kuunteleminen on kuitenkin tärkeä tekijä suhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä, eikä esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen merkitystä voi vähätellä työyhteisössä. Organisaatioiden tehokkaassa toiminnassa jokaisen yksilön kuunteleminen on äärimmäisen tärkeää.

Suomalaisessa puheviestintätieteessä kuuntelemista on tutkittu, mutta ei juurikaan organisaatioissa esimiesten ja työntekijöiden välillä. Kuuntelemista on tutkittu erityisesti taitojen näkökulmasta. Valo (1994; 1995) on tarkastellut kuuntelemisen taitoja sekä niiden harjoittamista. Valkonen (2001; 2003) on selvittänyt lukiolaisten asenteita omista kuuntelutaidoista sekä tutkinut lukiolaisten kuuntelemisen taitoja ja niiden arviointia. Välikoski, Ilomäki, Mäki ja Janusik (2005) ovat tutkineet yksilöiden kuuntelemisen kapasiteettia keskustelutilanteissa. Lisätutkimukselle kuuntelemisessa on tarvetta, sillä työelämä edellyttää esimiehiltä ja työntekijöiltä kuuntelemisen osaamista.

Kuunteleminen mielletään usein osaamiseksi, joka kehittyy automaattisesti ajan kuluessa kasvatuksessa ja kouluja käydessä. On totta, että koululainen tai opiskelija käyttää suuren osan ajastaan tunneilla ja luennoilla istumiseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että luennoilla kuunneltaisiin koko ajan tai että kuunteleminen olisi aktiivista ja tämä taito kehittyisi automaattisesti. Kouluissa järjestetään harvoin erillistä kuuntelukoulutusta, vaikka myöhemmin työelämässä tarvitaan kuunteluosaamista. Kuuntelemisen koulutuksen puuttumisen jälkiä korjataan viimeistään työelämässä. Tehoton kuunteleminen on myös kallista, eikä kyse ole vain suoranaisesti hukatusta rahasta, vaan huonosta ajankäytöstä ja vähentyneestä tuottavuudesta työpaikoilla.

Tässä pro gradu -työssä tutkimuskohteena on esimiesten ja työntekijöiden käsitykset ja kokemukset kuuntelemisesta esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteessa. Tutkimuksessa esimies-alaisvuorovaikutussuhde valittiin kontekstiksi siksi, että se on merkittävä suhde organisaation toiminnan kannalta. Vuorovaikutuksella ja kuuntelemisella vuorovaikutuksen osana on tärkeä rooli muun muassa esimiesten ja työntekijöiden välisten suhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä. Haasteellista onkin se, että tutkimusten mukaan tehokkaan kuuntelemisen puute on yksi suurimmista viestintäongelmista organisaatioissa.

Tutkimuksessa vuorovaikutus nähdään transaktionaalisena prosessina, jossa sanomia sekä lähetetään että vastaanotetaan samanaikaisesti (ks. tarkemmin Hackman & Johnson 2004, 10; Infante, Rancer, Womack 1997, 22; McCroskey 1984, 265;

Rhodes 1993, 224–225). Vuorovaikutuksen transaktionaalisuuden vuoksi kuuntelijan voidaan olettaa kantavan ainakin puolet vastuusta vuorovaikutusprosessin onnistumisesta. Kuunteleminen nähdään relationaalisenä esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten esimiehet ja työntekijät määrittelevät kuuntelemisen, kun kontekstina on esimies-alaisvuorovaikutussuhde. Tavoitteena on tuoda esiin tutkittavien käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemiseen liittyvistä arvostuksista, toiveista, odotuksista ja haasteista. Tutkimuksella tavoitellaan tietoa, jota hyödyntäen voidaan kehittää vuorovaikutusta ja kuuntelemista organisaatioissa esimiesten ja työntekijöiden välillä. Tarkastelussa huomio kiinnittyy tutkittavien käsityksiin ja kokemuksiin kuuntelemisesta, ei todellisiin havaintoihin. Teoreettinen viitekehys rajautuu käsittelemään esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutusta, kuuntelemista ja vuorovaikutustaitoja sekä -osaamista. Puheviestinnän tutkimuskentässä tutkimuksen voidaan katsoa sijoittuvan vuorovaikutukseen työyhteisössä ja tarkemmin interpersonaalisiin suhteisiin.

## 2 ESIMIEHEN JA TYÖNTEKIJÄN VUOROVAIKUTUS

Tässä luvussa esitellään keskeisiä näkökulmia esimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen. Tavoitteena on valottaa lukijalle johtajan, johtamisen ja johtajuuden käsitteitä sekä selvittää esimiehen ja työntekijän rooleja ja vuorovaikutusta. Tässä tutkimuksessa sanoja johtaja ja esimies sekä alainen ja työntekijä käytetään synonyymeinä.

Johtajuutta on tutkittu paljon, ja erilaisia johtajuuden määritelmiä on useita. On kuitenkin syytä selvittää johtajan, johtamisen ja johtajuuden käsitteitä. Johtajalla tarkoitetaan henkilöä, joka on johtajan asemassa. Johtajalla voidaan siis tarkoittaa myös esimiestä. Johtaminen on johtajan toimintaa, joka voi olla joko hallinnointia eli johtamistyötä (management) tai johtajuutta (leadership). Johtamistyö käsittää sellaisia johtajan toimia kuten suunnittelu, toteutus ja valvonta. Johtajuus taas on vision, muutoksen ja ihmisten johtamista. (Rouhiainen 2005, 33.)

Johtamisen ja johtajuuden voidaan katsoa olevan suoraan yhteydessä viestintään. Toisaalta johtajan viestintään sisältyy sekä management että leadership -osa-alueet. (Rouhiainen 2005, 34.) Tässä tutkimuksessa ei ole olennaista tehdä eroa johtajuuden ja johtamisen välille. Johtajuus on nähty eri johtamistutkimuksen teorioissa esimerkiksi piirteenä, persoonallisuutena, käytöksenä, taitona tai ryhmäprosessina (Northouse 2004, 2). Viestinnän rooli johtajuudessa vaihtelee määritelmän mukaan. Piirreteorioissa viestinnän osuus johtajuudessa on vähäinen, sillä menestyksekkäs johtaminen perustuu johtajan persoonallisuuden piirteisiin. Tämä näkökulma ei kuitenkaan tarjoa selitystä johtajan toiminnalle vuorovaikutustilanteissa tai sille, miten johtajan piirteet ja johtamistyyli vaikuttavat työntekijöiden tai työryhmän toimintaan ja vuorovaikutukseen (Rouhiainen 2005, 36). Johtamistyyliä painottavien teorioiden mukaan viestinnän osuus johtajuudessa on tärkeä. Johtajuusviestinnän tavoitteena nähdään olevan sekä tehtävä- että suhdetason toimintojen toteuttaminen. Tehokas viestintä on kuitenkin sidoksissa johtajan piirteisiin ja tyyliin ja pysyy samanlaisena tilanteesta toiseen. Tilannejohtamisen teorioiden mukaan viestintä on



tärkeää ja tehokkaat johtajat sopeuttavat viestintäänsä tilanteen luonteen mukaan. (Barge 1994, 56–57.) Tilanneteorian näkökulmasta voidaan ajatella, että jokainen dyadinen suhde on ainutlaatuinen omalla tavallaan, eikä ketään alaisista tule suosia erityisesti (Trenholm & Jensen 1992, 348).

Johtajuutta tyylin tai tilanteen näkökulmasta katsovissa teorioissa ei huomioida viestinnän luovaa luonnetta. Viestinnän luovuutta sen sijaan painotetaan johtajuuden transformaatioteorioissa, joissa korostetaan kontekstin luomista kontekstisidonnaisuuden sijaan. Johtajuusviestintä ei siis ole sidottu kontekstiin, eikä se ole siitä riippumatonkaan, vaan sillä katsotaan olevan kyky luoda uusia määritelmiä tilanteille. Transformaatiojohtajat rohkaisevat alaisiaan näkemään tilanteet uudella tavalla, ongelmat haasteina. Viestinnällä on ratkaiseva merkitys uusien ajattelutapojen luomisessa ja ryhmän yhteisen toiminnan organisoimisessa. (Barge 1994, 58–60.) Transformaatioteorioiden vahvuus on se, että ne huomioivat johtajuudessa myös alaiset. Heikkoutena voidaan kuitenkin pitää sitä, että malli ei tarkastele syvällisesti johtajien ja alaisten välistä vuorovaikutusta, eikä sillä voidakaan selittää johtajan vuorovaikutusta tai viestintäosaamista (Rouhiainen 2005, 36).

Taitonäkökulmasta tarkastellen johtaminen on sidoksissa johtajan kykyihin ja taitoihin ratkaista moniulotteisia ongelmia organisaatiossa. Johtajuuden eri hierarkian tasoilla tarvitaan erilaisia tietoja ja taitoja, kuten teknisiä tai sosiaalisia. Huolimatta taitovaatimusten vaihtelusta eri hierarkian tasojen mukaan, tehokkaita interpersonaalisia taitoja tarvitaan jokaisella tasolla. Rouhiaisen mukaan (2005, 37–40) johtamisen taitonäkökulma ei kuvaa ja problematisoi tarkasti johtajan viestintä- ja vuorovaikutusosaamista. Johtajan tehtävänä on ohjata organisaatio kohti sen tavoitetta ja tämä tapahtuu vuorovaikutteisessa prosessissa, jossa johtajan viestintäosaamisen merkitys korostuu. Johtajuutta tulisikin tarkastella osaamisen näkökulmasta ja tutkia sitä, miten johtaja toimii tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti erilaisissa viestintätehtävissä ja -tilanteissa. Tällaisiin tilanteisiin lukeutuvat niin johtajan ja alaisen väliset keskustelut kuin strategian suunnittelu ja toteutus sekä tiimityö- ja neuvottelutilanteet.

Rouhiais (2005, 42) mukaan vuorovaikutuksen merkitys menestyksessä johtamisessa on selvästi suurempi kuin johtamisen teorit antavat ymmärtää. Johtajalla on oltava viestintä- ja vuorovaikutusosaamista. Voidaan ajatella, että johtajat tarvitsevat viestintäosaamista erityisesti epäselvyyksien selvittämisessä, neuvottelu- ja konfliktitilanteissa, tiimi- ja projektiperusteisessa toiminnassa ja ryhmäkontekstissa. Viestintäosaamisen puute näkyy vuorovaikutustaidoissa. Johtajilta odotetaan ongelmanratkaisutaitoja ja kykyä nopeaan ja tehokkaaseen päätöksentekoon vuorovaikutuksessa alaisten ja kollegoiden kanssa, neuvottelun sekä konfliktin hallinnan ja ratkaisemisen osaamista, työn ohjaamista, palautteen antamista, verkoston ja tiedon hallintaa sekä tiimin johtamista kartoittamalla tiimin ja ongelman tarpeet ja suunnittelemalla tiimin toimintaa sekä viestimällä hankkimaansa tietoa eteenpäin. Ryhmässä johtajalta odotetaan viestintäosaamista, joka edesauttaa sekä tavoitteen saavuttamisessa että hyvän viestintäilmapiirin ja toimivien vuorovaikutussuhteiden muotoutumisessa ja ylläpidossa. Tässä tutkimuksessa kohteena ovat esimiehet ja työntekijät ja on muistettava, että vuorovaikutus on kaksisuuntaista, joten on kiinnitettävä huomiota myös työntekijöiden viestintäosaamiseen.

Northousen (2004, 3) mukaan johtajuudessa on tiettyjä keskeisiä asioita erilaisista määritelmistä huolimatta. Johtajuus on ennen kaikkea ryhmäkontekstissa ilmenevä vaikuttamisprosessi, joka sisältää päämäärän saavuttamisen. Näihin tekijöihin perustuen johtajuus voidaan määritellä prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään yksilöitä saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Kun johtajuus määritellään prosessiksi, se on transaktionaalinen tapahtuma, joka ilmenee johtajien ja heidän alaistensa välillä. Johtaja vaikuttaa alaisiinsa ja alaiset vaikuttavat johtajaansa. Tämä määritelmä sulkee pois johtajuuden lineaarisena, yksisuuntaisena tapahtumana.

Hackmanin ja Johnsonin (2004, 6–7, 11–12) mukaan johtajuuden määritelmässä toistuu kolme yhteistä teemaa. Johtajuus sisältää vaikutuksen yksilöön tai ryhmään, ryhmäkontekstin sekä yhteistyön johtajan ja alaisten välillä. Johtaja ja alaiset työskentelevät yhdessä saavuttaakseen yhteiset päämäärät. Johtajat käyttävät symboleita luodakseen todellisuutta, sekä kieltä, tarinoita että rituaaleja luodakseen ryhmäkulttuurin. He arvioivat, analysoivat ja asettavat päämääriä ja käyttävät tiettyjä symboleita saavuttaakseen päämääränsä. Hackman ja Johnson määrittelevätkin

johtajuuden ihmisten välisenä viestintänä, joka muokkaa toisten asenteita ja käytöstä saavuttaakseen ryhmän päämäärät ja tarpeet.

Johtajuuden tehokkuuteen nähdään vaikuttavan sen, miten halukkaita ollaan viestimään toisten kanssa ja kehittämään tehokkaita viestintätaitoja. Johtamisviestinnän näkökulmasta tehokkaimmaksi johtamistyyliksi on useimmiten valittu demokraattinen tyyli. Se liitetään alaisten tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja kasvaneeseen tuottavuuteen. Tehokkaan johtajuuden ajatellaan käsittävän suhteiden perustamista ja ylläpitämistä ryhmän jäseniin. Johtajuuden voidaan nähdä sisältävän sekä viestinnän tehtävä- että suhdeulottuvuuden. Interpersonaalisesti suuntautunut johtaja on samanlainen demokraattisen tyylin edustajan kanssa. Molemmissa tyyleissä painotetaan tiimityötä, yhteistyötä ja supportiivista viestintää. (Hackman & Johnson 2004, 20–23.)

Johtajuusprosessiin kuuluvat sekä johtajat että alaiset. Molemmat osapuolet tarvitsevat toisiansa, koska he toimivat yhdessä saavuttaakseen jaetut päämäärät. Tutkimuksissa keskitytään usein vain johtajiin ja työntekijöiden panos jätetään huomiotta, vaikka molemmat ovat organisaation toiminnan kannalta tärkeitä. Johtajien ja alaisten voidaan katsoa olevan partnereita suhteessa, jossa heillä on toisiaan täydentävät roolit. Johtajat kantavat vastuuta koko ryhmän suunnasta, ja työntekijät toteuttavat suunnitelmia eli tekevät käytännön työn. Roolinäkökulmasta katsottuna alaisilla on hyvin aktiivinen ja tärkeä rooli organisaatioissa ja niiden menestyksessä. Auttamalla saavuttamaan asetetut tavoitteet esimerkilliset alaiset lisäävät organisaatioon arvoa. (Hackman & Johnson 2004, 18–20, 53.) Tehokas alaisuus on edellytys organisaation menestymiselle. Johtajat ja alaiset tulisi nähdä tasavertaisina toimimassa eri rooleissa ja suorittamassa eri toimintoja (Kelley 1988, 146).

Roolieroja voidaan jaotella luonnollisiin ja toimintaa haittaaviin. Luonnolliset erot rooleissa johtuvat siitä, että työnkuvat ovat erilaiset. Esimiehet kantavat vastuuta koko yksiköstä, mutta työntekijä on toisenlaisessa asemassa keskittyen lähinnä omiin vastuualueisiinsa. Siten näkökulmat esimiesten ja työntekijöiden välillä eroavat. Työyhteisössä saattaa esimiesten ja työntekijöiden välillä olla myös toimintaa haittaavia roolieroja. Nämä erot eivät johdu erilaisesta työnkuvasta, vaan ne ovat

esimerkiksi toiminnasta tehtyjä havaintoeroja, jotka voivat johtaa ristiriitoihin tai väärinkäsityksiin ja haitata tuottavuutta. (Trenholm & Jensen 1992, 341–342.)

Tämä tutkimus keskittyy kuuntelemiseen esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhteessa ja tässä tutkimuksessa kahdenvälistä kasvokkaisviestintää kutsutaan interpersonaaliseksi vuorovaikutukseksi. Kuten aiemmin on mainittu, esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus nähdään tässä tutkimuksessa transaktionaalisena prosessina. Kuunteleminen on keskeinen osa tätä prosessia. Kuuntelemista on tärkeää tarkastella esimiehen ja työntekijän välillä, sillä esimies-alaisuhde on merkittävä suhde organisaatioissa. Onhan esimies-alaisuhde yksi yleisimmistä interpersonaalisisista, tehtäväkeskeisistä suhteista organisaatioissa. Näissä suhteissa muun muassa välitetään olennaista tietoa, työyhteisön arvoja, asenteita ja uskomuksia. Ennen kaikkea näissä suhteissa vaikutetaan vuorovaikutuksen toiseen osapuoleen. Kuuntelemisella on merkittävä rooli esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteessa esimerkiksi interpersonaalisten suhteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä, motivaatiossa, työhyvinvoinnissa ja tehtävien suorittamisessa.

Organisaatioissa viestinnällä on monenlaisia tehtäviä, kuten saada toiset käyttäytymään halutulla tavalla ja toiminnan koordinoiminen. Viestinnän yhtenä tehtävänä organisaatioissa on tiedon jakaminen. Mikäli viestintä organisaatiossa ei toimi, ei myöskään organisaatio voi toimia kunnolla. Viestintä ei kuitenkaan ole vain tiedon välittämistä organisaatioissa, vaan viestinnällä on tehtävä muun muassa suhteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Viestinnällä on tärkeä rooli organisaatioissa erilaisissa interpersonaalisisissa yhteyksissä esimerkiksi luottamuksen rakentamisessa, sitoutumisen luomisessa, motivoinnissa ja konfliktien hallinnassa.

Organisaatioissa viestitään monien eri kanavien kautta. Vuorovaikutusta pidetään rikkaana, koska sen avulla vaihdetaan tietoa henkilökohtaisesti ja sen katsotaan tarjoavan mahdollisuuden välittömään palautteeseen (Greenberg & Baron 2003, 322). Vuorovaikutus on ilmaisuvoimaltaan vahvin ja vaikuttavin sisäisen viestinnän kanavista ja kasvokkain tulisikin käsitellä kaikkein tärkeimmät asiat (Juholin 1999, 36). Jos lähdetään siitä, että organisaatiossa käsitellään tärkeimmät asiat kasvokkain, ei ole ollenkaan yhdentekevää, minkälaiset kuuntelutaidot organisaatioissa toimivilla ihmisillä on. Kasvokkain viestitään sekä koko yhteisön sisällä yhteisissä

tilaisuuksissa että yksikkö- ja yksilötasolla. Kuuntelemista organisaatioissa pidetään tärkeänä, koska vuorovaikutusta on paljon esimerkiksi kokouksissa, kahdenkeskisissä palavereissa, tiimikokouksissa, keskusteluissa ja vapaamuotoisissa tilaisuuksissa. (Juholin 1999, 139–141.)

Viestinnän kanavavajeet ovat kuitenkin suurimmillaan juuri keskinäisviestinnässä, joka on arvostetuin viestinnän muoto organisaatioissa (Juholin 1999, 141). Tietovajeita pidetään kuitenkin kanavavajeita suurempina. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioissa koetaan, ettei kanavien kautta saada riittävästi tietoa. Suurimpien tietovajeiden katsotaan olevan muutosviestinnässä, on kyse sitten työtavoista, organisaatiosta ja sen muutoksista tai palkkauksesta ja siihen liittyvistä asioista. (Juholin 1999, 77–82.)

On mielenkiintoista havaita, että tutkimusten mukaan esimiehet käyttävät jopa kaksi kolmasosaa työajastaan viestien alaistensa kanssa. Yleensä näissä tilanteissa esimiehet tarjoavat tietoa organisaation toimintaperiaatteista ja sen päämääristä, antavat työhöjeita ja perusteita ohjeille tai palautetta tehdystä työstä. Työntekijät viestivät esimiehilleen tietoja itsestään, tämänhetkisestä työstään, työhön liittyvistä ongelmista ja tarjoavat esimiehien pyytämiä tietoja menettelytavoista ja käytännöistä. (Trenholm & Jensen 1992, 339.) Alaisten keskuudessa viestinnässä arvostetaan informaation kulkemista ja viestimistä kasvokkain esimiesten kanssa. Tärkeimpänä tekijänä pidetään omaa esimiestä tietojen välittäjänä ja erityisesti sellaisten tietojen, jotka koskevat omaa työtä. Tyytyväisyys viestintään on suurinta silloin, kun johtajiin koetaan olevan hyvä, välitön yhteys. Erityisesti arvostetaan johtajia, jotka kuuntelevat, jakavat tietoa avoimesti, pitävät tapaamisia säännöllisesti ja selittävät, mitä yhtiössä tapahtuu. Ylöspäin suuntautuvaa viestintää pidetään erittäin merkittävänä ja omien näkökantojen ilmaisemisen mahdollisuutta arvostetaan. (Hargie, Dickson & Tourish 1999, 11–12.)

Interpersonaalisten suhteiden voidaan katsoa vaihtelevan kolmen dimension suhteen: statuksen, läheisyyden ja valinnan. Valta ja status ovat paljon tutkittuja aiheita esimiehen ja työntekijän välillä. Työpaikoilla suhteet voidaan jaotella statuksen mukaan siten, että osa suhteista on statukseltaan erilaisia kuten esimies-alaisuus suhteet ja osa suhteista on statukseltaan samanarvoisia kuten suhteet kollegoiden välillä.

(Sias, Krone & Jablin 2002, 616–617.) Statuseroa voidaankin pitää suurena haasteena työntekijöiden ja esimiesten välisessä viestinnässä. Esimiehet ovat vapaampia aloittamaan ja päättämään keskusteluja, keskeyttämään työntekijöitä ja olemaan vähemmän muodollisia. He myös päättävät, millä etäisyydellä seisotaan keskinäisviestintätilanteissa. Vastaavanlaista viestintää työntekijältä pidetään epäkunnioittavana. Esimies onkin asemassa, jossa säädellään viestintäsuhteen sävyä. Hän on avainasemassa yritettäessä välttää statuseron negatiivisia vaikutuksia. (Trenholm & Jensen 1992, 340–341.) Statuseron tuomaa haastetta esimiehen ja työntekijän vuorovaikutukseen ei voida kiistää. Viestinnällä voidaan joko vahvistaa tai vähentää statuseroa. On kuitenkin hyvä muistaa, että vuorovaikutussuhteet ovat hyvin erilaisia ja yksilöllisiä, eikä statuserosta tule muodostaa vuorovaikutusta haittaavaa tekijää esimiehen ja työntekijän välille.

Interpersonaalisia suhteita erotellaan myös läheisyyden ja valinnan mukaan. Suhteita ei voi jaotella joko läheiseksi tai ei-läheiseksi, vaan suhteet ovat enemmän tai vähemmän läheisiä. Esimiesten ja työntekijöiden suhteiden läheisyys näkyy heidän viestinnässään. Esimiesten läheisyyttä osoittavalla nonverbaalisella viestinnällä on tutkimusten mukaan merkittävä positiivinen vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Lisäksi työntekijät pitävät nonverbaalisesti läheisyydestä viestiviä esimiehiä esimerkiksi kompetentteina, luotettavina ja sosiaalisesti attraktiivisina. (Richmond & McCroskey 2000, 93–94.)

Työyhteisön suhteet eroavat monista muista interpersonaalisisista suhteista sen osalta, miten niitä voidaan valita. Kollegoitaan saati esimiehiään pystyy harvoin valitsemaan, mutta työyhteisön suhteissa valintaa tehdäänkin siinä, keiden kanssa ystävystytään. (Sias, Krone & Jablin 2002, 616–617.) On muistettava, että saman esimiehen suhteet eri työntekijöihin ovat erilaisia ja myös viestintä niissä on erilaista.

Esimiesten ja työntekijöiden välisellä viestinnällä on siis suuri merkitys organisaatioissa esimerkiksi motivaation kannalta. Esimiesten antama tunnustus ja rakentava palaute motivoivat työntekijöitä (Brooks 2003, 69). Esimiesten ja työntekijöiden väliset suhteet ovat keskeisessä asemassa, kun tarkastellaan alaisten suorituksia ja tyytyväisyyttä työpaikalla (Greenberg & Baron 2003, 484).

On myös huomattava, että interpersonaalinen viestintä on kaksisuuntainen tie eli onnistuneeseen viestintään tarvitaan molempien osapuolien, esimiehen ja työntekijöiden, työskentelyä hyvän vuorovaikutussuhteen luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Tässä tutkimuksessa keskitytään esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa tarkemmin kuuntelemiseen. Kuunteleminen on kiinteä osa vuorovaikutusprosessia, jossa sanomia vastaanotetaan ja lähetetään samanaikaisesti. Seuraavaksi tarkastellaan kuuntelemisen taustaa, kuuntelemista prosessina ja kuuntelemisen tutkimuksia organisaatiokontekstissa.

## 3 NÄKÖKULMIA KUUNTELEMISEEN

### 3.1 Kuuntelemisen taustaa

Kuuntelemisen merkitys työyhteisöissä myönnetään, mutta aikaisempaa tieteellistä tutkimusta kuuntelemisesta tässä kontekstissa on niukasti. Erityisesti esimiesten ja työntekijöiden välisen kuuntelemisen tutkiminen on jäänyt hyvin vähälle huomiolle. Esimies-alaisvuorovaikutussuhteen merkittävyyden vuoksi on tärkeää tutkia kuuntelemista tässä kontekstissa. Tässä luvussa esitellään kuuntelemisen taustoja, määritellään kuuntelemista prosessina ja tarkastellaan kuuntelemista organisaatioissa.

Kuuntelemisen taitoja osana puheviestintätaitoja on tutkittu yli 50 vuotta, lähinnä Yhdysvalloissa. Kuuntelemisen tutkimisen pioneerina voidaan pitää Ralph Nicholsia. Hän on tutkinut kuuntelemisen prosessia ja määritellyt hyvän kuuntelemisen kriteerejä. Kuuntelun parissa tehdyissä tutkimuksissa on eri aikoina selvitetty tiedon muistissa säilyttämistä, muistiin palauttamista, kuuntelemisen suhdetta älykkyyteen, asenteiden vaikutusta kuuntelemiseen kuten halua kuunnella (willingness to listen) sekä määritelty kuunteluprosessia. (Bostrom 1990, 3–12.) Kuunteleminen on nähty lineaarisena toimintona, jossa sanoma lähetetään ja tulos mitataan. Tästä johtuen kuuntelemisen tutkimus on keskittynyt pitkään kuuntelemisen mittaamiseen ja mittaamisessa käytettävien testien kehittämiseen. (Bostrom 1990, 3–4; Cooper 1997, 77.) Kuuntelemisen tutkimuksen painotuksista johtuen kuuntelemista on pidetty lähinnä yksilön kognitiivisena prosessina. Myöhemmin kuuntelemista on kuitenkin alettu tutkia viestintäkäyttäytymisenä. Vasta kahtena viime vuosikymmenenä tutkijat ovat alkaneet pitää kuuntelemista moniulotteisena taitona. (Cooper 1997, 76–77.)

Kuuntelemisen tutkimus on kohdistunut suurelta osin opiskelijoihin luokkahuonekontekstissa. Päätelmät luokkahuoneista eivät kuitenkaan sovellu hyvin organisaatiokontekstiin (Cooper 1997, 77). Kuuntelemisen tutkimukset luokkahuoneissa ovat keskittyneet paljolti juuri kuuntelemisen mittaamiseen erilaisin testein.



Tutkijan oma kokemus esimerkiksi Watson-Barker kuuntelutestistä on se, että testi mittaa paljon vastaajan kykyä muistaa asioita toisistaan irrallisissa tilanteissa, joissa vastaajalla ei ole mahdollisuutta osallistua keskusteluun. Kuuntelemisen vuorovaikutteista näkökulmaa näillä testeillä ei ole voitu selvittää. Kuuntelemisesta organisaatiokontekstissa on julkaistuja tutkimuksia huomattavasti vähemmän kuin luokkahuonekontekstissa (Seibert 1990, 121). Työntekijöiden näkökulmasta tai esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa kuuntelemista on tutkittu vähän.

Kuuntelemisen tutkimuksen vähyys esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa on pienoinen yllätys, koska kuuntelemisella on merkittävä osa tässä vuorovaikutussuhteessa niin tiedon ja arvojen välittämisessä kuin esimerkiksi motivoinnissakin. Kuuntelemisen avulla voidaan rakentaa ja ylläpitää suhteita ja ymmärtää toisten näkökulmia (Purdy 1991, 47). Vaikka kuunteleminen liitetään kiinteästi suhteiden rakentamiseen, se toimii kuitenkin myös oppimistarkoituksissa (Purdy 1991, 12). Kuunteleminen on myös suuri tekijä konfliktien ratkaisemisessa (Barker, Johnson & Watson 1991, 143). Voidaan myös ajatella, että kuuntelemalla toisten näkemyksiä myös ehkäistään jossain määrin konfliktien syntymistä työyhteisöissä.

Useiden tutkimusten mukaan kuuntelemiseen käytetään aikaa enemmän kuin mihinkään muuhun verbaalisen viestinnän muotoon (Mckerrow, Gronbeck, Ehninger & Monroe 2000, 57). Silti kuuntelemisesta tiedetään vähemmän kuin muista viestintäkyvyistä (Sypher, Bostrom & Seibert 1989, 293). Usein oletetaan, että kuuntelemisen taito kehittyy automaattisesti käytössä. Tällaisen oletuksen vuoksi erityistä kuuntelemisen koulutusta eri kouluasteilla ei ole juuri järjestetty. Valkosen (2001, 124) lukio-opiskelijoiden kommunikaatiovalmiuksien arviointiin osallistuneista lukio-opiskelijoista yli puolet on sitä mieltä, että opetus on liian usein opettajan passiivista kuuntelemista. Sekä arviointiin osallistuneet opiskelijat että opettajat uskovat, että viestintävalmiuksia tuettaisiin monipuolisilla vuorovaikutteisilla työskentelytavoilla.

Kuuntelemisen koulutuksen puute näkyy työelämässä. Yhdysvalloissa heikkoa kuuntelemista pidetään yhtenä merkittävimmistä ongelmista liike-elämässä. Useissa organisaatioissa on huomattu, ettei organisaatioissa osata kuunnella ja tämä tehoton

kuunteleminen on kallista. Tehokkaan tai tehottoman viestinnän katsotaan vaikuttavan organisaation tuottavuuteen ja voittoon (Seibert 1990, 122). Useat yritykset Yhdysvalloissa ovatkin alkaneet järjestää työntekijöilleen kuuntelukoulutusta.

Empatia on liitetty niin kuuntelemiseen kuin viestintäosaamiseenkin. Esimerkiksi kysymysten kysymistä empaattisesti voidaan pitää aktiivisen kuuntelemisen osana. Lyhyttä ja täydellistä määritelmää empatiasta on mahdotonta antaa. Empatiaa voi kuvata esimerkiksi määrittelemällä se ”itsensä toisen kenkiin laittamiseksi” (Bruneau 1993, 186). Laajimmassa merkityksessään empatia nähdään olennaisena osana viestintäosaamista. Yhteys on ensisijaisesti empatian myötävaikutuksessa ymmärtämiseen ja viestinnän ennustamiseen. Empatiaa pidetään erittäin arvokkaana taitona siksi, että sen avulla kykenee ymmärtämään toisia täydellisemmin ja täsmällisemmin ja ennustamaan tai ennakoimaan toisten reaktioita. Empatia vaikuttaa positiivisesti myös suhteiden kehittymiseen. (Redmond 1995, 293–298.) Empaattinen kuunteleminen on toisten arvoa kunnioittavaa ja välittävää. Empaattiselta kuuntelijalta vaaditaan avoimuutta toisten ainutlaatuisia näkökulmia kohtaan sekä aktiivista asennetta empaattisen kuuntelemisen arvostamiseen ja halukkuutta muuttaa omia säännöllisyyksiään sanomia vastaanottaessa ja tulkittaessa. (Bruneau 1993, 194–195.) Lehtosen (1994, 48) mukaan empatian taito on kaksitasoinen: empatiaan kuuluu kyky reagoida toisen henkilön tunnetilan mukaisesti ja myös kyky osoittaa reaktionsa toiselle.

### **3.2 Kuunteleminen prosessina**

Kuuntelemista prosessina on tutkittu tieteellisesti melko paljon, vaikkakin prosessia enemmän on tutkittu kuuntelemisen lopputulosta. Tutkimusten mukaan kuunteleminen on tietoisista ja aktiivista, vaikka usein puhumisen ajatellaankin olevan aktiivinen taito ja kuuntelemisen passiivista vastaanottamista (Purdy 1991, 9). Sen lisäksi, että kuunteleminen on tietoisista ja aktiivista, kuuntelemisen taito voidaan myös oppia. Kuuntelemista voidaan siis harjoittaa, ja kuuntelemisen kehittämiseksi sitä on myös tärkeää tutkia.

Kansainvälisistä tutkijoista koostuvassa kuuntelemisen tutkimusta edistävässä järjestössä ILAssa (International Listening Association 1996) kuunteleminen määritellään seuraavasti: ”Kuunteleminen on dynaaminen prosessi, joka koostuu ärsykkeen vastaanottamisesta, merkityksen rakentamisesta ja vastaamisesta puhuttuihin ja/tai nonverbaalisiin viesteihin.” ILAn määritelmässä otetaan huomioon kuuntelemisen prosessissa ärsykkeen vastaanottaminen eli kuuleminen, mutta kuuntelemisen vaatimaa huomion suuntaamista ärsykkeeseen ja siihen keskittymistä ei ole erikseen korostettu. Merkityksen antaminen ärsykkeelle edellyttää kuitenkin ärsykkeen valikoimista ja siihen keskittymistä. Tässä tutkimuksessa kuunteleminen määritelläänkin dynaamiseksi prosessiksi, joka koostuu ärsykkeen vastaanottamisesta, huomion suuntaamisesta ärsykkeeseen, merkityksen antamisesta ja lopulta vastaamisesta puhujalle. Vastaaminen käsittää nonverbaalisen ja/tai verbaalisen vastaamisen puhuttuihin ja/tai nonverbaalisiin viesteihin. Kuunteleminen on siis mahdollista puhujaa näkemättä, mutta mikäli puhuja on läsnä, kuunnellaan myös nonverbaalisia vihjeitä. Valo (1995, 72) ehdottaakin, että kuuntelemisen taitojen sijaan käytettäisiin nimitystä havainnoinnin taidot.

Ärsykkeen vastaanottamisella tarkoitetaan fysiologista sanoman nonverbaalisen ja/tai verbaalisen kuulemisen ja näkemisen prosessia. Tutkimusten perusteella tehdään ero kuuntelemisen ja kuulemisen välillä. Suuren yleisön joukossa kuuntelemista ja kuulemista voi havaita pidettävän usein synonyymeina toisilleen. Kuuleminen on kuitenkin vain osa kuuntelemisprosessia (Wolvin & Coakley 1988, 77). Kuunteleminen vaatii kuulemista, mutta myös kuullun ymmärtämisen ja siihen vastaamisen. Kuulemisen välttämättömyyden lisäksi on korostettu halua kuunnella (Purdy 1991, 9; Wolvin & Coakley 1988, 341). On tärkeitä huomata se seikka, että kuunteleminen ei (välttämättä) tarkoita yhtä mieltä olemista (Wolvin & Coakley 1988, 90).

Huomion suuntaamisen vaihe tarkoittaa valikoidun ärsykkeen keskittyntä havainnointia (Wolvin & Coakley 1988, 57–69). Kuuntelemiseen kuuluu myös ärsykkeiden tulkinta eli merkityksen antaminen valikoiduille ärsykkeille. Tavoitteena on, että viestin vastaanottaja antaisi sanomalle merkityksen, joka on mahdollisimman samanlainen lähettäjän tarkoittaman merkityksen kanssa (Wolvin & Coakley 1988,

77). Sanoman ollessa liian vaikea, sitä ei todennäköisesti pystytä tulkitsemaan täsmällisesti. Sanoman ymmärtämiseen ja siten kuuntelemisen laatuun vaikuttavat useat tekijät kuten yksilöiden taustat ja aikaisemmat kokemukset.

Kuunteleminen on jatkuvaa päätöksiä tekemistä. Joka hetki useat ärsykkeet kilpailevat huomiosta ja kuuntelija tekee koko ajan päätöksiä siitä, mitä ärsykejä vastaanotetaan, mihin ärsykeisiin kiinnitetään huomio ja prosessoidaan niitä eteenpäin. Päätöksiin kuuntelemisesta tai kuuntelematta jättämisestä vaikuttavat esimerkiksi aika, energia ja halu kuunnella sekä se, mitä kuuntelemisella koetaan saavutettavan (Wolvin & Coakley 1988, 106). Havaintojen tekoa ohjaavat ihmisen tarvetila, kiinnostus, aikaisemmat kokemukset ja kieli (Uusitalo 1998, 13). Havainnoimista saattavat häiritä esimerkiksi asenteet ja ennakkoluulot.

Kuunteluprosessiin kuuluu olennaisesti myös muistaminen ja vastaaminen. Vain ne ärsykkeet, joihin suunnataan huomio, varastoituvat pitkäaikaiseen muistiin (Wolvin & Coakley 1988, 89). Vastaamisella voidaan tarkoittaa palautetta puhujalle tai ymmärretyn liittämistä muuhun tietoon (Purdy 1991, 10). Palautteen kuulumisesta kuuntelemisen prosessiin on erilaisia näkökulmia. Joidenkin tutkijoiden mukaan kuuntelemisen prosessiin kuuluu palaute, josta puhuja tietää, miten kuuntelija on prosessoinut sanoman (Purdy 1991, 49; Rhodes 1993, 223). Palautteen puuttuminen tulkitaan puhujan sivuuttamiseksi (Wolvin & Coakley 1988, 107). Tehokas kuuntelija voi esimerkiksi esittää relevantteja kysymyksiä sanoman kannalta. Kysymykset auttavat sanoman lähettäjää tietämään, onko sanoma tulkittu siten kuin hän on tarkoittanut. Toisen lähestymistavan mukaan palaute ei ole enää kuuntelemista, vaan uuden sanoman lähettämistä. Kuuntelemisen prosessin vaiheet ennen palautetta ovat kuitenkin sisäisiä ja ilman vastaamista olisi vaikeaa osoittaa kuuntelemisen tapahtuneen ja arvioida kuuntelemisen taitavuutta (Rhodes 1993, 223–225).

Tehokas kuunteleminen edellyttää kykyä suunnata huomio huolellisesti, olla tietoinen ärsykkeen vastaanotosta, tulkita kriittisesti sanomaa, ymmärtää ja muistaa sekä tarjota tarkoituksenmukainen palaute/vastaus (Purdy 1991, 46). Kuunteleminen on siis monimutkainen prosessi, joka sisältää sekä intrapersonaalisia että relationaalisia toimintoja.

Relationaalisesta näkökulmasta kuunteleminen on jatkuva prosessi, joka ilmenee suhteen kontekstissa, ja tässä tutkimuksessa vielä tarkemmin dyadissa eli kahden henkilön, esimiehen ja työntekijän välillä. Kuuntelemisen nähdään tapahtuvan yhdeltä yhdelle, toisin kuin esimerkiksi luentotilanteissa yhdeltä monelle. Määriteltäessä kuuntelemista relationaalisesti kuuntelemisen intrapersonaaliseen prosessiin lisätään vielä interpersonaalinen taso eli puhujalle vastaaminen. Tarkoituksenmukainen vastaaminen tarkoittaa sitä, että yksilö voi vastata ymmärtäen, kysellen, tukien, tulkiten tai arvioiden. Tehokas kuunteleminen auttaa dyadia menemään kohti ymmärtämistä. Relationaalisessa määritelmässä kuuntelemisella osoitetaan toiselle tukea ja arvostusta. Lisäksi kuunteleminen on tehokasta, kun viestintä on ennustettavaa, sillä ennustettavaa viestintää pidetään osoituksena keskustelun yhtenäisyydestä. (Rhodes 1993, 217–237.) Tässä tutkimuksessa kuuntelemista tarkastellaan esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa ja siten kuunteleminen nähdään relationaalisena heidän välillään. Näin ollen on huomioitava, että kuunteleminen käsittää myös vastaamisen puhujalle yksilöiden intrapersonaalisten prosessien lisäksi.

### **3.3 Kuunteleminen organisaatioissa**

Kuuntelemista pidetään tärkeänä organisaatiokontekstissa, mutta on vain vähän tutkimuksia, jotka vahvistavat tämän. Kuuntelemista arvostetaan organisaatioissa, mutta arvostus ei usein näy käytännössä. Organisaatiokontekstissa tehdyissä kuuntelemisen tutkimuksissa on monesti keskitytty vain kartoittamaan sitä, miten paljon johtajat ja työntekijät käyttävät aikaa kuuntelemiseen työpäivänsä aikana. Johtajien ja työntekijöiden kuuntelemiseen käyttämät ajat yhden työpäivän aikana ovat niin huomattavia, että mahdollisesti siksi organisaatioissa on kiinnostuttu tehokkaan kuuntelemisen tärkeydestä. Nykyisin kuuntelemisen tärkeys organisaatiokontekstissa tunnustetaan ja tutkimukset ovat laajentuneet muille alueille kuin vain kuuntelemisen määrän selvittämiseen.

Timm ja DeTienne (1995, 230–235) kirjoittavat, että tehokkaan kuuntelemisen puute saattaa olla yleisin viestintäongelma useimmissa organisaatioissa. Kuuntelemista voidaan varmasti aina parantaa ja kehittää, mutta ennen kuin voidaan tarttua tähän ongelmaan, tulee ensin määritellä, mitä kuunteleminen organisaatioissa oikeastaan tarkoittaa. Organisaatioissa on paljon erilaista kuuntelemista ja on tärkeää tietää, mistä silloin todella puhutaan, kun käsitellään kuuntelemisen puutteita organisaatiokontekstissa.

Brownellin (1991, 247–251) tutkimuksessa selvitettiin esimiesten kuuntelemista palvelualalla. Työntekijät ja heidän esimiehensä arvioivat kyselylomakkeen avulla esimiesten kuuntelemista työssä. Kyselylomakkeessa kuunteleminen jaettiin ns. HURIER-mallin mukaan kuuteen eri taitoalueeseen, jotka edustivat erilaisia fokuksia kuuntelemisen prosessissa. Tutkimuksessa vertailtiin esimiesten havaintoja itsestään ja heidän alaisensa havaintoja esimiehistään. Esimiehet näkivät itsensä parempina kuuntelijoina kuin mitä heidän alaisensa heitä pitivät. Suurimmat erot löydettiin sensitiivisyyden alueella. Johtajat uskoivat tunnistavansa työntekijöidensä tunteita ja osoittavansa empatiaa, mutta alaiset olivat eri mieltä siitä, että heidän esimiehensä tunnistaisivat heidän emotionaaliset tarpeensa ja vastaisivat niihin tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksessa keskityttiin vain arvioimaan esimiesten kuuntelemisen taitoja ja työntekijöiden taidot jäivät tutkimuksen ulkopuolelle.

Sypher, Bostrom ja Seibert (1989, 293 - 301) tutkivat kuuntelemisen, viestintäkykyjen ja työntekijöiden hierarkiassa nousemisen suhdetta vakuutusyhtiössä. Tutkimuksen tulokset osoittivat merkittävän positiivisen suhteen kuuntelemisen ja muiden sosiaaliskognitiivisten ja viestinnällisten kykyjen välillä. Kuuntelukyvyyllä osoitettiin olevan yhteys yksilön menestykseen organisaatiossa. Kuuntelemisen suhdetta työssä menestymiseen tutki myös Steil (1991, 201). Menestys työssä ja työntekijöiden kehitys olivat hänen mukaansa suoraan yhteydessä työntekijöiden asenteisiin, taitoihin ja tietoihin kuuntelemisesta. Myös Nichols (1991) pitää kuuntelemista ratkaisevana tekijänä uralla menestymiseen tai epäonnistumiseen. Tutkimusten mukaan kuuntelemisen taitoja pidetään tärkeinä johtajana menestymisessä (Greenberg & Baron 2003, 343). Tutkimusten perusteella kuuntelemisellä näyttää olevan suuri merkitys työssä menestymiseen ja uralla etenemiseen. Toisissa tutkimuksissa on havaittu, että yksilön kyky viestiä

menestyksekkäästi toisten kanssa vaikuttaa myös henkilön työtyytyväisyyteen (Seibert 1990, 122). Juholinin (1999, 83, 184) mukaan mahdollisuus keskustella työtovereiden ja esimiesten kanssa ja mahdollisuus mielipiteen ilmaisuun vaikuttaa vahvasti työyhteisön ilmapiiriin. Henkilöstö odottaa esimiehiltään ennen kaikkea läsnäoloa ja kuuntelemisen taitoa.

Cooper (1997, 75–80) kehitti mallin, jonka avulla voidaan arvioida organisaatiossa toimivien henkilöiden kuunteluosaamista. Mallissa kuunteluosaaminen rakentui kuuntelukäyttäytymisestä, jossa vahvistettiin sanoman täsmällistä vastaanottamista ja tuettiin viestinnän suhdetasoa toisen työntekijän kanssa. Täsmällisyys käsitti faktojen erottamisen mielipiteistä, tietojen analysoimisen ja keskustelun tärkeiden yksityiskohtien muistamisen. Suhteen vahvistaminen tarkoitti tässä toisten huomioimista ja kykyä saada toiset tuntemaan olonsa mukavaksi. Tutkimuksissa täsmällisyyden ja tuen havaittiin korreloivan mallissa suuresti. Tutkijat ehdottivat, että näin myös korreloivat henkilön tyytyväisyys työsuhteessa, kuuntelutehokkuus ja havaittu kuunteluosaaminen. Cooperin mallia on syytä kritisoida siitä, että se yksinkertaistaa kuuntelemisen osaamisen. Kuuntelemisen osaaminen on moniulotteinen ilmiö, jota tulee tarkastella monipuolisemmin kuin vain sanoman täsmällisen vastaanottamisen ja viestinnän suhdetason tukemisen kautta.

Papan ja Glennin (1988, 12–14) tutkimuksen mukaan työntekijöiden kyky kuunnella ja kuuntelukoulutus vaikutti vahvasti tuottavuuteen yhdessä uuden teknologian kanssa. Kuuntelemisen merkitys kasvoi entisestään, kun työtehtävä oli uusi. Kuunteleminen oli myös tärkeä tekijä interpersonaalisten suhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä. Työntekijät, jotka olivat huonoja kuuntelijoita, saattoivat törmätä päivittäin ongelmiin vuorovaikutussuhteissa työpaikalla. Hyviä kuuntelijoita arvostetaan usein interpersonaalisisissa suhteissa, mutta on liian yksinkertaistavaa väittää, että vain huonoilla kuuntelijoilla olisi ongelmia vuorovaikutussuhteissaan työpaikoilla. Vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttavat kuitenkin muutkin seikat kuin vain kuuntelemisen laatu.

Kuuntelemista organisaatiokontekstissa on tarkasteltu myös siitä näkökulmasta, miten johtajat luovat ja ylläpitävät vahvaa kuunteluympäristöä. Vahva kuuntelu- ympäristö tarkoittaa sitä, miten ryhmän jäsenet ovat havainneet, tulkinneet ja

kokeneet kuuntelemisen. Vahvassa kuunteluympäristössä kuunteleminen on tehokasta, ja se helpottaa tehtävien suorittamista sekä suhteiden kehittämistä organisaatioissa. Vahvassa kuunteluympäristössä esimiesten tulee ymmärtää työntekijöiden sanomia, viestiä empaattisesti sekä vastata tarkoituksenmukaisesti työntekijöiden tarpeisiin. Tällaisen kuunteluympäristön rakentamista pidetään yhtenä esimiesten merkittävimmistä haasteista. Esimiesten kuuntelukäyttäytymisellä on suora vaikutus organisaation kulttuuriin ja toimintoihin. Esimiehet voivat vahvistaa kuunteluympäristöä varmistamalla, että organisaation fyysinen ympäristö rohkaisee aktiiviseen vuorovaikutukseen, tarjoamalla kuuntelukoulutusta sekä viestimällä, että kuunteleminen on arvostettua. (Brownell 1993, 241–242, 257.)

On vain vähän taitoja, jotka vaikuttavat suuremmin työntekijöiden elinikäiseen oppimiseen ja organisaation kehittämiseen kuin tehokas kuunteleminen. Supporttiivista viestintäilmastoa luonnehtii yleensä vahva kuunteluympäristö. Tällainen ympäristö myötävaikuttaa terveiden ja avoimien interpersonaalisten suhteiden kehittämiseen. (Brownell 1993, 242.) Vaikka vahvan kuunteluympäristön ja avoimen viestintäympäristön luominen ja ylläpitäminen kuuluu esimiesten tehtäviin, jokaisella yksilöllä organisaatiossa on mahdollisuus vaikuttaa kuunteluympäristöön. (Brownell 1993, 258.) Voidaan ajatella, että jokaisella yksilöllä organisaatiossa on, paitsi mahdollisuus vaikuttaa kuunteluympäristöön, myös vastuu tehdä niin. Esimiehet toimivat esimerkkeinä, mutta jokaisen yksilön osuus on tärkeä vahvan, positiivisen kuunteluympäristön kehittämisessä. Siksi on tärkeää tutkia sekä esimiesten että työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta. Kuunteluympäristön luomisen lisäksi jokaisen on tärkeää kehittää omia kuuntelemisen taitojaan ja osaamistaan. Seuraavassa luvussa keskitytään tarkastelemaan kuuntelemista osana vuorovaikutustaitoja ja -osaamista.



## 4 KUUNTELEMINEN VUOROVAIKUTUSTAITONA

### 4.1 Puheviestintäkompetenssin ja -taitojen määrittelyä

Viestintäkompetenssin, osaamisen ja taitojen käsitteet sekoittuvat usein arkisessa kielenkäytössä. Viestintäkompetenssi, josta voidaan käyttää myös nimitystä viestintäosaaminen, on laaja käsite ja erilaisia määritelmiä on paljon. Usein kuitenkin puhutaan samasta ilmiöstä, mutta hieman eri termein. Viestintäkompetenssin osana voidaan pitää puheviestintäkompetenssia, joka tarkastelee viestinnällistä osaamista kahden tai useamman ihmisen välisessä vuorovaikutustilanteessa (Valkonen 2003, 26). Puheviestintäkompetenssin lähikäsitteenä voidaan pitää interpersonaalista kompetenssia, johon sisältyvät interpersonaaliset taidot kuten kuuntelemisen taidot vuorovaikutussuhteessa. Tässä työssä tarkastelu keskittyy kuuntelemiseen, joka nähdään osana puheviestintätaitoja ja laajemmin puheviestintäkompetenssia. Seuraavaksi tarkastellaankin puheviestintäkompetenssin käsitettä, johon puheviestintätaidot kiinteästi liittyvät. Sen jälkeen keskitytään tarkastelemaan kuuntelemisen taitoja puheviestintätaitojen osana ja lopuksi vielä puheviestintäkompetenssia työelämässä. Tässä tutkimuksessa käsitteitä interpersonaalinen kompetenssi, puheviestintäkompetenssi, viestintäkompetenssi ja vuorovaikutuskompetenssi käytetään toistensa vastineina. Näin ollen myös käsitteitä vuorovaikutustaidot, interpersonaaliset taidot ja puheviestintätaidot pidetään toistensa synonyymeinä.

Kuten aikaisemmin todettiin, tutkijat määrittelevät viestintäkompetenssin eri tavoin. Yhden näkökulman mukaan ihmiset ovat kompetentteja viestijöitä, jos heillä on tietoa tarkoituksenmukaisesta viestinnästä. Tämän tiedon mukaista käytöstä ei kuitenkaan edellytetä. (Shockley-Zalabak & Hulbert-Johnson 1994, 293.) Esimerkiksi esimies tai työntekijä on näin ollen kompetentti viestijä, jos hänellä vain on tarkoituksenmukaiset tiedot esimiehen ja työntekijän vuorovaikutukseen (Barge 1994, 233–234). Tätä näkökulmaa voidaan kritisoida siitä, että sen mukaan kompetenttiin kuuntelemiseen riittää tieto hyvästä kuuntelemisesta. Näkökulma jättää esimerkiksi taitavan toiminnan kompetentin kuuntelemisen ulkopuolelle.

Toisten tutkijoiden mielestä kompetenssi on enemmän kuin tieto tarkoituksenmukaisesta käytöksestä. Se sisältää myös tiedon soveltamisen ja interpersonaalisten päämäärien saavuttamisen. (Barge 1994, 234; Shockley-Zalabak & Hulbert-Johnson 1994, 293.) McCroskeyn (1984, 263–264) mukaan henkilö ei ole vielä kompetentti viestijä, jos hän osaa kuvailla oikeanlaisen viestintäkäyttäytymisen. On myös viestittävä tietämyksen mukaisesti, ymmärrettävä käyttäytyminen ja osattava valita taitorepertuaarista tilanteeseen sopivat taidot. Kuuntelemisen kompetenssiin tarvitaan siis sekä tietoa tarkoituksenmukaisesta kuuntelemisesta tietyssä tilanteessa että on osattava valita kontekstiin sopivat tarkoituksenmukaiset kuuntelemiset taidot ja sovellettava niitä. Tällainen lähestymistapa kompetenssiin ei kuitenkaan ota huomioon kuuntelijan motivaatiota ja asennetta kuuntelemiseen vuorovaikutustilanteessa. Lisäksi on huomioitava, että eri organisaatioissa voidaan pitää kompetenttina erilaista viestintää. Organisaation ainutlaatuinen arvojärjestelmä vaikuttaa siihen, minkälainen viestintä missäkin organisaatiossa on kompetenttia. (Barge 1994, 235–238.) Kompetenssin kriteereitä määriteltäessä tulee ottaa huomioon kulttuuriset ja tilanteelliset erot, koska viestintäkäyttäytyminen saattaa olla oikeaa yhdessä kulttuurissa, mutta ei ole kompetenttia toisessa (Backlund 1994, 205).

Yleisimmät kriteerit, joilla vuorovaikutustaitojen ja -kompetenssin laatua arvioidaan, ovat tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus. Arviointia voidaan tehdä myös viestinnän tyydyttävyyden ja eettisyyden kriteerein. Viestintä, joka on tehokasta ja tarkoituksenmukaista ja jonka toiset arvioivat oikeutetuksi, on todennäköisesti myös tyydyttävää ja eettistä. (Spitzberg & Cupach 2002, 583.) Tehokkuus on yksi vanhimmista ja vakiintuneimmista kompetenssin kriteereistä. Tehokkuudella tarkoitetaan sitä laajuutta, jolla vuorovaikuttajat saavuttavat toivottuja lopputuloksia viestinnän avulla. Viestijän kompetenssi määräytyy siitä, missä määrin hänen päämääränsä, suunnitelmansa ja aikomuksensa ovat toteutuneet. (Spitzberg & Cupach 2002, 580–581.) Tulokset ovat interpersonaalisesti toisistaan riippuvaisia, eikä päämäärää voida saavuttaa muuten kuin toisten kanssa vuorovaikutuksessa (Spitzberg 2003, 95; Spitzberg & Dillard 2002, 90–91). Päämäärän saavuttamisen onnistumista voidaan tarkastella niin prosessin kuin lopputuloksenkin tasolla. Prosessin tasolla kyse on siitä, onko vuorovaikutus prosessin aikana ollut

tarkoituksenmukaista. Tulostasolla taas kysymys on siitä, mitä prosessilla saavutettiin. (Spitzberg & Dillard 2002, 91.)

Tarkoituksenmukaisuudella viitataan toiminnan sopivuuteen tietyssä kontekstissa (Spitzberg 2003, 98; Spitzber & Dillard 2002, 91–92). Tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus ovat kontekstisidonnaisia (Rubin 1990, 109). Kompetenssi on siis tehokasta ja tarkoituksenmukaista käyttäytymistä siinä määrin kuin se noudattaa oikeellisuuden standardeja vuorovaikutuksen havainnoijien mielestä tietyssä kontekstissa (Spitzberg 2003, 98).

Viestintäkompetenssi voidaan määritellä tiedoksi tarkoituksenmukaisesta ja tehokkaasta viestintäkäyttäytymisestä, motivaatioksi ja taidoksi toimia viestintätilanteissa tavalla, jota viestintään osallistuvat pitävät tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena, taidoksi ennakoita, suunnitella, säädellä ja arvioida viestintäkäyttäytymistä sekä viestinnän eettisten periaatteiden noudattamiseksi siten, etteivät ne vaaranna viestintäsuhteita, eivätkä loukkaa toisia osapuolia (Valkonen 2003, 26).

Esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa viestintää ei voida pitää kompetenttina, jos vain jokin näistä tekijöistä toteutuu. Kompetenssia määrittävien tekijöiden on esiinnyttävä yhtä aikaa. Kompetentisti viestimällä on tarkoitus sekä saavuttaa päämäärät että toimia hyväksyttävästi esimies-alaisuuteen kannalta. (Barge 1994, 234–237.) Viestintäkompetenssia määriteltäessä on huomioitava, että kompetenssi tapahtuu jatkumossa, laadun vaihdellessa matalasta korkeaan.

On myös aiheellista pohtia sitä, kuka määrittää kompetenssin laadun vuorovaikutustilanteissa. Suhdenäkökulmasta katsottuna kompetenssi määrittyy osallistujien havaintojen kautta suhdekontekstissa. Yksilön interpersonaaliset taidot yhdessä hänen tietojen ja motivaation kanssa mahdollistavat käyttäytymisen, joka voidaan havainnoida interpersonaalisesti kompetentiksi tietyssä vuorovaikutuskontekstissa. (Spitzberg & Cupach 2002, 574.) Suhdenäkökulmasta katsottuna kompetenssi on siis attribuutio, jonka vuorovaikutukseen osallistujat tekevät tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteerien perusteella (Spitzberg & Cupach 2002, 575). Vuorovaikutustaitojen laatua ei siten määritetä objektiivisesti, vaan

taitojen laatu vaihtelee havainnoijan ja kontekstin vaatimusten mukaan (Spitzberg & Dillard 2002, 92). Jokaisella yksilöllä on vuorovaikutustilanteissa omat tulkintakehyksensä, jotka muovaavat sitä kontekstia, missä viestintä tapahtuu (Spitzberg 2003, 96; Spitzberg & Cupach 2002, 583–585). Kontekstin vuorovaikutustilanteelle asettamat vaatimukset tarkoittavat kuuntelemisen osalta sitä, että sellainen kuunteleminen, mikä on kompetenttia yhdessä kontekstissa, voi olla epäkompetenttia toisessa tilanteessa. Kompetentiksi arvioitua kuuntelemista voidaan pitää osoituksena kuuntelijan sopeutumisesta kontekstiin.

## 4.2 Kuuntelemisen taidot

Edellisessä kappaleessa määriteltiin puheviestintäkompetenssi, jonka yhtenä osana voidaan pitää puheviestintätaitoja. Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin kuuntelemisen taitoja puheviestintätaitojen osana. Käsitteitä vuorovaikutustaidot, interpersonaaliset taidot ja puheviestintätaidot voidaan käyttää toistensa vastineina. Kuuntelemisen taidot esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa ovat siis osa interpersonaalisia taitoja tai vuorovaikutustaitoja ja niistä voidaan puhua myös osana puheviestintätaitoja. Kuuntelemisen taidoista voidaan käyttää nimitystä havainnoinnin taidot, kuten Valo (1995, 70–72) ehdottaa. Hänestä kuunteleminen yhdistetään helposti pelkästään verbaalisten viestien vastaanottamiseen, vaikka kuuntelemisessä ovat yhtä oleellisia myös nonverbaaliset viestit.

Taitoja tutkitaan paljon eri konteksteissa, ja terminologia on varsin kirjavaa. Puheviestinnän tutkimushistoriassa viestintätaitoja onkin ryhmitelty ja jaoteltu eri tavoin. Näin ovat syntyneet muun muassa erilaiset taitohierarkiat. Hierarkioista voidaan havaita, että tuloksekas puheviestintä edellyttää monimutkaisten taitokonstruktioiden hallintaa. Hierarkioiden muodostaminen ei ole ainoa tapa ryhmitellä puheviestintätaitoja, vaan niitä voidaan jaotella myös esimerkiksi tilanteen tai funktion mukaan. Tällainen luokittelu on kuitenkin sikäli hankalaa, että esimerkiksi kuuntelemisen tai havainnoinnin taidot voidaan liittää useisiin viestintätilanteisiin ja kuuntelemisella on yleensä monia erilaisia funktioita. Valo (1995, 73) ehdottaakin kuuntelutaitoja ryhmiteltäväksi sanoman käsittelemisen

kautta. Näin kuuntelemisen taidot voisivat olla erittelyn, vertailun, yhdistelemisen, tiivistämisen, ennakoimisen, punnitsemisen, tulkitsemisen, arvioimisen ja päättelyn taitoja.

Kuuntelemisen taitoja voidaan tarkastella myös esimerkiksi kuuntelemisen prosessin kautta. Tutkijat ovat jo kauan listanneet kuuntelemisen eri vaiheissa tarvittavia taitoja. Taitavalla kuuntelijalla tulisikin olla kuunteluprosessin eri vaiheisiin liittyviä taitoja. Tällaisia ovat havaitsemiseen, sanoman koodaamiseen ja arvioimiseen, puhujan tarkoitusten arviointiin liittyvät taidot sekä taito luoda tehokkaita ja tilanteeseen sopivia kuuntelemisstrategioita. (Ridge 1993, 9.) Kuuntelemisen strategianäkökulmasta taitavan kuuntelijan voidaan ajatella olevan sellainen, joka muodostaa eri konteksteissa erilaisia strategioita senhetkiseen kuuntelemiseen sovellettavista taidoista. Hän ymmärtää kulloisenkin kuuntelemisen kontekstin ainutlaatuisuuden ja tuottaa omista repertuaareistaan strategian tarkoituksenmukaisista taidoista eri konteksteissa ja lopulta soveltaa käytäntöön osaamiaan tarkoituksenmukaisia taitoja. Kuuntelemisen kompetenssi on tästä näkökulmasta kykyä luoda kontekstiin soveltuva strategia ja valita oikeat taidot sekä käyttää valittuja taitoja ottaen huomioon viestinnän sisällön, kontekstin ja tarkoituksen (Ridge 1993, 4–8). Kuunteluprosessin ja sen eri vaiheiden tunteminen on tärkeää kuuntelemisen taitojen kehittämiseksi ja taitavan kuuntelemisen onnistumiseksi eri konteksteissa.

Yksilön vuorovaikutustaidot ovat siis hierarkkisia sekä rakenteellisesti ja ajallisesti monimutkaisella tavalla koordinoituja. Yksilön puheviestintäkompetenssiin kuuluvat vuorovaikutustaidot liittyvät sekä viestinnän muotoon ja sisältöön. Taitoja voidaan tarkastella useilla abstraktion tasoilla. (Spitzberg & Cupach 2002, 574.) Taitoja voidaan tarkastella esimerkiksi atomistisina eli tarkkaa havainnointia edellyttävinä puhekäyttäytymisen piirteinä kuten nyökkäyksinä, katsekontakteina tai tarkentavina kysymyksinä ja niiden määrää tai holistisina, käyttäytymisestä syntyvinä laajoina vaikutelmina ja päätelminä kuten vuorovaikutuksen hallinta ja aktiivisuus. Taitoja voidaan myös arvioida analyyttisesti keskittymällä piirteisiin, jotka ovat merkityksellisiä taidon osatekijöitä. Arviointi voidaan perustaa myös yleisvaikutelmaan, mutta tämä on hyvin herkkä vinouttaville tekijöille ja toimiikin parhaiten palautteenannon menetelmänä. (Valkonen 2003, 51–53.)

Taitava käyttäytyminen ei tapahdu sattumalta. Spitzberg ja Cupach (2002, 574) määrittelevät interpersonaaliset taidot toistettaviksi päämääräsuuntautuneeksi käytökseksi, käyttäytymismalleiksi ja käyttäytymissarjoiksi, jotka ovat tarkoituksenmukaisia senhetkisessä vuorovaikutuskontekstissa. On myös katsottu, että viestinnän on oltava koordinoitua, tuloksellista ja kontrolloitua palautteen avulla, jotta sitä voidaan pitää taidokkaana. On silti muistettava, että puheviestinnässä viestijä voi olla eri taidoissa eri tasolla. Taitojen tason katsotaan vaihtelevan tilanteen, viestintäkumppaneiden, mielialan, tavoitteiden, kontrollin ja monien muiden yksilö- ja tilannetekijöiden mukaan (Valo 1995, 68). Joissakin tilanteissa voidaan olla haluttomia viestimään. Haluttomuus viestiä voi johtua taitojen puutteellisuudesta. Taitojen kehittämisen on nähty rakentavan luottamusta ja rohkaisevan viestimään. (Hackman & Johnson 2004, 22.)

Viestintäkasvatuksessa huolenaiheena on perinteisesti ollut se, miten kehitetään kompetentteja puhujia, väittelijöitä, keskustelun johtajia ja vuorovaikutuksen aloittajia. Menestyksenkäs viestintä vaatii kuitenkin myös hyviä kuuntelijoita, kritiikkiä ja vastaajia. (Sprague 1999, 22–23.) Valkonen (2003, 251–265) on väitöskirjassaan tarkastellut lukiolaisten käsityksiä taitavasta keskustelijasta ja sitä, minkälaista keskustelijaa lukiolaiset arvostavat ja miten hyvä keskustelija toimii ongelmanratkaisu- tai päätöksentekotilanteessa. Lukiolaisten kirjoitelmista kävi ilmi, että ryhmäkeskusteluissa eniten arvostettu taito oli kuunteleminen. Yli puolet (54 %) lukiolaisista oli sitä mieltä, että hyvä keskustelija kuuntelee ja tekee muistiinpanoja. Noin joka kolmas (34 %) piti hyvän keskustelijan ominaisuutena sitä, että keskustelija ei puhu liikaa, ei keskeytä, eikä puhu toisten päälle. Lukiolaisten käsitys taitavasta keskustelijasta korostaa erityisesti kuuntelemista, mutta myös suhdekeskeisyyttä ja toisten huomioon ottamisen arvostusta. Tätä taustaa vasten onkin mielenkiintoista tarkastella, miten suomalaisessa työelämässä esimiehet ja työntekijät määrittelevät taitavan kuuntelijan.

### 4.3 Puheviestintäkompetenssi työelämässä

Puheviestintäkompetenssin merkitys työelämässä on kasvanut etenkin tietointensiivisessä asiantuntijatyössä, jossa tiedoista, taidoista ja omasta osaamisesta on pystyttävä viestimään muille erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Organisaatioissa vuorovaikutusta tapahtuu niin interpersonaalisisissa konteksteissa kuin ryhmätilanteisakin, joissa taitava kuunteleminen on erittäin tärkeää.

Työelämä on muuttunut paljon viime vuosikymmenien aikana, ja monet työelämässä tapahtuneet muutokset asettavat entistä suurempia haasteita työelämässä toimivien viestintäosaamiselle ja siten myös kuuntelemiselle. Erityisesti asiantuntijatyössä työntekijän tietopääomasta muodostuu organisaation tärkein resurssi. Tällöin yksilön vuorovaikutustaitojen ja viestintäosaamisen merkitys korostuu. Tulevaisuuden työ näyttäisi myös vaativan yksilöltä yhä enemmän kykyä ja halua jakaa tietoa, verkostoitua sekä toimia tehokkaasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. (Rouhiainen 2005, 32–33.) Siirtyminen toimintakeskeisestä lähinnä teollisen yhteiskunnan työkuulttuurista nykypäivän merkityskeskiseen työkuulttuuriin (ks. Littlejohn 1999, 6–9) siirtää myös viestinnän näkökulmaa sanomien tuottamisesta ja informaation välittämisestä vastaanottamiseen ja tulkintaan. (Kostiainen 2003, 90–91.) Merkityskeskisessä työkuulttuurissa työtä tehdään paljon erilaisissa vuorovaikutustilanteissa kuten tiimeissä, palavereissa, neuvotteluissa ja kokouksissa (Kostiainen 2003, 95). Merkityskeskisessä työkuulttuurissa viestintäosaamisella on todettu olevan merkitystä menestymiseen, urakehitykseen ja työyhteisöön vaikuttamiseen. Merkityskeskiseen työkuulttuuriin sijoittuvat suhtautuvat myönteisesti siihen, että viestintäosaaminen sijoittuu osaamisen ytimeen ja on olennaista työyhteisössä toimimisessa. Tällaisessa työkuulttuurissa myös arvostetaan viestintäosaamista enemmän kuin toimintakeskeiseen työkuulttuuriin sijoittuvien keskuudessa. (Kostiainen 2003, 137.)

Useissa työelämän viestintätaitoja käsittelevissä tutkimuksissa korostetaan kuuntelemisen taitojen merkitystä. Kuuntelemista pidetään kaikkein tärkeimpänä interpersonaalisenä taitona, ellei jopa kaikkein tärkeimpänä viestintätaitona (Trenholm & Jensen 1992, 46, 85). Maes, Weldy ja Icenogle (1997) löysivät

kartoitustensa tuloksena, että puheviestintäosaamista pidettiin oleellisimpana osa-alueena arvioitaessa työnhakijoita. Erityisesti kuuntelemis-, keskustelu- ja palautteen antamisen taitoja pidettiin tärkeimpinä taitoina työelämään tuleville.

Taitavia kuuntelijoita arvostetaan liike-elämässä, heillä on menestyksekkäitä interpersonaalisia suhteita ja heitä pidetään arvostelukykyisinä kansalaisia (Sprague 1999, 22–23). Sypherin (1984, 123) mukaan organisaatiokontekstissa tehdyissä tutkimuksissa korostetaan sosiaaliskognitiivisten taitojen kuten kuuntelemisen merkitystä yksilön menestykseen organisaatiossa. Kuuntelemisen taidot vaikuttavat positiivisesti työelämään sijoittumiseen ja uralla etenemiseen. Paremmat kuuntelijat sijoittuvat organisaatiohierarkiassa korkeammalle tasolle ja tulevat ylennetyiksi useammin kuin ne, joilla on vähemmän kehittyneet kuuntelemisen taidot. (Sypher, Bostrom & Seibert 1989, 293–301.) Rubin (1990, 100) painottaa tarkasteltuaan organisaatioviestinnän kompetenssiin liittyvää kirjallisuutta, että organisaatioissa toimivien yksilöiden on hallittava kolme laajaa taito aluetta, jotta heitä voidaan pitää kompetentteina. Näihin taitoalueisiin sisältyy kuunteleminen ja ohjeiden ymmärtäminen, puhuminen kieliopillisesti oikein ja ihmissuhdetaidot, jotka sisältävät konfliktin hallinnan, yhteistyön ja näkökulman ottamisen.

Kostiaisen (2003, 114–116) väitöskirjatutkimuksessa työelämässä toimivat ammattikorkeakoulusta valmistuneet kokivat viestintäosaamisen olennaiseksi osaksi työtään ja ammattiosaamistaan. Suurin osa valmistuneista oli sitä mieltä, että työn tulokset pohjautuvat viestinnälliseen osaamiseen, oman osaamisen saattaminen työyhteisön yhteiseen käyttöön tapahtuu viestinnällisin keinoin ja viestintätaidot ovat työn tekemisen kannalta välttämättömiä. Eniten viestinnällä koettiin kuitenkin olevan merkitystä työssä menestymisen ja uralla etenemisen kannalta. Viestintäosaamisen nähtiin korostuvan erityisesti erilaisissa ammatillisesti haasteellisissa ja vaativissa tilanteissa, työhön liittyvissä ongelmallisissa tilanteissa ja informaation kulkuun liittyvissä yhteyksissä, työyhteisön muutoksissa, kulttuurien välisissä kohtaamisissa ja ammattiin sosiaalistumisessa. (Kostiaisen 2003, 118.) Valmistuneet kokivat tarvitsevansa erityisesti yhteisöllisyyttä tukevia interpersonaalisia tietoja ja taitoja. Työtehtävät, joissa koettiin tarvittavan viestintäosaamista eniten, koskivat erilaisia ammatillisia interpersonaalisia suhteita kuten keskusteluja, kehityskeskusteluja, projekteja, tiimejä, yhteyksien luomista ja ylläpitämistä yhteistyökumppaneihin ja



kansainvälisiä kontakteja. (Kostiainen 2003, 87–88.) Nämä interpersonaaliset viestinnälliset tilanteet ovat juuri sellaisia vuorovaikutustilanteita, joissa kuunteleminen on tärkeä elementti.

Puheviestintäkompetenssin ja kuuntelemisen taitojen merkitys nykypäivän työelämässä on tutkimusten mukaan tärkeä. Viestintäosaamisella ja kuuntelemisella nähdään olevan merkityksellinen rooli nykypäivän työelämässä vuorovaikutussuhteissa. Useiden tutkimusten mukaan viestinnällä ja erityisesti kuuntelemisellä näyttää olevan merkitystä työssä menestymiseen ja uralla etenemiseen. Onkin mielenkiintoista tarkastella, miten esimiehet ja työntekijät suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa arvostavat kuuntelemista ja minkälainen kuunteleminen heidän mukaansa on taitavaa.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä kuuntelemiseen esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteessa. Tavoitteena on selvittää esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa. Tarkasteltavia aiheita ovat kuuntelemisen määrittäminen, arvostukset, toiveet ja odotukset sekä haasteet esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa.

Tutkimuksessa esimies-alaisvuorovaikutussuhde valittiin kontekstiksi siksi, että kuunteleminen on tärkeä osa esimiesten ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Esimies-alaisvuorovaikutussuhde taas on merkittävä suhde organisaation toiminnan kannalta. Aikaisemmin tehtyjen tutkimusten mukaan esimies-alaisvuorovaikutussuhteella on vaikutusta muun muassa työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja suoriin. Kuuntelemisella on merkitystä organisaatioissa, sillä esimiehet ja työntekijät käyttävät paljon aikaa kuuntelemiseen päivittäin. Kuuntelemisella on myös tärkeä merkitys suhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä. Tehokkaan kuuntelemisen puutetta pidetään yhtenä suurimmista viestintäongelmista organisaatioissa ja siksi kuuntelemista on hyvin tärkeää tutkia.

Tässä tutkimuksessa on yksi päätutkimuskysymys ja kolme alatutkimuskysymystä. Päätutkimuskysymys on

*1) Millaisia käsityksiä ja kokemuksia esimiehillä ja työntekijöillä on kuuntelemisesta esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa?*

Päätutkimuskysymyksen avulla pyritään saamaan tietoa siitä, minkälaisia käsityksiä ja kokemuksia tutkittavilla on kuuntelemisesta silloin, kun kontekstina on esimies-alaisvuorovaikutussuhde. Tarkoituksena on selvittää, mitä kuunteleminen haastateltavien käsitysten mukaan on. Minkälaisia käsityksiä haastateltavilla on

itsestään ja esimiehistään kuuntelijoina? Minkälaisia käsityksiä haastateltavilla on itsestään ja työntekijöistään kuuntelijoina? Minkälaisia funktioita kuuntelemisella on tutkittavien mukaan esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa? Tätä tietoa hyödyntäen voidaan kehittää vuorovaikutusta ja kuuntelemisen osaamista organisaatiossa.

Alatutkimuskysymyksillä tarkennetaan päätutkimuskysymystä.

Alatutkimuskysymykset ovat

*1) Millaisia haasteita on kuuntelemisessa esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa?*

Alatutkimuskysymyksellä selvitetään esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa olevia kuuntelemisen haasteita ja mahdollisia ongelmakohtia kuuntelemisessa. Tällainen tieto mahdollistaa ongelmakohtiin puuttumisen ja haasteiden ratkaisemisen.

*2) Miten kuuntelemista arvostetaan?*

Toisella alatutkimuskysymyksellä uskotaan saavutettavan tietoa siitä, miten esimiehet ja työntekijät arvostavat kuuntelemista ja miten heidän käsityksensä ja kokemustensa mukaan kuuntelemista arvostetaan yleisesti organisaatiossa. Tietoa pyritään saamaan myös siitä, miten arvostus näkyy organisaatiossa.

*3) Millaisia odotuksia ja toiveita esimiehillä ja työntekijöillä on kuuntelemisesta?*

Kolmannella alatutkimuskysymyksellä kartoitetaan tutkittavien toiveita ja odotuksia kuuntelemisesta. Kysymyksellä tavoitellaan tietoa siitä, minkälaiseksi esimiehet ja työntekijät kokevat kuuntelemisen vuorovaikutussuhteessaan tällä hetkellä ja toisaalta, mitä he toivoisivat kuuntelemiselta tulevaisuudessa. Entä minkälaisia odotuksia tutkittavilla on kuuntelemisesta ja mihin tai kehen odotukset kohdistuvat. Tällaisella tiedolla on merkitystä, kun pohditaan kuuntelemisen kehittämisen alueita esimies-alaisuuksissa.

## **5.2 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuuntelemiseen liittyviä käsityksiä ja kokemuksia esimiesten ja työntekijöiden näkökulmista. Tämän tavoitteen

toteuttamiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu (liite 1 & liite 2). Tutkimuksen kohteena on vähän tutkittu alue ja haastattelun katsottiin sopivan hyvin uusien asioiden kartoittamiseen. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska tutkimuksessa haluttiin vastaajien voivan kertoa käsityksistään ja kokemuksistaan mahdollisimman vapaamuotoisesti kuitenkin tietyn haastattelukehikon sisällä. Juuri teemahaastattelu mahdollistaa tämänkaltaisen aineiston keräämisen. (Eskola & Suoranta 2001, 87.) Teemahaastattelu suo haastateltavalle mahdollisuuden tuoda esiin käsityksiään ja kokemuksiaan mahdollisimman vapaasti (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48). Teemahaastattelu mahdollisti syvän keskustelun tiettyjen teemojen ympärillä. Oletuksena oli, että aihe tuottaa hyvin monitahoisia vastauksia, joiden tarkentamiseen ja syventämiseen teemahaastattelu antaa mahdollisuuden.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teema-alueet on etukäteen päätetty ja ne ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 195; Eskola & Suoranta 2001, 86.) Teema-alueet käytiin läpi kaikissa haastatteluissa, mutta niiden laajuus vaihteli haastattelusta toiseen.

Teemahaastattelu sopii käytettäväksi tilanteissa, joissa kohteena ovat arat aiheet (Metsämuuronen 2003, 188). Esimies-alaisvuorovaikutuksen katsottiin olevan tällainen. Aiheen arkaluonteisuuden vuoksi ryhmähaastattelua ei nähty tähän tarkoitukseen soveltuvana menetelmänä, vaikka toisenlaisessa kontekstissa kuuntelemista voitaisiinkin selvittää ryhmähaastattelulla. Ryhmähaastattelu ei olisi tullut kysymykseen aikatauluongelmienkaan vuoksi. Olisi ollut hyvin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta, saada useita haastateltavia haastatteluihin samaan ajankohtaan.

Kuuntelemista olisi voitu tutkia muillakin tavoilla kuten eläytymismenetelmällä, mutta tutkittavan organisaation puolelta tulleen toiveen mukaan päädyttiin haastatteluun. Kirjoittamiseen perustuvan eläytymismenetelmän koettiin olevan myös jossain määrin epäreilu menetelmä tilanteessa, jossa haastateltavat olivat taustoiltaan, esimerkiksi koulutukseltaan hyvin erilaisia.

### 5.3 Tutkimushaastattelujen toteutus

Tutkimusta tehtäessä on selvitettävä tutkimusta ohjaavat filosofiset perusoletukset. Nämä oletukset ohjaavat tiedon hankintaa ja koskevat erityisesti ontologiaa ja epistemologiaa. Ontologiset kysymykset koskevat tutkittavan ilmiön luonnetta ja sitä, mikä on todellista ja mitä voidaan pitää todisteina (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 118). Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkittavien käsityksistä ja kokemuksista. Haastateltavien käsitykset ja kokemukset ovat heille todellisia ja niitä voidaan pitää todisteina. Epistemologiset kysymykset käsittelevät tiedostamisen ja tiedonsaannin ongelmia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 118). Kysymyksiin voidaan etsiä vastauksia pohtimalla, millainen suhde on tutkijan ja tutkittavan välillä sekä miten ja millaista tietoa tutkija saa. Lähtökohtana pidetään sitä, että tutkija saa tietoa tutkittavien käsityksistä ja kokemuksista olemalla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan eli tässä tapauksessa haastattelemalla heitä. Tieto on tämän yhteistyön tulosta. Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on se, että tieto on subjektiivista. Tutkija toimii tiedon välittäjänä ja voidaan ajatella myös, että tämä tieto on tutkijan tulkitsemaa.

Tutkimus suoritettiin julkisen hallinnon asiantuntijaorganisaatiossa. Organisaatio on rakenteeltaan hierarkkinen. Ylin johto koostuu pääjohtajasta ja kahdesta ylijohtajasta. Ylijohtajien alaisuudessa toimivat yksiköt, joilla on yksiköiden esimiehet eli keskijohto. Organisaatiossa toimii myös horisontaaliryhmiä, joiden johdossa on yksiköiden työntekijöitä. Organisaation asiantuntijaluonteen vuoksi useissa tapauksissa työntekijöillä on esimiehiään enemmän asiantuntemusta.

Haastatteluihin osallistui yhteensä 14 henkilöä, joista 6 vastasi yksiköiden esimiehen näkökulmasta ja 8 toimi työntekijän asemassa. Haastattelun alussa haastateltavilta kysyttiin, vastaavatko he esimiehen vai työntekijän näkökulmasta. Esimiehiä haastateltiin esimiehinä alaisilleen, mutta osaan kysymyksistä he vastasivat sekä esimiehen eli yksikön johtajan näkökulmasta että näkökulmasta alaisina omille esimiehilleen eli ylijohtajille. Haastateltavien valinnassa oleellisin kriteeri oli vapaaehtoisuus.

Ensikontakti haastateltaviin otettiin sähköpostitse. Koko organisaatioon lähetettiin kaksi sähköpostiviestiä, joista ensimmäisessä kerrottiin lyhyesti tutkimuksesta ja vapaaehtoisia pyydettiin ilmoittautumaan tutkimukseen. Ensimmäisen sähköpostiviestin saatteena oli organisaation henkilöstöpäällikön viesti, jossa toivottiin kiinnostusta tutkimusta kohtaan. Tämä sähköpostiviesti tuotti vain 3 osallistujaa tutkimukseen. Tämän jälkeen koko organisaatioon lähetettiin muistutusviesti tutkimuksesta. Lopulta sähköpostiviestien kautta tutkimukseen saatiin 8 työntekijää ja 3 esimiestä. Työntekijöiden ja esimiesten määrä sekä eri yksiköiden edustus pyrittiin saamaan mahdollisimman tasaiseksi. Esimiesnäkökulman lisäämiseksi soitettiin kahdelle esimiehelle ja laitettiin sähköpostia kolmelle esimiehelle. Näistä viidestä kolme osallistui haastatteluun. Tutkimukseen osallistui yhdeksän naista ja viisi miestä. He edustivat yhdeksää organisaation eri yksikköä. Haastateltavat olivat iältään 28–56-vuotiaita, keski-ikä oli 44 vuotta.

Tutkimus suoritettiin yksilöhaastatteluina. Tutkimushaastattelut tehtiin 25.1.–3.2.2006 välisenä aikana. Haastattelut kestivät keskimäärin 35 minuuttia. Lyhin haastattelu oli kestoltaan puoli tuntia ja pisin 50 minuuttia. Haastattelut suoritettiin työaikana asiantuntijaorganisaation omissa tiloissa. Tiloina käytettiin yhtä kabinettia ja kahta eri kokoushuonetta.

Haastateltavilta pyydettiin lupaa haastattelujen nauhoitukseen. Haastatteluista 13 nauhoitettiin, mutta yksi nauhoitus epäonnistui. Haastattelun tukena käytettiin haastattelurunkoa samojen teemojen käymiseksi läpi jokaisen haastateltavan kanssa. Teemoista keskusteltiin eri laajuisesti sen mukaan, miten vastaajalla oli käsityksiä ja kokemuksia aiheesta.

Haastattelu muodostui seuraavista alueista: a) kuuntelemisen arvostaminen, b) kuuntelemisen ilmeneminen esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhteessa, c) toiveet ja odotukset kuuntelemisesta ja d) kuuntelemisen haasteet. Haastattelujen lopuksi kysyttiin, oliko haastateltavalla mielessä vielä jotakin sellaista kuuntelemiseen liittyvää, mikä oli hänen mielestään tärkeää ja merkittävää.

Muistiinpanoja tehtiin haastattelujen aikana vain vähän paremman kontaktin luomiseksi haastateltaviin. Välittömästi haastattelujen jälkeen tehtiin muistiinpanoja haastattelutilanteen tunnelmasta.

Haastattelukysymyksiä testattiin etukäteen tekemällä yksi koehaastattelu puhelimitse viestinnän ammattilaisen kanssa. Tämän haastattelun perusteella muokattiin haastattelukysymysten järjestystä. Haastatteluista yksi tehtiin useita päiviä muita aikaisemmin eli 25.1.2006 Loput haastattelut tehtiin seuraavalla viikolla alkaen 30.1.2006. Ensimmäinen haastatteluista tehtiin tarkoituksellisesti useaa päivää ennen muita, jotta jäi aikaa pohtia haastattelukysymyksiä. Mitään muutoksia haastattelurunkoon ei kuitenkaan tehty tämän haastattelun perusteella.

#### **5.4 Aineiston käsittely ja analysointi**

Kaikki haastattelut litteroitiin sanatarkasti analysointia varten. Haastateltavien puheen lisäksi myös kaikki haastattelijan kysymykset ja kommentit litteroitiin. Haastattelut luettiin läpi etsien aineistosta uusia asioita, uutta tietoa kuuntelemisesta, mutta myös tietoa teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin pohjautuen.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruuta ja analysointia ei voida erottaa täysin toisistaan. Kvalitatiivisessa analyysissä vaaditaan absoluuttisuutta. Kaikki seikat tulee kyetä selvittämään siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Yksikin poikkeus kumoo säännön ja silloin asiaa tulee miettiä uudelleen. (Alasuutari 1993, 21–25.)

Kvalitatiivisen analyysin voidaan katsoa sisältävän kaksi vaihetta. Alasuutarin (1993, 27–35) mukaan vaiheet ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistäminen voidaan jakaa kahteen osaan. Aineistoa tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta, jolloin aineisto pelkistyy nk. raakahavainnoiksi. Pelkistämisen toisessa vaiheessa havainnoista etsitään yhteistä piirrettä tai nimittäjää ja muotoillaan sääntö, joka pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Näin erilliset raakahavainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai

havaintojen joukoksi. Kvalitatiivisen analyysin toisessa vaiheessa eli arvoituksen ratkaisemisessa tehdään pelkistämällä tuotettujen johtolankojen pohjalta tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä käyttäen apuna aiempia tutkimuksia ja kirjallisuutta. Raakahavaintoja ei tässä vaiheessa unohdeta vaan niitä käytetään edelleen apuna tässä varsinaisessa laadullisessa analyysissä. Kerätty aineisto siis pilkotaan analyysissä käsitteellisiksi osiksi ja synteessin avulla osat kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi.

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin osittain induktiivisesti ja toisaalta deduktiivisesti. Aineistoa analysoitiin induktiivisesti tekemällä tulkintoja aineistolähtöisesti, jolloin saatiin nostettua esiin tekijöitä, joita ei ollut tutkimuskysymyksissä. Tällaisia olivat kuuntelemisen toiveet ylimmän johdon suhteen. Perustuen aikaisempien tutkimusten tarkastelemiseen kohteesta oli kuitenkin teoreettisia näkemyksiä. Aineistosta etsittiin myös merkityksiä etukäteistiedon ja tutkimuskysymysten pohjalta. Aineiston käsittely ja analysointi pohjautui Miles ja Hubermanin (1994) esittelemään kvalitatiivisen aineiston analyysiin, jossa prosessi etenee luokittelun ja ryhmittelyn jälkeen tulkintoihin ja johtopäätöksiin.

Aineiston analysoiminen aloitettiin lukemalla aineisto läpi. Ensimmäisellä lukukerralla aineistoon ei vielä tehty mitään merkintöjä. Lukemisella pyrittiin saamaan kokonaiskuva aineistosta. Seuraavilla lukukerroilla huomiota kiinnitettiin uusiin, aineistosta nouseviin ja toistuviin aiheisiin, mutta myös teoreettiseen viitekehykseen tai tutkimuskysymyksiin pohjautuvaan tietoon. Aineistoon merkittiin korostuskynällä lauseita ja kappaleita ja näissä merkinnöissä esiintyvistä aiheista muodostettiin luokkia. Luokkia oli kuitenkin tässä vaiheessa vielä paljon, kymmenittäin. Luokiteltaessa kävi kuten Miles ja Huberman (1994, 61) toteavat, osa luokista toimii hyvin ja toiset huonommin. Tässäkin tutkimuksessa osa luokista kuihtui pois ja toiset paisuivat. Haastatteluja luettiin yhä uudelleen ja luokkia muokattiin sekä yhdisteltiin. Lopulta luokat muodostuivat tutkimuskysymysten mukaisiksi ja joistakin aikaisemmista luokista tehtiin näiden luokkien alaluokkia. Luokkien teemoiksi muodostuivat siis kuuntelemisen määrittelemisen, arvostukset, haasteet sekä toiveet ja odotukset. Luokiteltaessa jokaiselle luokalle annettiin oma



väri, esimerkiksi kuuntelemisen haasteet merkittiin violetilla, toiveet pinkillä ja arvostukset turkoosilla.

Tiedon järjestelemiseksi edelleen luokat koodattiin. Koodeja käytetään yleensä järjestämään merkityksellisiä yksiköitä, jotka voivat olla erikokoisia ryhmiä koostuen sanoista, lauseista tai esimerkiksi kappaleista. Koodien avulla suuretkin aineistot saadaan analysoitaviksi. Koodit voidaan luoda esimerkiksi viitekehyksen tai tutkimuskysymysten mukaan. (Miles & Huberman 1994, 57–58.) Tässä tutkimuksessa luokat muodostettiin tutkimuskysymysten mukaan. Luokkien alle koodattiin useita alaluokkia aikaisemmista, alustavista luokista, teoriakirjallisuuden pohjalta, haastattelujen kysymyksistä sekä aineistosta. Kaikki alaluokat saivat luokkansa värin eli haasteiden alaluokat olivat kaikki violetteja. Lisäksi kaikki alaluokat indeksoitiin aihetta kuvaavalla kirjainyhdistelmällä. Koodit pyrittiin pitämään semanttisesti lähellä niitä termejä, joita ne edustavat. Esimerkiksi kaikille haasteille, jotka liittyivät kuuntelemisen prosessin huomion suuntaamisen (attending to) vaiheeseen, annettiin violetti koodi PRO ATT ja kuuntelemisen määritelmä, jotka liittyivät huomion suuntaamisen vaiheeseen kuuntelemisen prosessissa, saivat punaisen koodin PRO ATT. Luokkaan tai alaluokkiin liittyvät lauseet ja virkkeet alleviivattiin aineistosta ja koodattiin luokan värillä ja alaluokan koodilla. Jotkut ilmauksista saivat useita koodeja, koska ne kuuluivat useaan luokkaan (ks. Miles & Huberman 1994, 65). Koodit merkittiin vasempaan marginaaliin. Kaikki saman koodin sisältävät lausumat koottiin yhteen tietyn alaluokan ja luokan alle. Yksittäisistä havainnoista koottiin yleisempiä luokitteluja. Haastatteluista säilytettiin alkuperäiset kokonaiset versiot ja niihin palattiin, jotta voitiin tarkistaa koodatun asian yhteys kokonaisuuteen.

Aineistoa voidaan ryhmitellä myös tyypittelemällä, jolloin aineistosta muodostetaan selviä ryhmiä samankaltaisia tarinoita. Aineistosta voidaan myös systemaattisesti etsiä poikkeavia tapauksia. Tässä tutkimuksessa tyypittelyä sovellettiin osaan aineistosta. Eskola ja Suoranta (2001, 181–182) erottavat kolme erilaista tapaa muodostaa tyyppejä: a) autenttinen, yhden vastauksen sisältävä tyyppi on esimerkki laajemmasta aineiston osasta, b) yhdistetty tyyppi käsittää sellaisia asioita, jotka esiintyvät suuressa osassa vastauksia, c) mahdollisimman laaja tyyppi saattaa sisältää

asioita, jotka ovat esiintyneet kenties vain yhdessä vastauksessa. Tässä tutkimuksessa tyypittelyä tehtiin erityisesti perustuen yhdistetyn tyyppin malliin.

Aineiston erittelemisestä ja yhdistelemisestä siirryttiin kohti tulkintojen ja johtopäätösten tekemistä (Miles & Huberman 1994, 90, 245). Analysoimisen vaiheessa luokitellusta aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia ja ristiriitaisuuksia sekä vertailtiin tietoja. Erityisesti kiinnitettiin huomiota laadullisiin seikkoihin. Tärkeänä pidettiin laadullisia eroja ja yhteneväisyyksiä, ei niinkään määrällisiä.

Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen aineisto ja tehdään siitä tulkintoja. Tutkimusraportissa on käytetty puhesitaatteja havainnollistamaan analysointia. Puhesitaatteja on muokattu luettavammiksi karsimalla ”täytesanoja” (esim. niinku, tota) sisältöä kuitenkin muuttamatta. Sitaatteja on myös muokattu yleiskielisiksi sekä poistettu yksiköihin ja niiden toimintoihin viittaavia osia haastateltujen henkilöllisyyden salassa pitämiseksi. Raportoinnissa työntekijöistä käytetään koodeja A1–A8 ja esimiehistä koodeja E1–E6. Suorissa lainauksissa merkillä ”---” tarkoitetaan, että tekstiä on lyhennetty ja merkillä ”...” tarkoitetaan miettimistäukoa puheessa. Luvussa 6.1 kuvataan sitä, minkälaisia merkityksiä kuuntelemiselle annetaan, luvussa 6.2 kuuntelemisen arvostamiseen liittyviä seikkoja, luvussa 6.3 raportoidaan haastateltujen toiveita ja odotuksia kuuntelemisen suhteen ja luvussa 6.4 tarkastellaan kuuntelemisen haasteita.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Kuuntelemisen monet määritelmät

#### 6.1.1 Mitä kuunteleminen on?

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen tulokset. Ensin käsitellään kuuntelemisen erilaisia määritelmiä ja sen jälkeen tarkastellaan kuuntelemiseen liittyviä arvostuksia, toiveita ja odotuksia sekä haasteita. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitä vastaajien mukaan kuunteleminen on. Päättulos osoittaa, että kuunteleminen käsitetään monin eri tavoin esimiesten ja työntekijöiden keskuudessa. Kun kuuntelemisesta puhutaan organisaatiossa, voidaan kuuntelemisella tarkoittaa jotakin kuuntelemisen prosessin vaihetta, samaa mieltä olemista tai vaikuttamista. Toisten mukaan kuunteleminen käsittää muistamisen, palautteen tai asioiden toteuttamisen kuuntelemisen jälkeen. Kuunteleminen voi olla myös mielipiteen huomioon ottamista, on kyseessä vuorovaikutustilanne tai ei. Toisinaan saman henkilön vastauksissa saattaa kuunteleminen olla määritelty useammalla tavalla. Tulosten mukaan kuunteleminen on arvostettua haastateltujen keskuudessa, mutta käsitykset jakautuvat kuuntelemisen arvostamisesta koko organisaation tasolla. Toiveita ja odotuksia kohdistetaan vuorovaikutuksen toisen osapuolen ja ylimmän johdon tapaan kuunnella. Ylimmän johdon kuuntelemista kommentoidaan haastatteluissa, vaikka ylimpää johtoa koskevia kysymyksiä ei suoranaisesti esitetty. Tulosten mukaan kuunteleminen on hyvin haastavaa ja kuuntelemisen haasteita aineistossa onkin runsaasti. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin sitä, mitä kuunteleminen haastateltavien mukaan on.

Kun työyhteisössä puhutaan kuuntelemisesta, on hyödyllistä tietää, miten eri tavoin kuunteleminen käsitetään. Osa vastaajista käyttää kuulemista ja kuuntelemista synonyymeina. Näissä vastauksissa kuunteleminen kuitenkin on usein huomion suuntaamista. Kuunteleminen on sitä, että ollaan läsnä, havainnoidaan ärsyke ja suunnataan huomio ärsykkeeseen. Näihin kuuntelemisen määritelmiin ei kuitenkaan

liity ymmärtämisen tai palautteen vaihetta. Yksi haastatelluista tekee selvän eron näiden kahden termin, kuulemisen ja kuuntelemisen välillä:

A8: --- riippuu vähän tietenkin asioista, että jos ne on kiinnostavia niin sitten mä kuuntelen kauheen mielelläni, ja rupeen ite analysoimaan ja sillai mut sitte jos on sellaista, mikä mua ei kiinnosta tai millään tavalla tavoita, niin sit mä tavallaan kuulen, mut en kuuntele.

Osalle haastateltavista kuunteleminen on jotain syvempää kuin ainoastaan kuulemistä tai keskittymistä vastaanotettavaan sanomaan. Tällöin sanoman ymmärtämisen katsotaan kuuluvan olennaisesti kuuntelemiseen.

A4: Kyllähän asiat yleensä aina vaatii sitä, että ihmiset ymmärtää toisiaan, ja jos ei kuunnella, niin ei ymmärretä.

A1: Siitähän lähtee se yhteisymmärrys, jos se lähtee. Että yritetään ymmärtää, mitä toiset yrittää sanoa, ja ymmärtämiseksi pitää tietenkin osata kuunnella, mitä ne yrittää sanoa. Muutenhan kaikki asiat voi mennä ihan ristiin ja voi kuvitella, että toinen on sanonut jotain sellaista, mitä se ei oo ollenkaan tarkoittanut ja silloinhan yhteistyö ja koko työyhteisön yhdessä toimiminen ei onnistu.

Kiintoisaa on se, että haastateltavista osan mielestä sanoman ymmärtäminen nähdään erillisenä kuuntelemisesta. Tämä on tietysti loogista silloin, jos kuunteleminenkin ymmärretään kuulemisena. Kuuntelemisen nähdään näissä määritelmässä tapahtuneen, kun huomio on suunnattu sanomaan. Ymmärtäminen saatetaan erottaa kuuntelemisesta siksi, että se mielletään hyvin usein yksimielisyydeksi. Kuunteleminen ei kuitenkaan välttämättä tarkoita samaa mieltä olemista.

E2: Vaikka ne voi olla eri mieltä, niin sit ne uskaltaa sanoa, et mä en kyl nyt oo ihan varma, et meneeks se noin. Mut ai niin, minkä takia. Ja sit kuunnellaan, et miksi ei, et kyl aina kaikkien eduksi olisi, et jonkinlainen yhteisymmärrys siihen, se toisen kuunteleminen tuottaisi tuloksen. Ja voi olla, että jätätäs eri mieltä siitä asiasta, mutta ymmärrettäis sitten, miksi me ollaan vaikka eri mieltä.

Useiden haastateltavien mielestä kuuntelemiseen kuuluu myös palaute. Sanoman ymmärtämisen lisäksi on pystyttävä myös kommunikoimaan tästä ymmärtämisestä toiselle. Myös teoriakirjallisuuden mukaan relationaalinen kuunteleminen käsittää palautteen. Tutkimuksen tulos on yhteneväinen Valon ja Almonkarin (1995, 52) huomion kanssa siitä, että hyvää kuuntelijaa ei voi nähdä päällepäin, mutta kuunteleminen kylläkin kuuluu kuuntelijan vastauksissa.

A4: Hyvä kuuntelija pystyy välittämään sille toiselle ihmiselle tuntemuksen siitä, että se kuuntelija ymmärtää mitä sanotaan, et se tavallaan välittyy sitten ikään kuin sen kuuntelijan reaktioista ja puheista, että se viesti on tullut ymmärretyksi. Olennaista, että se joka jotakin sanoo, kokee että se kuuntelija on ymmärtänyt sen, mitä sanotaan.

Niin haastatteluissa kuin kirjallisuudessakin muisti liitetään kuuntelemiseen. Muistitoimintoja pidetään edellytyksenä kuuntelemiselle, ei siis varsinaisesti kuuntelemisen taitona (Valo 1995, 73). Muisti kuitenkin mahdollistaa sanoman prosessoinnin ja onkin mukana koko kuuntelemisen prosessissa. Asioiden painuminen pitkäkestoiseen muistiin edellyttää kaikkien kuuntelemisen prosessin eri vaiheiden toteutumista ärsykkeeseen saamisesta ymmärtämiseen ja palautteeseen. Kuunneltavan asian muistiin painumista voidaan edesauttaa monin tavoin. Näistä erityisesti toistot tuodaan voimakkaasti esille haastatteluissa.

E2: Tietysti riippuen asiasisällöstä tai siitä kokonaisuudesta, niin toistan niitä yksikköpalaverissa silloin kun tiedän, että ne ohittaa sen tässä ihan selvästi. Ja kirjaan. Mut ei ne alkuvuokosta enää sitä muista, meillä on yksikköpalaverit aina perjantaisin, niin mä palaan siihen sit aina, et vähän eri lailla sitte siitä asiasta riippuen, et pidän niiden muistissa sen tai et ne kuulee siit usein tai sitten vähän painavammin yritän tuoda sen esiin.

A1: Toivois, että hän muistais myös jälkikäteen, mitä hän on kuunnellut, ja että osais ikään kuin ottaa siitä informaatiota myös huomioon.

Kaikkia kuuntelemisen kuvauksia ei voida sijoittaa tiettyyn kuuntelemisen prosessin vaiheeseen. Valtaosassa näissä muissa tavoissa määritellä kuunteleminen, se liitetään vaikuttamiseen työyhteisössä ja kuunteleminen voidaan nähdä mielipiteen huomioon ottamisena päätöksenteossa.

E4: Se on just se, että jos on semmonen vuorovaikutteinen työyhteisö, jossa aidosti kuunnellaan osapuolia. Niin se joko on tai sitä ei ole. Et se toimintakulttuuri on muovautunut sellaiseksi ettei oo tapana. Et kuunnellaan muodon vuoksi ja sitte kuitenkin tavallaan on lyöty lukkoon ne toimintalinjat ja toimenpiteet etukäteen. Et se sit enemmänkin muodollista kuuntelemista kun sitten aidosti paneutumista henkilökunnalle tärkeisiin asioihin.

E1: Ymmärrän, ettei voi kuunnella kaikkia. Päätöksiä tehdään ja niitten mukaan eletään. Mulle ei oo hirveen vaikeeta se, että jos on tehty joku päätös, joka ei oo mun maun mukainen niin kyl mä pystyn aika hyvin nokkaa kääntään.

E5: Jos kuunteleminen tarkoittaa mielipiteen huomioon ottamista, yleisesti ottaen ajattelin, että (organisaation nimi) on kohtuullisen hyvät mahdollisuudet saada äänensä kuuluviin noin yleisesti, mutta sitten on varmasti tilanteita ja asioita, joissa henkilöstö kokee, että ei saa ääntään kuuluville.

Käsitykset kuuntelemisesta asiantuntijaorganisaatiossa eivät rajoitu vain vuorovaikutusprosessiin. On olennaista huomata myös se seikka, että kuuntelemisesta puhutaan usein silloinkin, kun kyseessä ei ole vuorovaikutustilanne.

A7: Meillähän oli tarjolla tällöinen tulospalkkausjuttu ja siitä tehtiin kysely. Siinä ei ollut kuin kolme kysymystä. Mutta se, että nyt on päädytty siihen, että noudatetaan sitä lopputulosta. Eli tulospalkkausta ei tule sen takia, kun yli 50 % oli sitä mieltä että ei halua sitä, että ihan tällöinen demokraattinen päätös. Kuuntelemistahan se on sekin.

On mielenkiintoista huomata, että tulosten perusteella kuuntelemiseen voidaan liittää myös asioiden toteuttaminen. Kuunteleminen ei ole vain osa vuorovaikutusta vaan myös käytännön tekoja vuorovaikutuksen jälkeen. Osassa vastauksista kuunteleminen merkityksennetään selvästi vuorovaikutuksen osaksi, mutta joissakin vastauksissa on nähtävissä, ettei kuuntelemisesta puhuttaessa tarkoiteta vain kuuntelemisen prosessia, vaan sen lisäksi on myös kuuntelemisen kohteena olevien asioiden ja toimenpiteiden toteuduttava, jotta voidaan katsoa kuuntelemisen tapahtuneen.

E1: Se on turha, se kohtaaminen, koska se ei oo tavottanut mitään siinä toisessa ihmisessä sisällä. Että muistaa asioita, että tekee niille jotakin. Sehän on hirmu tärkeä osa sitä kuuntelemista, et siit tapahtuu jotakin. Tarvittaessa muutoksia ja sit, et ne muutokset toteutetaan. Valvotaan niiden toteutumista. Ettei ne jää lillumaan johonkin sellaiseen epämääräiseen tilaan, et joku tekee ehkä joskus jotakin.

Haastatteluissa selvitettiin myös sitä, mistä kuunteleminen ilmenee. Vastaajien käsitysten mukaan kuunteleminen ilmenee esimerkiksi eleistä ja ilmeistä, muun muassa katsekontaktista. Valon (1995, 72) mukaan kuunteleminen mielletään helposti vain kielellisten sanomien vastaanottamiseksi. Nonverbaalisten vihjeiden havainnointi on vuorovaikutuksessa kuitenkin yhtä olennaista kuin kielellisten ja äänellistenkin. Kuuntelemisen huomaa myös dialogista silloin, kun puhutaan samasta asiasta ja kuuntelijan puheenvuorot liittyvät puhujan puheenvuoroihin, keskustellaan samasta aiheesta tai että ylipäätään muodostuu keskustelu. Kuunteleminen voi ilmetä myös palautteesta eli kuuntelija on ymmärtänyt puhujan sanoman ja viestinyt siitä puhujalle. Lopulta kuuntelemisen näkee siitä, että joku puheena ollut asia on tullut hoidetuksi siten kuin on sovittu.

Jotkut haastatelluista sanovat, ettei kaikista henkilöistä aina näe sitä, kuuntelevatko he, vai eivät. Kuten aiemmin on todettu, hyvää kuuntelijaa ei voi nähdä päällepäin, mutta kuunteleminen kylläkin kuuluu kuuntelijan vastauksissa. Esimiehet usein sanovat luottavansa siihen, että työntekijät kuuntelevat, vaikka palautetta kuuntelemisesta vuorovaikutustilanteessa ei tulisikaan. He ovat kuitenkin saattaneet jälkepäin huomata työstä, ettei vuorovaikutuksen toinen osapuoli olekaan kuunnellut.

### 6.1.2 Työntekijät ja esimiehet kuuntelijoina

Haastateltavia pyydettiin määrittelemään itseään ja esimiestään tai työntekijöitään kuuntelijoina. Tulosten mukaan määritelmät itsestä kuuntelijoina ovat hyvin kriittisiä. Kuuntelemista myös pidetään erittäin vaikeana taitona. Mielenkiintoisena seikkana voidaan pitää sitä, että vain harva vastaajista sanoo olevansa hyvä kuuntelija, mutta hieman asiaa pohdittuaan moni myöntää kuitenkin saaneensa hyvää palautetta kuuntelemisestaan. Toisaalta kiintoisaa on se, että työntekijät pitävät omaa esimiestään ja esimiehet useimmiten omia alaisiaan hyvinä kuuntelijoina. Työntekijöiden käsityksistä voidaan koota seuraavanlainen kuvaus siitä, minkälainen on tyypillinen esimies kuuntelijana:

Silloin kun esimiehellä on aikaa kuunnella, niin hän on hyvä kuuntelija. Joskus esimies on kuitenkin liian kiireinen ottamaan vastaan mitään informaatiota. Esimies kuitenkin kuuntelee yleensä, kun työntekijällä on hänelle asiaa. Esimies kuuntelee ja auttaa, jos on jotain sellaisia asioita, mihin haluaa hänen mielipiteensä tai tarvitsee apua. Esimies kuuntelee oikeasti ja on aidosti kiinnostunut kuuntelemaan. Vuorovaikutus esimiehen kanssa on hyvä.

Kuvaus on muodostettu Eskolan ja Suorannan (2001, 182) esittelemän *yhdistetyn tyyppin* mukaan. Tyyppiin on koottu sellaisia asioita, jotka esiintyvät suuressa osassa vastauksia, ei kuitenkaan aivan kaikissa.

Työntekijöiden määritelmät esimiehistä kuuntelijoina ovat kaiken kaikkiaan hyvin positiivisia. Määritelmiin liittyy kuitenkin ehto: silloin kun esimiehellä on aikaa, hän kuuntelee hyvin. Työntekijöiden kuvauksissa esimiehestä kuuntelijana on aivan toisenlainen sävy kuin työntekijöiden kuvauksissa kuuntelijoina itsestään. Seuraava

autenttinen esimerkki kuvaa kriittisintä työntekijän näkökantaa esimiehestä kuuntelijana:

A2: Vaikka ei ole huono niin parempiakin on ollut.

Työntekijöiden määritelmät koskevat vain yhtä henkilöä, eli omaa esimiestä. Määritelleessään työntekijöitä kuuntelijoina, esimiehet pohtivat useiden yksilöiden kuuntelemisen osaamista. Ryhmässä on luonnollisesti hyvin erilaisia kuuntelijoita, joiden vastaanottokyvyn kerrotaan vaihtelevan. Esimiesten käsityksistä voidaan koota seuraavanlainen kuvaus siitä, minkälainen on tyypillinen työntekijä kuuntelijana:

Pääsääntöisesti työntekijät ovat hyviä kuuntelijoita. He ovat kuitenkin kuuntelijoina erilaisia ja kuunteleminen vaihtelee. Toisilla on parempi vastaanottokyky kuin toisilla. Osa on aktiivisia ja osallistuu vuorovaikutukseen tekemällä lisäkysymyksiä ja toiset taas ovat hiljaa. Hiljaa olevista on vaikea päätellä, kuuntelevatko he. Työntekijöiden kuuntelemisen näkeekin usein tehdyssä työssä. Yleensä esimiehet kokevat kyllä työntekijöiden kuuntelevan heitä.

Edellinen tyyppi on myös ns. *yhdistetty tyyppi*, johon on otettu mukaan asioita suuresta osasta vastauksia. Työntekijöiden käsitykset itsestään kuuntelijoina ovat hyvin kriittisiä. Työntekijät eivät löydä kuuntelemisestaan juurikaan positiivisia asioita. Työntekijöiden käsityksistä itsestään kuuntelijana voidaan muodostaa seuraavanlainen tyyppi, joka sisältää tekijöitä suuresta osasta vastauksia:

Työntekijä on ehkä vähän huono kuuntelemisessa. Kuuntelemista voisi kehittää ja parantaa. Kuuntelemisen laatu vaihtelee: välillä kuuntelee hyvin, mutta välillä on tilanteita, että voisi kuunnella tarkemmin.

Ainoastaan yksi työntekijä poikkeaa tästä tyypistä ja sanoo epäröimättä olevansa hyvä kuuntelija. Esimiesten käsitykset itsestään kuuntelijoina ovat myös kriittisiä, mutta he löytävät kuuntelemisestaan paljon positiivisiakin seikkoja. Esimiesten käsityksistä voidaan muodostaa seuraavanlainen tyyppi, joka on koottu tekijöistä suurimmasta osasta vastauksia:

Esimies on hyvä kuuntelija tai ainakin pyrkii kuuntelemaan hyvin ja aidosti, olemaan ”täysillä mukana” alaistensa huolissa. Kiire ja muut työt usein haittaavat kuuntelemista ja kuuntelemaan keskittymistä.



Haastateltavilla tuntuu olevan hyvin vahvoja käsityksiä siitä, miten kuuntelijana pitäisi toimia ja miten ei saisi toimia. Haastateltavilla on paljon tietoa kohteliaasta vuorovaikutuskäyttäytymisestä ja kuuntelemisesta. Monet määrittelivät itsensä huonoksi kuuntelijaksi, koska rikkovat kohteliaisuuden normeja muun muassa keskeyttämällä toisen puheen, puhumalla päälle tai asian vierestä, jatkamalla toisen virkettä ja miettimällä muita asioita samaan aikaan, kun kuuntelevat toisia. Keskeyttäminen nousi esiin myös Valkosen (2003) väitöskirjatyössä lukiolaisten käsityksissä hyvästä keskustelijasta. Taitavan keskustelijan piirteisiin kuului se, että hän kuuntelee, ei keskeytä, eikä puhu toisten päälle. Valo (1995, 73) kuitenkin huomauttaa, ettei kuuntelemisen taitoja pidä samaistaa kohteliaisuuteen. Hänen mukaansa vain mitäänsanomaton viestijä toimisi oppikirjojen ohjeiden mukaan, eikä esimerkiksi koskaan keskeyttäisi, ei antaisi odotustensa vaikuttaa tulkintaansa tai kuuntelisi loppuun asti ennen kuin muodostaisi oman mielipiteensä. Tämän tutkimuksen tuloksista selviää, että haastateltavilla on tietoa kuuntelemisesta interpersonallisessa vuorovaikutussuhteessa. Haastatteluissa heijastuu kuitenkin epävarmuus omia kuuntelemisen taitoja ja osaamista kohtaan.

E5: --- sitä ei itse jaksa toimia niin kuitenkaan, tai ei osaa toimia niin kuin tietää, mikä ois kuitenkin se paras tapa.

A7: Kyllä mä varmaan välillä osaan kuunnella, mutta on välillä tilanteita, että vois vähän rauhoittua ja kuunnella, mitä toisella on sanottavaa. Että ihan laidasta laitaan. Varmaankin saattaa puhua vähän ohi tai päälle. Just sellaista mitä ei sais tehdä.

Kuuntelemisen osaaminen muodostuu taidoista, tiedoista ja motivaatiosta. Mukaan voidaan lukea myös positiivinen asenne kuuntelemista kohtaan. Kirjallisuudessa on usein korostettu sitä, että henkilöllä täytyy olla ennen kaikkea oikea asenne kuuntelemiseen eli halu kuunnella (Purdy 1991, 9; Wolvin & Coakley 1988, 341). Tämä aineisto näyttäisi tukevan käsitystä siitä, että halu kuunnella on hyvin arvostettua ja sitä pidetään edellytyksenä kuuntelemiselle. Taitavan ja tietävän henkilön resurssit jäävät käyttämättä, ellei hänellä ole motivaatiota ja asennetta kuuntelemiseen. Halu aitoon kuuntelemiseen esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhteessa haastateltavilla tuntuu pääsääntöisesti olevan, joitakin harvinaisia poikkeuksia lukuun ottamatta. Lisäksi useat haastateltavista kertovat halustaan kehittää kuuntelemistaan.

E2: Mä ainakin pyrin kuuntelemaan. Mä haluan sitä tehdä. En tiedä kuinka taitava mä sit siinä olen, sitä mä en voi sanoo ollenkaan. Mut kyllä mulla tahtotila siihen on oikeesti ja yritän viestittää siten, että oveni on aina auki, ja aina saa tulla ja oon valmis kuuntelemaan. Kuunteleminen on NIIN tärkeitä.

Aineistosta käy hyvin ilmi se, että motivaatio ja asenteet ovat tärkeitä vaikuttajia kuuntelemisen prosessiin. Henkilö voi joko päättää ryhtyä kuuntelemaan tai päättää olla kuuntelematta.

E5: Kyl mä aika hyvin pystyn kuuntelemaan, jos mä oon keskittynyt siihen tai jos mä alan kuunteleen.

Tärkeänä pidettiin sen osoittamista selkeästi vuorovaikutuksen toiselle osapuolelle, ryhtyykö henkilö kuuntelemaan vai ei. Aineiston perusteella puhujan ominaisuudet, asian kiinnostavuus tai kiire on usein vaikuttavana tekijänä kun päätetään, aletaanko toista henkilöä kuunnella vai jätetäänkö kuuntelematta. Korostettaessa puhujan roolia motivaatiotekijänä kuuntelemiseen ryhtymisessä voidaan kuitenkin miettiä, mikä on puhujan ja mikä kuuntelijan vastuu. Länsimaissa vastuuta vuorovaikutuksen onnistumisesta kasataan usein puhujalle siten, että kuuntelijan vastuu jätetään vähemmälle huomiolle. Seuraavassa eräs työntekijä kertoo, miten puhuja vaikuttaa kuunnelluksi tulemiseen:

A1: Se hyvin paljon vaihtelee, hirveän paljon riippuen siitä, kuka puhuu, millä tavalla tämä henkilö puhuu ja onko hänellä jotain muuta, johon saattaa vahingossa kiinnittää huomiota, kuten esimerkiksi jotain tällaisia eleitä tai pieniä sanoja, jotka jää ärsyttämään tai jotain ihan sellasta näkyvää.

Kuuntelemisen osaamisen voidaan katsoa vaihtelevan kontekstin mukaan. Konteksti vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten motivoitunut henkilö on käyttämään taitojaan sillä hetkellä. Tässä tutkimuksessa kuuntelemisen onnistuminen liitetään usein kyseessä olevaan kontekstiin. Kuuntelemisen laadun kerrotaan vaihtelevan tilanteiden, asioiden, vireyden ja kiireen mukaan.

A8: Riippuu kuka puhuu, missä tilanteessa ja mikä mun oma tilanne on. Riippuu asioista. Jos kiinnostavia asioita niin kuuntelen kauheen mielelläni ja rupean analysoimaan.

E4: Erilaisissa asioissa ja tilanteissa varmaankin vaaditaan vähän erilaisia toimintamalleja. Pyrkimys ottaa viesti vastaan ja selvittää, mikä nyt on sitten se asia ja mahdollinen ongelma, mihin sitte pitäis ottaa kantaa, tai asia, jota pitäis edistää tai joku työviihtyvyys tai työhyvinvointikysymys, mikä ehkä on sitte alaisilla ongelma. Lähtökohta on kyllä, et jos mä

näen, et ihmisellä on joku ihan selvä ongelma, johon se tarvii mun apua esimiehenä tai ihmisenä, niin silloin mä olen siinä täysillä mukana.

Haastateltavat kertovat oman kuuntelemisen olevan myös valikoivaa. Kuuntelijan huomiosta kilpailevat niin monet ärsykkeet, että kuuntelijan on pakkokin valikoida, mihin hän lopulta suuntaa huomionsa ja mitä hän keskittyy kuuntelemaan. Vain valikoidut sanomat voivat koko kuuntelemisen prosessin läpi käytyään painua pitkäkestoiseen muistiin.

A6: Että omasta kuuntelemisesta sen verran, että sieltä kyllä huomaa, et sieltä poimii tiettyjä asioita, jotka jää mieleen. Ne saattaa olla monta vuotta mielessä, et jos joku antaa työstä myönteisen palautteen, et tää on mennyt hyvin. Niin se voima saattaa olla kaksi kolmekin vuotta eteenpäin siinä, miten pitkästi se auttaa. Siinä mielessä taas siin törmää siihen, et sieltä poimii ne, mitä haluaa kuulla.

### 6.1.3 Kuunteleminen esimies-työntekijä vuorovaikutussuhteessa

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, millaista kuunteleminen on esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhteessa. Työntekijöiden näkökulmasta aineistosta voidaan nostaa esiin kaksi täysin erilaista tyyppiä. Kyseessä on autenttiset tyypit, jotka ovat esimerkkeinä aineistosta. Suurin osa työntekijöiden vastauksista voidaan kuitenkin sijoittaa näiden ääripäiden väliin lukuun ottamatta yhtä vastausta, jossa kerrotaan, ettei esimiehen kanssa ole oltu paljon vuorovaikutuksessa. Seuraava autenttinen esimerkki kuvaa esimiehen ja työntekijän vuorovaikutusta, joka on hyvin muodollista ja tehtäväkeskeistä:

A8: No siis mä, se on hyvin sellasta muodollista, että kun mä meen hänen huoneeseensa, niin sit hän kysyy: ”Mitä asiaa?” Ja sit mä sanon, mitä asiaa mulla on. Sit se siellä nyökkäilee ensin silleen, et se on hyvin lyhyt dialogi, et siinä ei ole semmosta kauheesti suurempaa ajatusten vaihtoo ollut. --- Et se kuitenkin on lähin esimies ja tuntuu kauheen vieraalta tai sellaiselta, et ois jotenkin läheisempi, tavallaan suhde ois parempi. Tai tavallaan ehkä sitä, että vois puhua yleisesti työasioista, tai kaikesta, mitä tapahtuu ja sellasesta enemmän, et se ei olis vaan sitä, et mä kysyn jotain asiaa: ”Et onko tämä näin, käykö tämä näin päinsä?” Ja sitten vastaus: ”Ehkä, joo”.

Toisessa tyypissä vuorovaikutussuhde on vähemmän muodollinen ja viestinnän suhdepuoli on vahvasti esillä. Seuraavasta autenttisesta esimerkistä heijastuu vuorovaikutuksen supportiivisuus:

A7: Esimies kuuntelee, jos on jotain sellaisia asioita, mihin haluaa hänen mielipiteensä, et hän voi auttaa tai on asioita, mitä ei voi hoitaa muuta kuin hänen kauttaan ja täytyy sanoa, että mulla kyllä lähin esimies on todella aivan erinomainen tässä suhteessa. Hänen luokseen on helppo mennä ja kertoa. Ja hän yleensä sanoo, että missä tahansa asioissa voi tulla ja hänellä on aina aikaa, ja ovi auki. Hyvin harvoin tapahtuu, että jos hän on varattu, niin hän tulee sitten kohta itse kysymään, että oliko mitä.--- Et ei tarte yksinään pohtia niitä asioita, vaan nimenomaan esimiehen kanssa, ja esimies yleensä järjestää, jos on jotakin, että tarvitsee jotakin työkaluja tai jotakin muunlaista apua tai muuta, niin hän aina hoitaa ne asiat kyllä. On tosi hyvä tilanne.--- Hänen luokseen on kiva mennä, koska hän aina löytää niitä positiivisia asioita ja tavallaan jotenkin tulee aina semmonen, että hän kaikilla tavoilla tukee, mikä musta on tosi kiva asia. Ja sillai tosiaankin, että hän ei kauheasti rajoita, että onko kysymys suurista linjoista vai pikkuasioista, vaan kaikki on hänelle yhtä tärkeitä. Et voi mennä ihan jotain typeriäkin asioita kyselemään tai puhumaan tai muuta. Ja myöskin ne ei rajoitu ihan tällasiin työasioihin vaan ihan tällasta vapaamuotosta, mitä muutaki ihmisten elämään kuuluu.

Esimiesten käsitykset kuuntelemisesta esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhteessa ovat keskenään melko yhteneväiset. Kaikki esimiehet kokevat tulevansa kuunnelluiksi ja esimiehet kertovat kuuntelevansa tai pyrkivänsä kuuntelemaan työntekijöitään.

E4: Mä kuuntelen omasta mielestäni tai pyrin ainakin kuuntelemaan ja ottamaan sen vakavasti. Mä oletan, että sillon, jos mä jotain sit sanon niin sitä sit kuunnellaan. --- Kyl mä uskon. Mulla on sellainen tunne et he kuuntelevat. ---Tai siis mä oon sitä mieltä, että mun alaiset, kyllä ne mun mielestä kuuntelee. Ettei mul o semmosta ongelmaa. Ja semmoinen tuntuma mulla on, että mä ihmettelisin kovasti, jos ne sanos, että mä en mitään kuuntelisi. Voihan se olla, että joku ajatteleekin sillai, mut mulla on ittellä semmonen tunne, et kyl mä jotenkin yritän kuunnella.

Huolimatta siitä, että esimiehet kokevat tulevansa kuunnelluiksi ja kertovat kuuntelevansa itse työntekijöitään, esimiesten mielestä kuunteleminen esimiesalaisyvuorovaikutussuhteessa voi olla hyvinkin vaativaa.

E1: Se voi olla hirveen raskastakin välillä, se voi olla todella raskasta. Välillä varsinkin, jos työntekijällä on sellainen tapa toimia, et hän tuo joka asian aina esimiehen luo, että ratkase, ratkase, ratkase, niin se on kyllä raskasta ja toisaalta se voi henkilökohtasella tasolla olla raskasta sillä lailla, että jos työntekijät purkaa sitä omaa pahaa oloansa, joka sitten usein johtuu, se voi johtua myös työyhteisöstä, mut se voi johtua myös henkilökohtasesta elämästä. Mun mielestä ainakin mulla itsellä on kehittämisen kohteena ihmisen kohtaaminen.

#### 6.1.4 Kuuntelemisen funktiot

Perinteisesti kuuntelemisen funktioina pidetään kriittistä, arvostavaa, arvioivaa, lohduttavaa tai viihdyttävää. Kuuntelemisen taitoja ryhmitellään usein funktioon perustuen. Funktion mukainen jaottelu ei ole kuitenkaan välttämättä kaikkein

toimivin, koska kuuntelemisella on yleensä useita funktioita samanaikaisesti (Valo 1995, 73).

Haastattelujen perusteella kuuntelemisella voidaan työyhteisössä nähdä olevan useita funktioita, jotka vaihtelevat tilanteiden mukaan. Eräs työntekijä sanoo kuuntelemisen funktion olevan eri kahvitunnilla tai tavoite- ja kehityskeskustelussa. Tuloksien perusteella asiantuntijatyöyhteisössä kuunnellaan pääasiassa tiedon saamiseksi joko ongelmaa ratkaistaessa, päätöksenteon taustaksi, työn organisoimiseksi tai ajan tasalla pysymiseksi työtä ja työyhteisöä koskevissa asioissa. Kuuntelemista pidetään olennaisena työtehtävien hoitamisessa. Kuuntelemisen funktio voi olla myös oppiminen. Työyhteisössä painotetaan kriittistä kuuntelemista, jossa arvioidaan sanoman asiasisältöjä ja niiden merkityksiä. Erityisen tärkeä funktio kuuntelemisella on työyhteisössä asioiden kehittämisessä ja ideoinnissa.

E1: Siitähän lähtee se mahdollisuus kehittymiseen. Sillä voi ennakoida työyhteisön kriisejä, jos kuuntelee herkästi, niin huomaa niitä sellaisia heikkoja signaaleja.

E2: On kehittämisehdotuksia, tai ideoita niin ne on todella herkkiä vaiheita kuunnella se läpi, ne ideat. Niit tulee päivittäin, pitää ehtiä pysähtyä siihen ja kuunnella. Toinen on tehnyt sen, löytänyt idean, tulee kauppaamaan sitä, saamaan tukea tai ampuuko tuo sen alas. Niin, erittäin tärkeitä.

E5: Jos se asiasisältö on esimerkiksi sellainen, että se molempia osapuolia kiinnostaa, ja on joku yhteinen tavoite siinä. Sanotaan nyt joku hanke tai projekti menossa, että pitää kirjoittaa joku raportti ja keskustellaan. Ja toinen antaa kommentteja, voi syntyä erittäin hyvä ja hedelmällinen vuorovaikutustilanne, jossa molemminpuoliset ideat ruokkii sen asian ja silloin todella kuunnellaan toinen toisiamme intensiivisesti. Et ne on hirveän miellyttäviä tilanteita.

Aineistossa esiintyi vahvasti myös kuuntelemisen funktio ihmisten arvostamisen ja kunnioittamisen osoittamisessa työyhteisössä. Jos kuuntelemalla voi näyttää toisen ihmisen arvostamista, niin kuuntelemattomuudella puolestaan voi osoittaa epäkunnioitusta ja vähättelyä.

E1: Se on tietysti myös yksi asia, mitä ehkä toin jo esille, on arvon antaminen toiselle ihmiselle, se on hirveen tärkeä. Arvostaminen, jokaikistä henkilöä eli se, että siitä positiosta riippumatta on syytä kuunnella, mutta kieltämättä siinä kyl huomaa aina välillä sen, että kuuntelee ehkä enemmän niitä, joilla on se laajempi työvastuu. Se on ehkä semmonen asia, joka riitelee ton kuuntelemisvelvoitteen kanssa. --- Kunkin ihmisen kuuleminen on älyttömän tärkeää sen ihmisen oman arvon vuoksi.

E5: Mä ajattelen sen sillä tavalla, et jos mulla olis tunne, että he eivät kuuntele, niin se ois varmasti hyvin vaikea tilanne esimiehelle toimia, koska se kuuntelu on myös sellasen

kunnioituksen mittari. Enkä tarkoita tässä esimies-alaiskunnioitusta vaan toisen ihmisen kunnioitusta, ylipäättänsä kunnioitusta.

E2: Se on tärkeää sen toisen arvostaminen, et jonka voi näyttää sillä kuuntelulla ja se rehellisyys.

Kuuntelemisen funktiosta arvostamisen osoittamisessa oltiin melko yksimielisiä. Sen sijaan mielenkiintoista on se, miten kuuntelemisen rooli päätöksenteossa jakoi mielipiteitä. Kuuntelemista päätöksenteossa pidettiin tärkeänä, koska kuuntelemalla voidaan kartuttaa tässä prosessissa tarvittavaa ja siihen vaikuttavaa informaatiota. Toisaalta aineistosta nousee esiin myös toisenlainen näkökulma kuuntelemisesta päätöksenteossa. Kuuntelemisella ei nähdä olevan suurta merkitystä päätöksenteossa siksi, että päätökset tehdään muualla, sellaisissa päätöksentekokelemissä, joihin ei koeta voitavan vaikuttaa.

A1: Päätöksenteossa kuunteleminen ei ole isossa roolissa, koska asiat valmistellaan eri elimissä ja kenen tahansa mielipidettä ei tarvita.

A4: Ja sitä kautta ikään kuin se, se kyllä tapahtuu hyvin paljon näin, että tota ikään kuin asiat tulee vähän semmosina niin kuin toimeenpantavina usein ihmisten eteen. Ja siinä mielessä voi just ajatella, että siihen ei ehkä sisälly sellasta työntekijöitten kuuntelemista.

A7: Heille (johdolle) ois hyötyä siitä kuuntelemisesta. Kun siellä on sellaisia asioita, mitä he ei edes voi tietää, mitä kaikkea on siellä taustalla, mikä vaikuttaa heidän päätöksentekoonsa.

Hieman yllättävää on, että kuunteleminen erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa saa vain harvoja mainintoja. Esimerkiksi kuuntelemisen kahvitauoilla tai ruokatunneilla mainitsee vain harva. Kuunteleminen hyvinvoinnin vuoksi esimerkiksi työtyytyväisyyden tai työviihtyvyyden edistämiseksi ja pahoinvoinnin signaalien huomaamiseksi saa kuitenkin useampia mainintoja. Kuuntelemisella voidaan siis katsoa olevan jonkinlainen terapeuttinenkin tai lohduttava funktio työyhteisössä, vaikka muutamissa haastatteluissa painotetaan kuuntelemisen funktiota nimenomaan työtehtävien hoitamisessa.

A4: En ajattele, että kuuntelija työyhteisössä on mikään terapeutti, jolle puretaan sydäntä vaan kyllähän työyhteisössä se tärkein kuuntelemisen funktio on se, että me välitetään työhön liittyviä asioita ja kokemuksia, ehkä tuntemuksia tietysti nyt jossain määrin kyllä.

A8: Mä hänelle huoliani tai sellasia pura, vaan työhön liittyviä asioita.

Tulosten perusteella kuuntelemiselle annetaan hyvin monipuolisesti merkityksiä asiantuntijaorganisaatiossa. Määriteltäessä itseä kuuntelijoina haastateltavat ovat hyvin kriittisiä kuuntelemisen taitojaan kohtaan. Kuitenkin vuorovaikutuksen toista osapuolta pidetään useimmiten hyvänä kuuntelijana. Työyhteisössä painotetaan kuuntelemisen funktioista kriittistä ja arvostavaa kuuntelemista. Työyhteisössä kuuntelemiselle on merkitystä erityisesti asioiden kehittämisessä, ideoinnissa ja tiedon välityksessä, mutta tuloksissa painottuu vahvasti myös kuuntelemisen merkitys arvostuksen osoittamisessa. Tutkimustulosten perusteella perinteisistä kuuntelemisen funktioista etenkin viihdyttävä kuunteleminen ei sovellu organisaatiokontekstiin.

## **6.2 Kuuntelemisen arvostaminen**

### **6.2.1 Kuuntelemisen arvostaminen organisaatiossa**

Käsitykset kuuntelemisen arvostamisesta organisaatiossa jakautuvat siten, että haastateltavista osan mielestä kuuntelemista arvostetaan hyvinkin paljon, toisten mielestä ei juurikaan ja osalla vastaajista ei ole selvää käsitystä siitä, arvostetaanko kuuntelemista kyseisessä organisaatiossa vai ei. Kaikkien haastateltavien käsitysten mukaan kuunteleminen on tärkeää työyhteisössä. Tärkeistä tilanteista esiin nousee erityisesti kuunteleminen organisaation konflikti- ja muutostilanteissa. Kuuntelemista pidetään tärkeänä, koska se on edellytys vuorovaikutukselle ja työn tekemiselle ja näin ollen olennainen tekijä koko työyhteisön toiminnassa. Vuorovaikutustilanteissa välitetään olennaisia asioita liittyen niin työn tekemiseen kuin työhyvinvointiin ja työilmapiiriinkin. Tutkittavia pyydettiin myös määrittelemään sitä, millainen on hyvä kuuntelija. Käsitykset hyvästä kuuntelijasta ovat erittäin monipuolisia. Osassa määritelmistä hyvän kuuntelijan ominaisuudet ovat pitkälti intrapersonaalisia, toisissa mukana on interpersonaalaisia ominaisuuksia. Tässä luvussa tarkastellaan seuraavaksi lähemmin kuuntelemiseen liittyviä arvostuksia.

Käsitykset kuuntelemisen arvostamisesta organisaatiossa jakautuvat mielenkiintoisesti. Vastausten perusteella ei voida tehdä kuitenkaan jakoa esimiesten ja työntekijöiden välillä. Haastateltavista osa on ehdottomasti sitä mieltä, että kuuntelemista arvostetaan organisaatiossa paljon. Näissä käsityksissä arvostamisen katsotaan näkyvän siinä, että organisaatiossa järjestään paljon erilaisia foorumeita, joissa kaikki saavat tuoda mielipiteensä esille.

A1: Ainakin kollegoiden kesken ja yksiköiden sisällä niin mä oon kokenut, että kyllä kuunnellaan ja arvostetaan myös sitä, että tuodaan esille mielipiteitä. Kyllä sitä pidetään arvokkaana, että saa sitä tietoa myös siitä, että miten muut tekevät tiettyjä asioita ja että myös esittää omia mielipiteitään.

E2: Kyllä sitä arvostetaan ja sitä tehdään paljon. Totta kai kuunteleminen on myös hyvin paljon persoonakohtasta. Ja minkälaista se kuunteleminen on, onko se pinnallista vai ihan oikeeta, aitoa kuuntelemista.

Osa haastateltavista puolestaan kokee, ettei kuuntelemista arvosteta riittävästi koko organisaatiossa. Mielenkiintoista on se, että kuuntelemiseen kerrotaan panostettavan paljon erilaisia foorumeja järjestämällä, mutta silti ei koeta, että kuuntelemista välttämättä arvostettaisiin koko organisaatiossa. Tämä saattaa selittyä sillä, että kuuntelemista koetaan arvostettavan eri tavalla eri organisaation tasoilla. Yksiköiden tasolla kuuntelemista nähdään arvostettavan, mutta johto koetaan etäiseksi. Myös organisaation hierarkkisuuden katsotaan haittaavan kuuntelemisen arvostuksen tuntemista. Toisaalta myös kyseenalaistetaan sitä, kuunnellaanko näissä lukuisissa foorumeissa aidosti.

Loput haastateltavista eivät ole varmoja siitä, arvostetaanko kuuntelemista organisaatiossa vai ei. On hyvä pohtia sitä, miksi käsitykset kuuntelemisen arvostamisesta hajaantuvat paljon. Yksi selitys saattaa löytyä siitä, että yleensäkin kun organisaatioissa puhutaan viestinnästä, niin keskustelun kohteena on sisäinen viestintä ja sen toimiminen sekä tiedottaminen, mutta ei niinkään kuunteleminen osana vuorovaikutusta, kuuntelemisen osaaminen tai arvostaminen. Yksi esimiehistä pohti, onko koko kuuntelemista terminä nostettu esiin organisaatiotasolla.

E3: Mä luulen, että sitä ei oo tultu edes ajatelleeksikaan sitä kuuntelemispuolta. Täällä puhutaan paljon tiedonkulusta ja viestinnästä, ja tiedotetaanko ja tietääkö oikeat ihmiset. Ja palautteesta. Mut mä luulen, että meillä ei oo, ei me oo puhuttu, mutta tiestysti tääki nyt nostaa sitä esille.



Useiden haastateltavien mukaan kuuntelemista arvostetaan organisaatiossa vaihtelevasti. Toisten mielestä kuuntelemisen arvostus riippuu siitä, miten jokainen yksilönä sitä arvostaa. Arvostus vaihtelee myös sen mukaan, miten henkilö arvostaa esillä olevaa asiaa. Keskeneräisistä asioista puhuminen ei ole arvostettua, koska niiden ei katsota perustuvan vielä mihinkään faktatietoon prosessin ollessa kesken. Joidenkin mielestä ei voi sanoa, arvostetaanko kuuntelemista organisaatiossa, koska kuuntelemisen arvostus vaihtelee organisaation eri tasoilla. Toisaalta puhujalla nähdään olevan vaikutusta kuuntelemisen arvostukseen siten, että korkeammin koulutettuja henkilöitä katsotaan arvostettavan puhujina ja heidän katsotaan tulevan helpommin kuunnelluiksi kuin alemman koulutuksen saaneet.

A8: Vaihtelevasti. Se riippuu henkilöistä, mistä se asia tulee, niin vaikuttaa siihen, miten paljon kuunnellaan. On henkilöitä, joita ei automaattisesti edes jakseta kuunnella.

Muutamissa haastatteluissa kuuntelemisen arvostamisen pohtiminen saa haastateltavat miettimään koko vuorovaikutuskulttuurin arvostamista organisaatiossa. Haastateltavat kyseenalaistavat vuorovaikutuskulttuurin avoimuuden ja aitouden ja siten myös aidon kuuntelemisen arvostamisen.

A6: ---kun me ollaan tällainen asiantuntijaorganisaatio niin se oma paikka ja se liittyy myös arvostukseen ja uskottavuuteen, niin se on pitänyt todistaa, et kun sä puhut asioista, niin ne pitää pystyä todistamaan jollain tavalla, mut se varmaan liittyy tähän meidän henkilökunnan koulutustaustaan. Et he perustaa kaiken faktatietoon, ettei mitään mutu (musta tuntuu)-juttuja meidän talossahan hyvin vähän puhutaan. Meillähän puhutaan vaan faktoista, et perustellaan, et tää on näin ja tää pohjautuu tähän. Et semmonen niin kun avoimuus meiltä mun mielestä puuttuu.

E4: Tavallaan täällä (organisaation nimi) minun mielestäni osittain nää ongelmat johtuu siitä, että tää hallintokulttuuri noudattaa tieteellisen tutkimuksen peruseriaatteita siten, että kukaan ei uskalla sanoa mitään ennen kuin sen on kymmeneen kertaan varmistanut ja silloinkin saa pelätä, että vastaväittäjä sanoo jotakin, joka ikään kuin kaataa sen kehitellyn idean tai jonkun ajatuksen. Se on luovaa toimintaa, luovaa ajattelua ja luovaa kuuntelemista rajoittava ympäristö...

## 6.2.2 Kuuntelemisen tärkeät tilanteet

Kaikki haastateltavat pitävät kuuntelemista hyvin tärkeänä asiana työyhteisössä. Jotkut sanovat kuuntelemisen olevan asiantuntijaorganisaatiossa muita viestintätaitoja merkittävämpi. Haastateltavat kertovat useista erilaisista tilanteista, joissa

heidän mielestään kuunteleminen on erityisen tärkeää. Monet haastatelluista painottavat kuuntelemisen olevan tärkeää aina ja kaikissa tilanteissa työyhteisössä.

Eriyisen tärkeinä kuuntelemisen tilanteina pidetään kuuntelemista muutos- ja kriisitilanteissa kaikilla organisaation tasoilla, mutta erityisesti painotetaan johdon roolia kuuntelemisessa näissä tilanteissa. Kuuntelemisen merkitystä korostetaan myös konflikti- ja ongelmanratkaisutilanteissa.

A4: Konfliktitilanteita tai kun tehdään merkittäviä uudistuksia ja muutoksia. Kyllä minusta se kuunteleminen jotenkin kuuluu kaikkeen asiaan. Suuressa muutostilanteessa tai jossakin konfliktitilanteessa tietysti erityisesti pitäis siihen puoleen kiinnittää huomiota.

E5: Tilanteet, jossa käsitellään henkilön tai yksikön tai työyhteisön jonkun osan työtehtäviä. Tai organisaatiota, sen rakenteita tai tarvittavia muutoksia. Ajattelen tässä talon johdolta päin.

Muutos- ja kriisitilanteiden lisäksi erityisen tärkeinä kuuntelemisen tilanteina pidetään kuuntelemista erilaisissa virallisissa ja epävirallisissa foorumeissa kuten yksikön kokouksissa, tavoite- ja kehityskeskusteluissa, erilaisissa palautetilaisuuksissa ja päivittäisessä kanssakäymisessä, kun työntekijä tai esimies menee toisen huoneeseen keskustelemaan. Kaikkien tilanteiden katsotaan olevan tärkeitä, sillä kuuntelemattomuus jossakin tilanteessa voisi aiheuttaa vuorovaikutuksen katkeamisen ja siten seurauksia toiminnassa.

Esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteessa kuuntelemista pidetään erittäin tärkeänä. Lisäksi esimiesten haastatteluissa painotetaan ylimmän johdon kuuntelemista ja työntekijöiden näkökulmasta nähdään tärkeänä kuunteleminen kollegoiden kesken. Työryhmissä, joissa kollegat työstävät samaa tai samanlaisia asioita, kuunteleminen koetaan hyvin tärkeäksi. Työtovereiden kesken kuuntelemista saatetaan pitää joissakin haastatteluissa jopa tärkeämpänä kuin kuuntelemista esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa. Toisaalta työntekijöiden puolelta tuodaan esiin sellainen kokemus, että koko talon tasolla kuunteleminen on vaikeaa, koska aina ei tiedä, mikä on tärkeä asia kuunnella.

A6: Et sen tiedon poimiminen sieltä silleen, ni se voi olla vaikeeta. Niin eli just se, et ottaa ne olennaiset asiat siitä toisen puheesta esimerkiks, kun on jotain keskustelutilaisuuksia.

E2: Erityisen tärkeää on tietysti kuunnella johdosta tulevat viestit, koska ne luotsaa tätä meidän isoa laivaa, joka on sitten niin kun yksikön johtajien vastuulla ottaa ne viestit vastaan siellä foorumilla, missä on, ja viedä niitä eteenpäin.

Mielenkiintoista on huomata, miten käsitykset kuuntelemisen tärkeistä tilanteista jakautuvat sen suhteen, liittyvätkö kuunneltavat asiat työn tekemiseen vai ei. Osa haastatelluista pitää kuuntelemista työyhteisössä tärkeänä lähinnä silloin, kun se liittyy työn tekemiseen ja osa taas katsoo, että vuorovaikutuksen suhdetaso on hyvin tärkeä ja siksi on olennaista kuunnella myös muita viestejä kuin suoranaisesti työn tekemiseen liittyviä.

A6: Totta kai on tärkeää, että puhutaan vähän niistä omistakin, semmosista vähän yleisemmistä asioista, mutta silloin se kuuntelun merkitys ei ole välttämättä kauheen...me ollaan täällä kaikki yhdessä tekemässä töitä, niin se on se pääjuttu, eli silloin kun puhutaan töistä.

E4: Minusta se on sellaisissa tilanteissa, joissa on joku ongelma, jossa pitäis ratkasta joku pulma, joka liittyy sitten joko työn tekemiseen, johtamiseen tai johonkin sen suuntaiseen seikkaan ja myöskin sitten ehkä nää työntekijöiden henkilökohtaiset tilanteet.

### 6.2.3 Miksi kuunteleminen on tärkeää?

Kaikki haastateltavat pitävät kuuntelemista erittäin tärkeänä osana vuorovaikutusta niin esimiesten ja työntekijöiden välillä kuin koko työyhteisössäkin. Yksi haastatelluista työntekijöistä painottaa, ettei se riitä vaikka puhumisen puoli vuorovaikutuksessa toimisikin. Kuunteleminen on vähintäänkin yhtä tärkeää kuin puhuminen. Kuuntelemista pidetään tärkeänä, koska sen nähdään olevan edellytys vuorovaikutukselle esimiesten ja työntekijöiden välillä. Työyhteisön toiminnan katsotaan perustuvan toisten ihmisten kuuntelemiseen, sillä toisia voi ymmärtää vain kuunneltuaan heitä.

A6: Siihenhän se, et me kuunnellaan toisia, pohjautuu koko toiminta. Jos ei me kuunnella toisiamme, niin eihän me tiedetä loppujen lopuksi mitään, mitä me täällä tehdään.

A4: Nykyaikaisessa työelämässä (kuunteleminen) on aivan valtavan tärkeän asia. ---siksihän me ollaan ihmisiä, että me puhutaan ja kuunnellaan. Että sillä lailla ei sitä nyt varmasti liikaa voi painottaa sen kuuntelemisen arvoa.

Työntekijät ja esimiehet pitävät kuuntelemista tärkeänä esimies-alaissuhteessa, koska vuorovaikutustilanteissa välitetään tärkeää tietoa ja sitä pidetään erittäin tärkeänä, että tieto myös vastaanotetaan, eikä vain tiedoteta. Työntekijät pitävät tärkeänä sitä, että esimies kuuntelee siksi, että työntekijät kertovat omaan työhönsä, työoloihinsa ja työilmapiiriin liittyviä olennaisia asioita. Työntekijät kokevat, että heidän intressinsä on kiinni niissä asioissa, joita he välittävät esimiehilleen. Esimiehet taas kertovat välittävänsä tärkeää tietoa koko yksikön toiminnan kannalta, esimerkiksi johdon suunnasta tulevaa tietoa.

E2: Kyllä mä teen myös sen eteen, että silloin kun on tärkeää asiaa, niin kyllä mä suunnittelen, miten mä sen asian menen puhumaan ja yritän viestittää kaikin keinoin, että pysähdytään nyt tähän, et ihan oikeesti, kuuntele nyt mitä mä sanon. Et kyl se sit on yksikön kannalta tai talon kannalta laajemmin tärkeä, niin ne asiat mä pyrin saamaan kuulluksi.

E4: En mä vois pitää hyvänä tilanteena sellaista, jossa mä omasta mielestäni ottaisin esille jonkun asian, jonka mä koen tärkeeksi yksikön kannalta tai jonkun työn edistämisen kannalta tai muuten, et jos mä näkisin...että se on vastavuorosta hommaa. Mä kuuntelen omasta mielestäni tai pyrin ainakin kuuntelemaan ja ottamaan sen vakavasti. Mä oletan, että sillon, jos mä jotain sit sanon, niin sitä sit kuunnellaan.

A4: Esimiehethän aina voi vaikuttaa paljon niihin asioihin, mitä ihmiset tekee ja se että esimies ymmärtää, mitä hänelle sanoo, niin on tietenkin tärkeätä siinä, että millä tavalla työtään voi tehdä.

Työntekijät ja esimiehet kokevat kuuntelemisen välillä hyvin tärkeäksi työyhteisön ja yksilöiden hyvinvoinnin ja henkilökemioiden kannalta. Esimerkiksi vuorovaikutustilanteiden ulkopuolelle jättäytymisen seurauksena yksilö saattaa alkaa voida huonosti ja työtehtävien suorittaminen heikkenee ja sillä katsotaan olevan vaikutus koko yksikön toimintaan. Haastateltavat kokevat, että kuuntelemisella voidaan vaikuttaa hyvinvointiin ja työilmapiiriin joko edistävästi tai negatiivisesti.

A4: Nykyaikaisessa työelämässä (kuunteleminen) on aivan valtavan tärkeän asia.---Se on sekä asioiden tekemisen kannalta että ihmisten hyvinvoinnin kannalta ja ihan ihmisenä olemisen kannaltakin se on hirveen keskeinen asia.

E4: Jos ei kuunnella, ja jos ei yksikön sisällä käsitellä, niin se vähentää sitä työtyytyväisyyttä ja työviihtyvyyttä, että yksilön työtyytyväisyyttä ja koko yhteisön työviihtyvyyttä. Mä puhuisin enemmänkin tämmösestä vuorovaikutuskulttuurin kehittämisestä.

E1: Sillä voi ennakoida esimerkiksi työyhteisön kriisejä, jos kuuntelee herkästi niin huomaa niitä sellaisia heikkoja signaaleja. --- Myös tällaiset pahoinvoinnin signaalit, jos ajatellaan työyhteisön hyvinvointia. Niissäkin, ne voi tulla vähän yllättävissäkin ja yllättävillä tavoilla esille. Ette aina hoksaakaan, että nyt toi ihminen voi huonosti tai että sillä on nyt työkuormaa ihan liikaa.

Osa haastateltavista niin esimiehistä kuin työntekijöistäkin pitää kuuntelemista tärkeänä myös henkilökohtaisissa asioissa ja kriiseissä. Tosin henkilökohtaisten asioiden kuunteleminen jakaa mielipiteitä, sillä joidenkin työntekijöiden mielestä töissä kuuluu puhua lähinnä työasioista ja ehkä joistakin yleisemmistä henkilökohtaisista asioista, mutta varsinaiset kriisit kuuluvat työterveyshuollon piiriin. Esimiehistä on kuitenkin tärkeätä kuunnella henkilökohtaisia murheita ja ongelmia, sillä niillä nähdään olevan vaikutusta yksilön työn tekemiseen.

Kuuntelemista pidetään tärkeänä esimiesten ja työntekijöiden keskuudessa heidän työnsä tekemisen kannalta. Työntekijöiden näkökulmasta kuunteleminen on erityisen tärkeää niissä tilanteissa, kun keskusteltava asia liittyy työtehtäviin, oman työn tekemiseen, tavoitteiden asettamiseen ja työoloihin. Kuuntelemista pidetään hyvin tärkeänä esimerkiksi silloin, kun tarvitaan esimiehen apua tai mielipide tai sellaisissa asioissa, joita ei voi hoitaa muuten kuin esimiehen kautta. Asiantuntijatyössä koetaan tietotaidon ja asioiden tekemisen olevan vahvasti sidoksissa vuorovaikutukseen ja siksi kuunteleminen nähdään tärkeänä. Työasiat katsotaan olevan helpompi ja mukavampi hoitaa, kun voi tehdä yhteistyötä ja yhteistyön onnistumisen edellytyksenä pidetään vuorovaikutusta ja kuuntelemista. Joidenkin mielestä nykypäivän työelämässä on aivan välttämätöntä kuunnella, koska yhteistyötä on tehtävä.

A4: Asiantuntijatyössä on hirveän tärkeä rooli siinä, että esimiehen kanssa pystyy keskustelemaan ja esimies ymmärtää, mitä hänelle sanoo, koska asioita on paljon mukavampi tehdä, jos niistä voi keskustella jonkun kanssa ja kyllä esimies on tärkeä keskustelukumppani.

A6: Onks se yleinen vai henkilökohtanen asia. Et sillon jos se liittyy esimerkiks siihen oman työn tekemiseen niin totta kai, jos on semmonen olo, että nyt pitäs esimiehen kanssa tästä jutella ja esimiestä ei vois vähempää kiinnostaa, niin eihän se hyvä oo. Et kyl semmoset tilanteet on tärkeitä, et jos kokee, et se tarvii sen esimiehen kuuntelun ja vaikka hänen mielipiteensä asiaan.

Haastatellut esimiehet ja työntekijät liittävätkin kuuntelemisen myös esimiestehtävän hoitamiseen. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että esimiehen tehtävä on olla läsnä ja kuunnella. Työntekijät pitävät kuuntelemista ehkä jopa esimiehen tärkeimpänä tehtävänä. Toisaalta esimiehet kokevat, että heidän on mahdotonta hoitaa tehtävänsä, elleivät työntekijät kuuntele heitä.

E3: On se hyvin tärkeää (että alaiset kuuntelee), koska mä luotan siihen, et he kuuntelee, ettei mun tarvi sanoo moneen kertaan ja toivottavasti oikein, ja sillä tavalla just et ymmärretäänkin oikein. Se on kyllä varmaan sanojassakin vika, jos ei ymmärrä oikein. Mut kyl mä lähden siitä.

E1: Asiantuntijaorganisaatiossa kuitenkin esimiehen tehtävä on osittain olla olemassa, olla käytettävissä, olla se semmonen palloseinä, johon voi sit kokeilla ideoitaan.

E5: Jos alaiset eivät kuuntele, niin se ois varmasti hyvin vaikea tilanne esimiehelle toimia.

Kuunteleminen on tärkeää myös siksi, että kuuntelemisella voidaan osoittaa toisen ihmisen kunnioittamista ja arvostamista, kuuntelemattomuudella puolestaan epäkunnioitusta ja vähättelyä. Kuunnelluksi tulemisen katsotaan olevan ihmisen perustarpeita ja kuuluvan niin olennaisesti ihmisenä olemiseen, että työyhteisössä sen arvoa ei voida vähätellä.

#### **6.2.4 Hyvä kuuntelija**

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, millainen on hyvä ja taitava kuuntelija. Tässä työssä termejä hyvä kuuntelija ja taitava kuuntelija käytetään synonyymeinä. Taitavan kuuntelijan kuvailemista suurin osa pitää hyvin haastavana tehtävänä, silti haastateltavat kuvaavat taitavan kuuntelijan erittäin monipuolisesti. Osa määritelmistä voidaan sijoittaa selvästi johonkin kuuntelemisen prosessin vaiheeseen. Osa haastatelluista katsoo, että on tärkeää, että vastapuoli on läsnä ja kuuntelee eli kiinnittää huomionsa puhujan sanomaan. Toiset menevät määritelmissään pidemmälle ja katsovat, että taitava kuuntelija ymmärtää sanoman ja jopa viestii siitä, onko ymmärtänyt vai ei. Joidenkin mielestä sanoman ymmärtämisen lisäksi on tärkeää, että viesti vielä myöhemmin muistetaan ja kyseiseen asiaan mahdollisesti palataan tai viedään asiaa eteenpäin. Taitava kuunteleminen edellyttää, että kuultua ja kuunneltua osataan myös käyttää, arvioida ja suhteuttaa (Valkonen 2003, 44).

Osa taitavan kuuntelijan kuvaksista voidaan siis nähdä osana kuuntelemisen intrapersonaalista prosessia. Taitava kuuntelija ei haastattelujen mukaan ole kuitenkaan vain intrapersonaalisesti taitava kuuntelija. Haastateltujen käsityksissä

taitavasta kuuntelijasta painottuu voimakkaasti vuorovaikutuksen suhdekeskeisyys. Interpersonaalista suuntautumista tuovat esiin maininnat taitavasta kuuntelijasta, joka on empaattinen, kiinnostunut puhujasta, arvostaa ja kunnioittaa puhujaa, välittää ja kuuntelee ennen kaikkea aidosti sekä rohkaisee muita kertomaan asioista.

A1: Hyvä kuuntelija tietenkin jotenkin osoittaa arvostavansa sitä henkilöä, joka hänelle puhuu. Et hän jotenkin, jollain tavalla näyttää, että oikeasti pitää arvossa sen mielipiteitä. Puhujalle taas tulee mieleen, että kannattaa sanoa asiansa. Et sillä on jotain väliä.

E4: Minun mielestäni hyvä kuuntelija toimii siten, että se kuuntelemisen asenne on ikään kuin aito. Ei niin, että no puhu nyt asias ja kyllä se siitä eli tavallaan se myötäeläminen ja semmonen mukana oleminen ja sen havaitun ikään kuin ratkaistavan asian ottaminen riittävällä vakavuudella.

Interpersonaalisisesta suunnasta kertoo myös se, että vastauksien mukaan taitavan kuuntelijan tunnistaa vuorovaikutuksen tunnelmasta. Taitavan kuuntelijan koetaan välittävän jotain sellaista, että puhujalle tulee kuunnelluksi tulemisen tunne. Taitavan kuuntelijan seurassa on helppo olla, kontakti on luonteva ja dialogi on sujuvaa. Taitavan kuuntelijan tunnistaa siitä, että ihmiset hakeutuvat usein vuorovaikutukseen taitavien kuuntelijoiden kanssa. Koetaan, että tällainen kuuntelija kuuntelee aidosti.

A7: Molemmat osapuolet on siinä tilanteessa hyviä kuuntelijoita. Vuorovaikutustilanne on tasapainoinen. On tunne, että toinen kuuntelee. On sellaisiakin ihmisiä, jotka kyllä kuuntelee, mutta ne ottaa sillä tavalla rajusti kantaa, että siitä tuleekin ikävä asia, tai ikävä fiilis.

Eroavaisuuksia mielipiteissä on siinä, miten aktiivisena taitava kuuntelija nähdään. Toisissa kuvauksissa taitava kuuntelija on passiivinen vastaanottaja, joka on hiljaa, ei keskeytä, eikä ajattele muita asioita samaan aikaan. Toisissa taas kuuntelija on aktiivinen toimija, joka osallistuu vuorovaikutukseen. Hän tekee lisäkysymyksiä, soveltaa tietoa ja vie dialogia eteenpäin.

Haastatteluiden mukaan taitavaa kuuntelemista osoitetaan suurimmaksi osaksi nonverbaalisella viestinnällä. Taitavan kuuntelijan tunnistaa ilmeistä ja eleistä, joilla hän osoittaa olevansa kiinnostunut puhujasta. Taitavalla kuuntelijalla nonverbaaliset viestit eivät ole ristiriidassa verbaalisten viestien kanssa.

A6: Ilmenee kiinnostuksen osoittamisesta. Elekieli tärkeä osa. Että kaikki ne viestit, millä sä toista kuuntelet, kulkee samassa linjassa, ettei ne oo kauheen ristiriidassa keskenään.

Erityisen painokkaasti esille nousee taitavan kuuntelijan ominaisuutena se, että kuuntelija jaksaa olla hiljaa, eikä keskeytä. Moni vastaajista kertoo olevansa huono kuuntelija, koska heillä on tapana keskeyttää toisen puhe. Valo ja Almonkari (1995, 51–52) eivät näe keskeyttämistä aina epäkohteliaana tai huonona kuuntelemisena. Päinvastoin he katsovat, ettei kohteliaana oleminen ole välttämättä aina ensisijainen päämäärä. Tutkijat jakavat keskeyttämisen kahteen eri tyyppiin, myönteiseen ja kielteiseen. Keskeyttäminen voi olla positiivista, mikäli keskeytys tapahtuu siksi, että kuuntelija on hyvin innostunut puheena olevasta asiasta, niin että hän jatkaa samaa asiaa kehittämällä sitä eteenpäin. Kielteistä keskeyttäminen on silloin, jos toinen ei ole vielä saanut sanottua pääasiaansa, vaan kuuntelija laittaa sanat puhujan suuhun tai siirtyy kokonaan uuteen aiheeseen. Jos niistä taitavan kuuntelijan ominaisuuksista, jotka esiintyvät suurimmassa osassa vastauksia, muodostetaan taitavan kuuntelijan kuvaus, rakentuu se seuraavanlaiseksi:

Taitava kuuntelija ottaa ajan kuuntelemiseen, eikä tee muuta samaan aikaan. Hän kysyy lisää tarkentaakseen, että ymmärsikö hän oikein, mistä on kyse. Hän kuuntelee aidosti ja myötäelää sekä antaa palautetta ja tekee johtopäätöksiä kuuntelemastaan. Hän pystyy välittämään puhujalle sen, että häntä kuunnellaan, sillä taitavan kuuntelijan kanssa vuorovaikutuksessa puhujalle tulee kuunnelluksi tuleminen tunne. Taitava kuuntelija ei keskeytä, eikä tulkitse etukäteen puhujan sanomaa, vaan kuuntelee loppuun saakka. Häntä on helppo lähestyä ja hänelle kerrotaan mielellään asioita. Taitava kuuntelija haluaa aidosti kuunnella ja on empaattinen, välittää ja on kiinnostunut puhujasta.

Määritelmä on hyvin monipuolinen, mutta myös vaativa. Voidaankin pohtia, toteutuuko tällainen kuunteleminen käytännössä. Eroavaisuutta kuvauksissa syntyy myös siinä, että osassa vastauksia taitava kuunteleminen nähdään nimenomaan taitona ja joissakin taas luonnonlahjakkuutena. Jotkut vastaajista pohtivat sitä, tunnistaako taitavaa kuuntelijaa vuorovaikutuksessa välttämättä ollenkaan.

E2: Voi olla, ettei se aina kaikista näy ulospäin. Toisista se näkyy olemukselta, asianomaisen kasvonilmeistä herkemmin kuin toisesta, et tietysti siitä on vaikea arvioida.

A1: Taitavan kuuntelijan ehkä huomaa sitten vasta jälkikäteen. Jos käy jotenkin ilmi, että hän joko ei oo ymmärtänyt yhtään tai sitten että hän on juuri ymmärtänyt ja pystynyt jopa soveltamaan sitä mun sanomaa siihen oikeaan kontekstiin.

E3: Kyllä sen jotenkin jossakin huomaa, mutta kyllä mä uskon, että jotkut näyttää hyvältä kuuntelijalta, vaikka ne ei välttämättä ookaan. Ei sitä ehkä ilmeistä ja muistakaan huomaa.



Valon ja Almonkarin (1995, 52) mukaan hyvää kuuntelemista ei näe päältäpäin. Hyvää kuuntelemista ei tunnista hiljaa istumisesta tai katsekontaktista, sillä kuuntelijan ajatukset voivat olla muussa kuin puhuttavassa asiassa. Haastatellut nimeävätkin yhdeksi taitavan kuuntelijan ominaisuudeksi sen, ettei hän ajattele tai tee muuta samanaikaisesti. Tätä on kuitenkin melkein pä mahdotonta havainnoida.

Joidenkin haastateltavien mukaan taitava kuunteleminen ilmenee kuuntelijan reaktiosta, palautteesta ja dialogista. Kuten Valo ja Almonkari (1995, 52) toteavat, että hyvä kuunteleminen kuuluu: ”Hyvä kuuntelija pystyy omassa puhumisessaan ja osallistumisessaan ottamaan huomioon havainnoimansa”.

E5: Hyvä kuuntelija antaa toiselle aikaa ilmaista oman mielipiteen, hyvä kuuntelija punnitsee sen toisen henkilön mielipiteen, ottaa sen mielipiteen huomioon tehdessään, jos siihen liittyy joku päätöksenteko tai kirjaaminen tai mikä, ottaa sen huomioon. Ja jos ei ota huomioon, tai mitä tahansa tekee, niin perustelee sen sille henkilölle, joka nyt on tän kommenttinsa tai mielipiteensä tuonut esille. Se on kai se optimaalinen tilanne, että toinen tietää, johtaako se mihinkään. Mä ajattelen tässä ehkä sellasia tyypillisiä työyhteisön vaikuttamismahdollisuuksia tai semmosia tilanteita, joissa pyritään saada oma ääni kuuluviin esimerkiksi, ajatellaan nyt vaikka yksikössä. Ihan normaaleja ihmisten kanssakäymiseen liittyviä pelisääntöjä. Ei siinä mun mielestä oo mitään sen kummempaa työyhteisössä kuin muualla elämässäkään.

A1: --- mä sanosin ehkä siitä reaktiosta, joka tulee sen kuuntelemisen jälkeen eli siitä että pystyykö nopeasti jotenkin ymmärtämään, mitä mä oon yrittänyt sanoa. Taitava kuuntelija varmasti pystyy aika nopeasti ymmärtämään, jos siinä sanomassa on jotain, mitä hän ei oo ymmärtänyt. Ja voi sitten kysyä siitä lisää esimerkiksi tai yrittää pienillä kommentteilla varmistaa, että hän varmasti on ymmärtänyt, mitä mä oon sanonut.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan tulkita, että kuuntelemista arvostetaan suuresti haastateltavien keskuudessa, mutta jostakin syystä kuuntelemisen arvostus koko asiantuntijaorganisaatiossa ei välity. Kuunteleminen on olennaista yleisesti koko työyhteisössä toimimisessa, mutta myös työn tekemisen ja työhyvinvoinnin kannalta sekä erityisesti toisen ihmisen arvostuksen osoittamisessa. Erityisesti kuuntelemisen merkitys korostuu organisaation muutos-, kriisi- ja erilaisissa ongelmanratkaisutilanteissa. Näiden tilanteiden korostuminen aineistossa erityisen tärkeinä kuuntelemisen tilanteina johtunee siitä, että tutkimukseen haastatellut henkilöt työskentelevät dynaamisessa organisaatiossa, jossa jatkuvasti kehitetään toimintoja ja muutoksia on koko ajan runsaasti.

### 6.3 Toiveet ja odotukset kuuntelemisesta

Esimiehillä ja työntekijöillä on paljon samansuuntaisia toiveita kuuntelemisen suhteen, mutta erojakin toiveissa on. Yleensä kuuntelemiseen liittyvät toiveet ja odotukset kohdistuvat erityisesti vuorovaikutuksen toiseen osapuoleen ja organisaation ylimpään johtoon. Vain muutamat haastateltavat kohdistavat odotuksia itseensä ja omaan toimintaan kuuntelijana. Nämä odotukset ovat yleensä sen luonteisia toteamuksia, että ”täytyisi opetella kuuntelemaan” ja ”aina voi kehittää itseään”. Näissä odotuksissa ei eritellä kuuntelemisen osaamista ja kehittämisen kohteita tarkemmin. Tässä luvussa käsitellään ensin työntekijöiden ja esimiesten toiveita ja odotuksia kuuntelemisesta toisiaan kohtaan ja lopussa tarkastellaan kuuntelemisen toiveita ylimmän johdon suhteen.

Esimiehet ja työntekijät esittävät koko organisaation tasolla toiveita siitä, että kaikki ymmärtäisivät kuuntelemisen tärkeyden työyhteisössä ja ottaisivat vastuun omasta toiminnastaan kuuntelijana. Tämän lisäksi yleisesti esitettiin toive siitä, että kuunteleminen johtaisi myös toimenpiteisiin vuorovaikutuksen jälkeen. Sekä esimiesten että työntekijöiden toiveista heijastuu selvästi työelämän kiireisyys ja tiukat aikataulut. Kiireisessä työelämässä kenelläkään ei ole aikaa selittää samoja asioita useaan kertaan ja siksi huolellista kuuntelemista pidetään suotavana.

A8: Et se yks kerta riittä. Jos mulla on asiaa, niin mulla sit kans on. Et en mä lämpimikseni hänen kanssaan juttele.

E3: Mä toivon tietysti, että he kuuntelee ja he on aktiivisia. --- Kyllä mä pyrin välttämään sitä, että mä en turhia asioita käy kauheesti puhumassa, että kyllä mä silloin toivon, et jos mä jotain sanon, että se kuunneltais.

Työntekijöiden ja esimiesten toiveet eroavat erityisesti siinä, että työntekijät toivovat esimiehellä olevan aikaa kuunnella heitä. Työntekijöiden näkökulmasta esimiesten katsotaan tulevan kuunnelluksi joka tapauksessa asemansa nojalla, eivätkä esimiehet itse esitä toiveita siitä, että työntekijöillä tulisi olla enemmän aikaa kuunnella heitä. Työntekijät kertovat ymmärtävänsä esimiesten kiireisyyden, mutta toivovat kuitenkin esimiesten voivan pysähtyä kuuntelemaan heitä ilman, että tilanteessa on tunne kiireestä ja kuuntelemisen näennäisyydestä. Esimiehet ja työntekijät toivovat toisiltaan aitoa kuuntelemista.

A4: Esimiehellä olis riittävästi aikaa kuunnella ihmisiä ja kuuntelee aidosti. Se on varmasti tärkein. Toisaalta sitten on tärkeä se, että ei mennä myöskään semmoseen, että siitä tulee sellainen leilian lepotuoli siitä esimiehen kuuntelemisesta.

A1: Että esimiehellä on aikaa kuunnella. Hän on helposti lähestyttävä, sillä tavalla, ettei tarvitse suunnitella hirveän tarkkaan etukäteen, että millon hänellä on aikaa kuunnella minua ja kalenteriin laittaa sellainen aika.

Eroja toiveissa on myös kuuntelemisen tasapuolisuuden suhteen. Työntekijät odottavat esimiehen kuuntelevan alaisiaan tasapuolisesti ja olevan kiinnittämättä huomiota esimerkiksi persoonallisuuteen kohdistuviin seikkoihin.

A1: Ei ärsyntyisi toisarvoisista seikoista, kuten siitä, miten ihminen elehtii tai minkälainen sen ääni on tms. Yksi esimiehen tehtävistä on varmasti olla siellä, että jos tarvitsee tukea, ja siitähän saa jo mun mielestä aika paljonkin tukea, että saa mennä puhumaan. Vaikkei esimieheltä löytyis niitä ratkaisuja heti, mutta ettei hän hermostu kun sinne tulee 20 ihmistä selostamaan kaikki ongelmat.

Työntekijät toivovat esimiehiltä nykyistä enemmän aloitteellisuutta vuorovaikutustilanteissa. Esimiesten toivotaan olevan proaktiivisia ja hakeutuvan vuorovaikutustilanteisiin työntekijöidensä kanssa sekä antavan palautetta työn tekemisestä. Tosin palautetta haluavat kuunnella enemmän niin esimiehet kuin työntekijätkin. Toisaalta työntekijöiden keskuudessa toivotaan, että heidän esimiehilleen antamaansa palautetta kuunneltaisiin myös rakentavasti.

A8: Esimiehen puolelta aloitteellisuutta, aktiivisuutta vuorovaikutukseen. Et se ei ois vaan sitä, et mun pitäis mennä pyytään jotain.

A2: Että palautetta osattais kuunnella. Ottaa vastaan kriittistäkin palautetta ilman, että koettais negatiivisena.

E1: Mä pidän siitä, että kriittisiä kommentteja esitetään, ja sitä kritiikkiä reilusti esitetään. --- Saa olla reippaita, ettei tarvi sillai pelätä, että mä en niin kun suutu siitä tai mä en kiehahda helposti.

Esimiehet toivovat työntekijöiltä erityisesti aktiivisuutta ja tarkkuutta kuuntelemisessa, sillä esimerkiksi muistuttamista kertaalleen puhutuista asioista pidetään työläänä, erityisesti jos sitä on tehtävä jatkuvasti. Toisaalta esimiehet toivovat työntekijöiden kuuntelevan aktiivisesti, mutta melko painokkaasti he sanovat haluavansa työntekijöiden myös kertovan asioista aktiivisesti talon sisäisissä

keskustelutilaisuuksissa. Esimiehet kokevat vaikutusmahdollisuutensa asioihin vähäisiksi, ellei tietoa saada työntekijöiltä.

E5: Silloin kun on tilaisuus, niin tuodaan ne asiat esille. Asioihin on vaikea puuttua, jos niitä ei oteta esille ja mietitään vaan itsekseen.

E1: Semmosta huolellisuutta, että aina välillä sieppaa se, että kun järjestetään foorumeita, niin ihmiset ei tuu paikalle, se on semmonen, mikä ärsyttää.

Useat työntekijät kertovat, että vuorovaikutus oman esimiehen kanssa sujuu hyvin. Vuorovaikutussuhteen koetaan esimiehen kanssa olevan sellainen, että esimies kyllä kuuntelee niin, että mistä tahansa työasioista ja joistakin omaan elämään liittyvistä asioista on mahdollista puhua. Myös esimiehet ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä vuorovaikutussuhteisiinsa alaistensa kanssa. Useimpien toiveena onkin vuorovaikutussuhteen säilyminen edelleen hyvänä. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan ole nykyiseen tilanteeseen tyytyväisiä, vaan vuorovaikutussuhteen toivotaan olevan vähemmän muodollinen.

A8: Se vois keventyä. Et suhde ois parempi, koska lähin esimies tuntuu vieraalta. Että vois puhua yleisesti työasioista, eikä vain kysymys-vastaus -periaatteella.

Haastatteluissa ei suoranaisesti ollut kysymyksiä ylimmän johdon kuuntelemisesta. Kuitenkin toiveista ja odotuksista kysyttäessä useat vastauksista kohdistuvat ylimmän johdon kuuntelemiseen ja siksi tässä osiossa käsitellään tulokset myös ylintä johtoa koskien.

Sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmista ihmetellään johdon viestinnän tiedotusluonteisuutta, josta kerrotaan puuttuvan vuorovaikutteisuus ja kuunteleminen. Johdon toivotaankin kuuntelevan enemmän työntekijöitään, oman alansa asiantuntijoita, päätöksentekonsa pohjaksi. Kuuntelemattomuuden vuoksi koetaan, että johdolta jää saamatta sellaista taustatietoa, joka voisi vaikuttaa uudella tavalla heidän päätöksentekoonsa.

A7: Johto näkee vain laskelman ja jotain numeroita ja tekevät tulkintansa. Jos he jaksaisivat kuunnella taustoja, niin näkökulma ois ehkä toinen. Johto on niin hätästä, että pistävät puheenvuoron poikki, vaikka puhutaan asiaa.

Johtoa kohtaan esitetään toiveita nykyistä avoimemmasta ja aktiivisemmasta vuorovaikutuksesta ja kuuntelemisesta. Organisaation muodollisen rakenteen koetaan tällä hetkellä rajoittavan avointa vuorovaikutusta ja aitoa kuuntelemista, mutta epäillään myös sitä, haluaako johto yleensä tavata työntekijöitä. Johdon toivotaan olevan nykyistä paremmin tavoitettavissa.

A4: Tää meidän johtotroikkahan on semmonen, että sen suhteen nyt olis vaikka kuinka paljon toivomisen varaa, koska nehän nyt ei ehdi kuuntelemaan ketään, ei edes silloin kun olis tärkeätä sanottavaa, niin ei niillä oo aikaa. --- (organisaatio), jossa ei kuitenkaan ole tämän enempää ihmisiä, niin ei johdon tarvis tehdä itsestään niin etäistä kun se on.

Toiveet ja odotukset kuuntelemisesta kohdistuvat pääosin vuorovaikutuksen toiseen osapuoleen, mutta aineistosta nousee myös vahvasti esiin toiveita ja odotuksia johdon kuuntelemisen suhteen. Esimies-alaisvuorovaikutuksen kerrotaan useimmiten toimivan pääsääntöisesti hyvin ja sen toivotaan säilyvän yhtä hyvänä tulevaisuudessakin. Kuuntelemisen kehittämiseen liittyvät toiveet kohdistuvatkin suurelta osin organisaation ylimpään johtoon. Jos toiveita kuuntelemisesta esimiesten ja työntekijöiden välillä onkin vähän, niin kuuntelemisen haasteita kertyi huomattavasti runsaammin. Seuraavassa luvussa käsitellään kuuntelemisen haasteet.

## **6.4 Haasteet**

### **6.4.1 Kuuntelemisen prosessiin liittyvät haasteet**

Aktiivinen kuunteleminen on haastava osa vuorovaikutusta. Kuuntelemisen haasteellisuus esimiesten ja työntekijöiden välillä tulee esiin tämänkin tutkimuksen tuloksissa. Kuuntelemisen haasteet jaotellaan tässä työssä kuuntelemisen prosessiin, vuorovaikutussuhteeseen ja kuuntelemisen olosuhteisiin sekä aiempiin kuuntelemattomuuden kokemuksiin ja niistä aiheutuviin seurauksiin (taulukko 1). Tässä luvussa käsitellään seuraavaksi tarkemmin kuuntelemisen haasteita.

TAULUKKO 1 Kuuntelemisen haasteet esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhteessa

<b>Kuuntelemisen prosessi</b>	<b>Vuorovaikutus-suhde</b>	<b>Kuuntelemisolosuhteet</b>	<b>Kuuntelemattomuus ja seuraukset</b>
Huomion suuntaaminen	Vastuu vuoro-vaikutuksesta	Kiire ja kuuntelu-kapasiteetin ylitys	Negatiiviset tunteet
Merkityksen anto	Statusero	Erilaiset taustat ja kokemus	Negatiivinen vaikutus seuraaviin vuorovaikutustilanteisiin
Palaute	Asenteet ja ennakkoluulot	Vaikutusvallan puute ja Organisaatorakenne	Työtehtävien hoitamiseen liittyvät seuraukset
	Tasapuolisuus	Portinvartijat	
	Erilaiset viestintätäylyt	Häiriötekijät	

Haastattelujen perusteella osa kuuntelemisen haasteista voidaan sijoittaa johonkin kuuntelemisen prosessin vaiheeseen. Suurin osa kuuntelemisen haasteista ja ongelmista voidaan sijoittaa kuuntelemisen prosessissa huomion suuntaamisen tai merkityksen antamisen vaiheisiin. Haastatteluissa ei tule esiin kuulemisen haasteita. Sekä esimiehet että työntekijät kokevat, että liian usein kiireen vuoksi ajatellaan monia asioita yhtä aikaa, eikä keskitytä kuuntelemiseen sillä hetkellä. Kuuntelija saattaa esimerkiksi yrittää kiinnittää huomionsa liian moniin ärsykkeisiin tai huomio saattaa vaihdella ärsykkeestä toiseen siten, ettei kuuntelija keskity yhteenkään ärsykkeistä riittävästi, jolloin kuunteleminen ei onnistu. Huomion suuntaamista sanomaan saattavat häiritä myös useat sisäiset ja ulkoiset häiriötekijät. Kuuntelija voi myös yrittää kuunnella niin kovasti, että keskittyykin kuuntelemisen sijaan ennakoimaan sanomaa tai miettimään vastinetta asiaan eli omaa puheenvuoroaan. On muistettava, että ärsyke, johon havainnointi ei ole keskittynyt, ei siirry pitkäkestoiseen muistiin. Kun huomio on jätetty suuntaamatta sanomaan, kuuntelemisen prosessi ei etene sanoman ymmärtämiseen.

A1: Kaikilla on koko ajan hirveästi tekemistä ja ajattelemista ja saattaa olla että ne vähän ajattelee näitä omia asioitaan päällekkäin. Aika paljon työyhteisössä saattaa myös olla sellaista puhumista, jota ikään kuin kuunnellaan, mutta jos kaikki koko ajan ajattelee niitä omia asioita, niin ei välttämättä ollenkaan ymmärrä, mitä se toinen sitten loppujen lopuksi sanoikaan tai tulkitsee sen etukäteen jo jotenkin tietyllä tavalla, sen sanoman.---Yleensä pyrin kuuntelemaan, mutta joskus huomaan, että olen juuttunut siihen että, pyrin nimenomaan kuuntelemaan ja silloin en oikeasti kuuntele, eikä jää mitään mieleen. Että liian aktiivinen yrittäminen ei oo myöskään hyväksi. Olen huomannut, että se vaihtelee hirveän paljon riippuen siitä kuka puhuu, millä tavalla tämä henkilö puhuu ja onko hänellä jotain muuta, johon saattaa vahingossa

kiinnittää huomiota, kuten esimerkiksi jotain tällaisia eleitä tai pieniä sanoja, jotka jää ärsyttämään tai jotain ihan sellasta näkyvää.

E5: Monesti jää joku takaraivoon, että joku on mulle sanonut, et mitä mulle sanottiin et siin asiassa, mitä toinen oli kertonut, niin oli joku, et mä oon kyl kuullut sen, mut mä en oo kyl kuunnellut tarkkaan. Ja parhaimmillaan, jos oikein hyvin käy, niin mä tietysti palaan, et mistä me puhuttiin, et mikä se oli se asia. Et se pulpahtaa jostain. Tietyllä tasolla kai sitä kuitenkin kuulee, mutta kiireen syyks varmaan monet pistää tällaisia asioita. Oon keskittynyt toiseen asiaan.

Tulosten perusteella kuuntelemisen merkityksen antamisen vaiheessa haasteellista on se, että merkitykset ja käsitteet ovat eri yksilöille erilaisia. Näihin vaikuttavat muun muassa erilaiset taustat ja kokemukset. Vuorovaikutuksessa luodaan merkityksiä, mutta vie aikaa, ennen kuin esimies ja työntekijä ymmärtävät toisen eri asioille antamia merkityksiä.

A5: Mulle ainakin suuri haaste on se, että mä ymmärtäisin kaiken, mitä mun esimies puhuu, koska mä en aina ymmärrä. --- Mä ymmärrän vielä sen toimeksiannon, mut sit hän alkaa hirveesti puhumaan kaikkea, mitä siellä ympärillä saattaa olla, mitä kaikkee saattaa liittyä, siihen toimeksiantoon ja mulla saattaa heittää sit jo niin yli, et mä en enää ymmärrä, mistä hän puhuu. --- Hän saattaa puhua tyylisiin, että sinähän tiedät tästä, jotain mistä mä en oo ikinä kuullut sanaakaan. --- Mut ainahan voi sit mennä kysymään, jos ei oo ymmärtänyt.

A6: Kuuntelijan tulee varmistua siitä, että on ymmärtänyt asian samalla tavalla kuin lähettäjä. Kuuntelijan tulee esittää tarkentavia kysymyksiä niin, että lopulta tietää ymmärtäneensä asian samalla tavalla kuin lähettäjä.

A4: En mä oikeastaan osaa sanoa, että se ois nyt varsinaisesti kuuntelemisen puutetta, et enemmänkin sitten just sitä, että ainahan ihmiset ei ymmärrä toisiaan, vaikka kuuntelisivatkin, että joskus on semmosia tilanteita niin kun esimiehenkin kanssa, että kun jostakin asioista keskustellaan niin saattaa olla, että vähän puhutaan sitten ohi kuitenkin. Mutta en mä sitä oo koskaan kokenut sellaisena kuuntelemattomuutena vaan semmosena, että ihmisillä on erilaisia näkemyksiä asioista, eikä ne välttämättä aina sitten kohtaa.

Kuuntelemisen voidaan katsoa olevan esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa interpersonaalinen prosessi, johon kuuluu myös vastaaminen puhujalle. Kuuntelijan palautteesta puhuja voi havaita kuuntelemisen. Kuuntelijan haasteena onkin osoittaa puhujalle palautteen avulla se, miten sanoma on vastaanotettu ja tulkittu. Palautteen puuttuminen voi synnyttää ongelmia kuuntelijan ja puhujan välisessä vuorovaikutuksessa.

A8: Hän kyllä kuuntelee hyvin, et se tulee vähän semmonen olo, että kuunteleeko..että hän on niin tyyni siinä, et hän ei silleen niin kun reagoi siihen. Tosissaan ei rupea puhumaan päälle vaan kuuntelee sitä. Tulee vähän semmonen olo, että tajusko se yhtään mitään, mitä mä sanoin. Et siitä nyt tavallaan ei ehkä aina välity sitä kuvitelmaa, et hän on kuullut asian, mut onko hän kuunnellut sitä. Sitä semmosta välitöntä palautetta ei tuu kauheen hyvin, tehokkaasti.

E3: Meidän yksikössä on joku persoonana sellainen, joka puhuu vähän, ja mä puhun just paljon. Sitte mä katon sitä, se vähän nostaa kulmia. Mä en oo ihan varma, et ymmärtääks se, mitä mä oon sanonut, mut et kyl se varmaan kuuntelee. Onhan siinä ilmeet ja semmoset. Mä uskon, että silloin jos mulla on oikeesti asiaa kyllä ne yleensä (kuuntelee).

A6: Jos vastapuoli ei varmistu, että on ymmärtänyt asian samalla tavalla niin yleensä siin käy niin, et se viesti kyl menee ihan toisella tavalla sitte perille. Pahimmas tapaukses vielä lähtee eteenpäin aivan muuttuneena.

#### **6.4.2 Kuuntelemisen haasteet esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhteessa**

Kuuntelemisen prosessin lisäksi kuuntelemisen haasteita nähdään olevan esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhteessa. Tällaisia ovat esimerkiksi vastuu vuorovaikutuksesta, statusero, asenteet ja ennakkoluulot, kuuntelemisen tasapuolisuus ja erilaiset viestintätyylit. Esimies-alaisvuorovaikutus nähdään tässä tutkimuksessa transaktionaalisena prosessina, jossa vuorovaikutukseen osallistujat ovat toisistaan riippuvaisia. Näin vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta on sekä puhujalla että kuuntelijalla. Voidaan ajatella, että kuuntelija kantaa vastuuta vuorovaikutuksen onnistumisesta puolet. Yksi haasteista on se, että usein länsimaissa puhujaa on pidetty vastuun kantajana vuorovaikutustilanteissa. Vastuun kantamista vuorovaikutuksessa on syytä tarkastella tuloksista tarkemmin.

Haastatteluissa ei varsinaisesti kysytty vuorovaikutuksen vastuusta. Kuitenkin erityisesti esimiesten haastatteluissa nousee vahvasti esiin se, että he kantavat vastuuta vuorovaikutustilanteista puhujina. Vuorovaikutustilanteen epäonnistuttua esimiehet pohtivat, ovatko he antaneet toimeksiantoja tarpeeksi selkeästi ja yksiselitteisesti, tai ovatko ehkä aloittaneet vuorovaikutuksen huonoon aikaan työntekijän kannalta. Mahdollisista vuorovaikutustilanteiden epäonnistumisista työntekijöiden kanssa esimiehet syyttävät helposti itseään ja ottavat vastuun puhujina.

E3: Mä en oo ehkä sanonut selkeesti aikataulua. Tai eivät oo kuunnelleet siinä määrin, että olisivat ottaneet sen edes toimeksiantona. Täytyy sanoa, että mä meen helposti itseeni siinä,



että mä heti mietin, et oonks mä sanonut sen liian epäselvästi, et mä en epäile mun työntekijöitä siinä mielessä vaan mä kyllä epäilen itseäni. Mun luonne on semmonen.

E5: Näkyy jälkeinpäin sitten siinä työssä, ettei oo kuunneltu. Sillon tietysti pitää mennä itseensäkin, että antaa aivan liian epämääräisiä ohjeita tai ilmaisee itseään niin epämääräisesti, että toinen on sitten täydentänyt ne puuttuvat palat itse ja siitä on se lopputulos, mikä on. Tietysti aina on jotain esimerkkejä yksittäisissä tilanteissa, mut et sillon tosissaan varmaan kyl on ollut puutteita ehkä siinä tilanteessa muutenkin.

Sen lisäksi, että esimiehet kantavat vastuuta, he odottavat työntekijöiden kantavan vastuuta kuuntelijoina sekä puhujina. Esimiehet myös luottavat siihen, että työntekijät kuuntelevat.

E3: Mä luotan siihen, et he kuuntelee, ettei mun tarvi sanoo niin kun moneen kertaan ja toivottavasti oikein, ja sillä tavalla just et ymmärretäänkin oikein. Mut joskus se on kyllä varmaan sanojassakin vika, jos ei ymmärrä oikein. Mut kyl mä lähden siitä.

E5: Työskentelytavat täällä on sellaisia, että ne perustuu hyvin paljon sellaseen työryhmiin ja palaverihin ja tiimityöhön. Sellaisissa vuorovaikutustilanteissa. Se kysyy myös sen työntekijän omaa aktiivisuutta ja sitä joko kykyä ja myös halua sanoa oma mielipiteensä. Varmasti on myös tilanteita, joissa ihmiset vois enemmän avata suutaan, sanoa siis mielipiteensä asioista, että vuorovaikutushan on aina kakssuuntanen tie, että jos ei tee mitään itse niin oikeastaan ei ois sillon oikeus myöskään valittaa.

Puhujan vastuullisuudesta huolimatta, vuorovaikutus ei toimi, ellei kuuntelija kannan vastuuta sanoman vastaanottamisesta. Huomattavasti harvinaisempi näkökanta vuorovaikutuksen onnistumiseen haastatteluissa on se, että vastuun katsotaan olevan sanoman vastaanottajalla.

A6: Kuuntelijan vastuu on jokaisella yksilöllä itsellään milloin täytyy jäädä kuuntelemaan tarkemmin ja ylipäättään mitä asioita tulisi kuunnella ---kuuntelijalla on vastuu ymmärtämisestä ja sen osoittamisesta, onko ymmärtänyt vai ei. Mikäli ei ole asiaa ymmärtänyt, esittää lisäkysymyksiä.

Esimiehet pystyvät vaikuttamaan paljon vuorovaikutussuhteen sävyyn, mutta viestintä on kaksisuuntainen tie eli sekä puhujalla että kuuntelijalla, niin esimiehellä kuin työntekijälläkin on vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta (Trenholm & Jensen 1992, 340–341). Haastateltavista osa katsoo, ettei vuorovaikutus voi toimia, elleivät molemmat sekä puhuja ja kuuntelija ota vastuuta omasta osuudestaan. Vuorovaikutuksen epäonnistumisen syynä ovat tällöin sekä puhujan että kuuntelijan epäonnistuminen.

A8: Vaikka toinen puhuis äärimmäisen hyvin, mut jos häntä ei kuunnella, niin mitään ei tapahdu. Kuunteleminen ihan yhtä tärkeä kuin ulosanti.

E2: Se kuuntelu on jäänyt sillä lailla vähän kesken, että, joko mä oon ilmaissu väärin tai en tarpeeksi hyvin sitä asiaa, niin et vika onki mun puheessa, mutta että ei oo myöskään kuulija ei oo tehnyt tarkentavia kysymyksiä. Joka ois ollut tarpeen. Ehkä hän on ajatellut, että se on nyt tossa ja se on nyt näin. Kumman vika, okei, turha hakea syyllistä. Mut siin on käynyt, että jäänyt jollain tavalla ontumaan se kuuntelu ja puhe.

Esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa voidaan tulosten perusteella pitää haasteena statuseroa. Esimiehet ovat vapaampia säätelämään viestintäsuhdetta ja keskusteluja ja siten esimiehet ovatkin asemassa, jossa voidaan vaikuttaa statuseron mukanaan tuomiin mahdollisiin negatiivisiin vaikutuksiin.

A4: Koska silloin esimiehellä on myös hyvin helppo, suuri riski sortua mestaroimaan kaikkia asioita. Asemansa nojalla ne aina tulevat kuulluksi, työntekijät aina kuuntelee esimiehiä, koska se on työntekijän velvollisuus. Esimiehille saattaa siitä kasvaa vääränlainen hybris, että ruvetaan kuvittelemaan, että kaikki se, mikä suusta tulee on kultaa. Olis tärkeätä, että esimies tunnistaa rajansa, ja pystys välittämään työntekijälle sen, että jotkut asiat on sellaisia, jotka työntekijä oikeesti hallitsee ja tietää ne paremmin, että osottaa sellaista luottamusta.

E4: Alaisten on ehkä kuunneltava tarkemmalla, herkemällä korvalla kuin esimiesten ja johtajien. Kuunteleminen, jos se liittyy työtehtäviin tai sitten sanotaan nyt sitten vaikka henkilökunnan työviihtyvyyteen, työhyvinvointiin, niin se vähän riippuu tilanteesta ja vaikea sanoo, että miten missäkin yksikössä sitten kuunnellaan. Se riippuu paljon tavallaan esimiehestä sitten, mikä se kuuntelemisen kulttuuri missäkin mahtaa olla.

Kuuntelemisen toiveena pidetään työntekijöiden näkökulmasta tasapuolista kuuntelemista, mutta asenteet ja ennakkoluulot haastavat kuuntelemisen tasapuolisuuden. Asenteiden ja ennakkoluulojen koetaan vaikuttavan kuuntelemiseen siten, että korkeammin koulutettuja ja korkeassa asemassa olevia kuunnellaan ennemmin kuin vähemmän koulutettuja tai alemmassa asemassa olevia. Työntekijän asenne voi vaikuttaa kuuntelemiseen myös siten, että esimiestä kuunnellaan tarkemmin kuin muita puhujia.

Asenteet ja ennakkoluulot voivat estää paitsi kuuntelemista, myös sanoman lähettämistä. Haastateltavien mukaan haasteena nähdään se, että sanoman lähettäjä alkaa epäillä etukäteen vastaanottajan kykyä ottaa sanoma vastaan. Palautetta jätetään antamatta vastaanottokyvyn epäilemisen vuoksi. Taustalla saattaa vaikuttaa sellainen kokemus, että palautteen antamisen jälkeen on koettu, ettei sitä pystytty vastaanottamaan. Tämä tulee esiin erityisesti kriittisen palautteen antamisessa.

E3: Asenteet ainakin, musta tuntuu. Jos joku, mä en nyt sano mitenkään ei oo kokemusta siis meidän yksiköstä ainakaan. Mutta mulle tulee mieleen, että jos joku tulee jotain sanomaan niin on ennakoasenne, että no sillä ei oo mitään kunnan asiaa tai näin. Ja toinen saattaa sitten sanoa, että no ei se kuitenkaan kuuntele, mutta tehdään nyt näin.

A6: Et puhutaan rehellisesti oikeista asioista, et välillä esimiehet ei uskalla sanoa rehellisesti sitä oikeaa palautetta, koska ne ajattelee, että se henkilö ei pysty kuuntelemaan ja ottamaan sitä asiaa vastaan. Varsinkin kielteisessä palautteessa. Tulee tekosyitä, vaikka henkilöt, joita ne kyseiset asiat koskee haluais saada sen rehellisen palautteen. Ei sais epäillä sitä, et se toinen ei pysty ottamaan vastaan. Jos se toinen ei pysty kuuntelemaan sitä asiaa, ni se tilanne hoidetaan sitten toisella tavalla. Että se joka sen viestin haluaa viedä, ni ei sais epäillä ja aliarvioida vastaanottajan kykyä ottaa se asia vastaan ja kuunnella se.

E1: Osa työntekijöistä kokee sen oman reviirinsä niin koskemattomaks, et sitä ei sais mennä sörkkimään ja se on aika jännä, koska tää on kuitenkin yhteistyötä, et tää ei oo mitään tenniksen peluuta tää meidän työ täällä, vaan se on yhteistyötä. Puuttuminen tai korjaava palautteen anto se on kans semmomen, mikä voi olla aika hankala just asiantuntijaorganisaatiossa. Miten sä meet sanomaan jollekulle, et hei kamoon sun vuorovaikutustaidot on aika nolla. Et sitähän ei voi mennä sanoon näin, vaan se pitää jotenkin jaksaa löytää niitä tapoja, et pystyisitsä tekeen näin.

On mielenkiintoista havaita, että toisaalta vastaanottajan kykyä ottaa sanoma vastaan ei saisi epäillä, ja kuitenkin haastatteluissa mainitaan kokemuksia siitä, ettei ole pystytty vastaanottamaan sanomaa, koska käsitteet ovat vieraita.

A5: Hän alkaa hirveesti puhumaan kaikkea, mitä ympärillä saattaa olla. Hän saattaa puhua tyyliin, sinähän tiedät jotain, mistä mä en oo ikinä kuullut sanaakaan.

E3: Sekin kun mä sanoin, että me ollaan erilaisia kuuntelijoita niin sekin on myös, että meidän taustat, ja meidän kokemukset ja osaaminen on erilaista. Niin siinä mielessäkin voin joskus...joo, ja sitä mä varmasti meidän yksikössäkkin teen joskus, että mä oletan henkilön tietävän enemmän, esimerkiksi mitä hän tietää, ja vaikka hän kuunteleekin, niin hän ei pysty.

Tasapuolinen kuunteleminen voidaan nähdä kuuntelemisen haasteena, sillä esimiehellä on yleensä monta alaista ja työntekijällä vain yksi esimies, jonka toivotaan kuuntelevan tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä. Esimiehet luovat kuitenkin ainutlaatuisen interpersonaalisen vuorovaikutussuhteen kaikkiin alaisiinsa erikseen. LMX-teoria (Leader-Member Exchange Theory) haastaa työntekijöiden toiveen tulla kuunnelluksi tasapuolisesti. Yksilöllisen vuorovaikutussuhteen lisäksi työntekijät jakautuvat usein suhteessaan esimieheensä joko sisä- tai ulkoryhmään. Sisäryhmään kuuluminen perustuu laajennettuihin, neuvoteltuihin roolivastuihin ja ulkoryhmässä suhde perustuu muodolliseen työsopimukseen ja määriteltyihin rooleihin. (Northouse 2004 148–149.) Siihen, tuleeko yksiköissä työntekijöistä osa

sisä- vai ulkoryhmää, vaikuttaa viestinnän lisäksi luonteenpiirteet ja persoonallisuus. Työntekijöiden mielestä tasapuolisuuden haasteena ovatkin 'henkilökemiat'.

A1: Yksi haaste on tietenkin se, että kun kuuntelemiseen liittyy niin paljon muitakin asioita, kun se itse se asiasisältö, et siihen saattaa vaikuttaa kaikenlaista sellaista, kun henkilön ulkonäkö tai persoona tai eleet tai mikä tahansa, että esimies pystyisi tasapuolisesti kuuntelemaan kaikkia alaisiaan riippumatta siitä niin kun minkälainen tämä henkilökemia sattuu olemaan niin se on tietenkin aika iso ongelma varmaan. Tasapuolisuus ois tietenkin suotavaa, koska työyhteisössä nyt kuitenkin ollaan, eikä sitä ihan huvin vuoksi kuunnella.

A3: Siinä tietysti vaikuttaa sekin, että millainen esimies on, miten ne kemiat yleensä loksahaa. Että miten aito siitä tulee. Että miten hyvin voi mennä.

Johtamisen tilannenäkökulmaa painottavan dyadisen linkkiteorian mukaan jokainen esimies-työntekijäsuhde on ainutlaatuinen tavallaan, mutta ketään alaisista ei tulisi suosia (Trenholm & Jensen 1992, 348). Suosimattomuus on hyvin esimiesten tiedossa.

E6: Pärstäkerroin ei saisi siis vaikuttaa siihen, kuka tulee kuunnelluksi ja kuka ei.

E1: Arvon antaminen toiselle ihmiselle, se on hirveen tärkeä. Arvostaminen, jokaikistä henkilöä eli se, että siitä positiosta riippumatta on syytä kuunnella, mutta kieltämättä siinä kyl huomaa aina välillä sen, että kuuntelee ehkä enemmän niitä, joilla on se laajempi työvastuu. Se on ehkä semmonen asia, joka riitelee ton kuuntelemisvelvoitteen kanssa.

Esimiehet kokevat haasteena kuitenkin ajan riittämisen kaikkien työntekijöiden kuuntelemiseen tasapuolisesti. Erityisen haastavaksi tämän tekee työntekijöiden erilaiset tavat viestiä. Joukossa on aina muutama hyvin aktiivinen viestijä.

E3: Joku soittaa, et hei mulla on pieni asia. Meillä on semmosia talossa, joskus, et mulla on pikkuasia, niin siihen menee aina tunti. Sit mä rupeen siinä lopuksi jo miettiin, me ehkä jatketaan sitten taas seuraavalla kerralla.

E1: Se on ajanhallinnallinen kysymys myös, kun on niitä, jos nyt haluaa käyttää niin voimakastakin sanaa kuin aikasyöppöjä, niin sit mä olen yrittänyt opetella katkasemaan keskustelua heidän kanssaan. Jotta sitte jää aikaa kaikkeen muuhun, koska aika on todella rajallinen.

Kuunteleminen voi olla hyvin haastavaa ihmisten erilaisten viestintätyylien vuoksi. Erilaisten viestintätyylien yhteen sovittaminen tuo haasteita esimiehen ja työntekijän vuorovaikutukseen. Esimerkiksi tasapuolinen kuunteleminen voi olla esimiehille haastavaa siksi, että työntekijöiden viestintätyyli voi olla melko erilaisia, niin että

kuunnellessa huomio voi kiinnittyä sanoman vastaanottamisen sijasta viestintätyyliin tai joihinkin sanoman kannalta epäolennaisiin seikkoihin.

E1: Joidenkin ihmisten kuunteleminen voi olla vaikeeta ihan sen takia, että ne on niin ärsyttäviä siinä, miten ne esittää asiansa. Ne on hyökkäviä, tai päällekkäviä tai sitten ihan tahdittomia suorastaan.

A1: Olen huomannut, että se (kuunteleminen) vaihtelee hirveän paljon riippuen siitä, kuka puhuu, millä tavalla tämä henkilö puhuu ja onko hänellä jotain muuta, johon saattaa vahingossa kiinnittää huomiota, kuten esimerkiksi jotain tällaisia eleitä tai pieniä sanoja, jotka jää ärsyttämään tai jotain ihan sellasta näkyvää.

E1: Se on aika vaikea taitolaji. Että se ois tasapuolista se kuunteleminen ja kuuleminen, koska sit taas on erilaisia ihmisiä, joilla on erilaisia tapoja tuoda esille niitä omia kysymyksiä tai siihen työyhteisön toimintaan ja työn organisoimiseen liittyviä kysymyksiä, niin se on mun mielestä taitolaji. Koska jotkut on äänekkäitä, tuo esille kärkkäästi pieniäkin kysymyksiä ja osa sitten saattaa ohimennen sanoa jonkun suht isonkin epäkohdan työyhteisössä.

Työntekijöiden viestintätyylien ollessa erilaisia, esimiehet ovatkin havainneet, että heidän tulee mukauttaa vuorovaikutustaan saadakseen viestinsä vastaanotetuiksi. Haastatellut esimiehet kertovat työntekijöillä olevan hyvin erilaiset sanomien vastaanottokyvyt. Tehokas johtaja kuitenkin sopeuttaa tyyliään sopimaan työntekijän tyyliin.

E3: Työntekijät on erilaisia, että oikeestaan, jos halua viestin saada perille, niin se pitää sanoa eri ihmisille eri lailla, et he on erilaisia kuuntelijoita. Ja pitää osata viestiä sillä tavalla ja valita sanansa. Jos jollekin sanoo, että tää pitäis tehdä. Se tulee puolen tunnin jälkeen kysymään, että no niin, et hän on tehnyt sen, vaikka mä en oo tarkottanutkaan. Toinen taas saattaa tulla viikon päästä. Tai sekin kenelle sanoo tai selittää kuinkakin tarkkaan. He on erilaisia kuuntelijoita, kyllä se on tärkeä, että huomiois sitä. Että sanoo oikealla tavalla oikealle henkilölle. Ottaen huomioon sen persoonan ja kokemukset.

E4: Joistakin havaitsee, että se vastaanottokyky on parempi tai sitten jossakin määrin heikompi. Viestiä pitää justeerata sen mukaan, miten se näyttää menevän perille.

Myös työntekijöiden näkökulmasta esimiehillä on erilaiset viestintätyyliin. Jokaisella työntekijällä on vain yksi yksikön johtaja, mutta voi silti olla haastavaa saada oma viestintätyyliin sopimaan juuri tämän esimiehen tyyliin.

### 6.4.3 Olosuhteiden asettamat haasteet kuuntelemiselle

Kuuntelemisen haasteista osa voidaan luokitella olosuhteisiin liittyviksi. Tällaisia tekijöitä ovat kiire, erilaiset taustat ja kokemukset, vaikutusvallan puute, organisaatorakenne, portinvartijat ja häiriötekijät.

Haastatteluissa nousee erittäin vahvasti esiin kiire, ajankäyttö ja aikataulut kuuntelemisen haasteena. Kiireisissä tilanteissa kuuntelemisen koetaan olevan huonoa, mikäli yleensä ehditään olemaan vuorovaikutuksessa. Ajatuksia hallitsevat muut kuin kuunneltavat asiat esimerkiksi tekemättömät työt, joita toivotaan päästävän tekemään. Kiireen katsotaan vaikuttavan tärkeiden asioiden kuuntelemiseen ja hoitamiseen.

E5: Se on hirveästi kiinni ihan kellonajasta ja siitä minkälainen kalenteri sulla on minäkin päivänä, että jos se on ihan täynnä, niin ne ajat, mitä siellä kokousten välissä on, ne on niin pieniä, et tuota siellä ei ehdi kun suurin piirtein kerätä paperit seuraavaan kokoukseen, ja sellaisissa hetkissä sitten se kuuntelu, mahdollisuudet kuunteluun ja ylipäättänsä vuorovaikutukseen on kyllä aika olemattomat, ja sit taas jonain toisena päivänä voi olla aikaa istuu vaikka kuinka pitkäksi aikaa alas ja ihan rauhassa puida, että se riippuu ihan päivästä.

E3: Se on täällä ongelma musta, että kaikki on niin palaverissa, ja muissa että, ja niin ku itsekin että. Joku tulee sanomaan, että mä tiedän kyllä että sulla on kauhea kiire, mut mä kysysin...

Kiireen myötä arvellaan kuuntelemisen vähentyvän. Saatetaan jopa alkaa vältellä vuorovaikutustilanteita henkilöiden kanssa, joita pidetään hyvin kiireisinä. Tällainen on tietysti hyvin haastavaa esimerkiksi tiedon kulkemisen ja esimies-alaisuusuhdeiden kannalta, mikäli työntekijät pitävät esimiehiään liian kiireisenä hakeutuakseen vuorovaikutustilanteisiin.

A7: Ei välttämättä hakeudu sellaisiin tilanteisiin. Eli tavallaan hoitaa ne asiat jollakin muulla tavalla.

A6: Joskus tulee sellainen olo, että esimiehellä on niin kiire, et vaikka ne miten haluais kuunnella, ku niil koko ajan pyörii mielessä ne tekemättömät työt, ni siin tulee sellainen olo, että sitten vähentää niitä kertoja sillä tavalla, et ku tietää et sil toisella ei oo aikaa kuunnella eli sillon pitää pyrkii ratkasemaan kaikki ne asiat, jotka oikeesti vaatisin sen esimiehen kans keskustelua niin ne pitää pyrkii ratkasemaan itse, sen takii, et sillä esimiehellä ei oo aikaa kuunnella sua. Et tulee semmonen tunne, koska sehän on tunnepohjanen, eihän sitä tiedä, onks sil esimiehellä aikaa. Ja sit taas se voi olla siinä mielessä vaarallinen, et jos se oikeesti tarvii esimiehen kanssa keskustella se asia, ni et jos se jää keskustelematta niin sit siin voidaan ottaa takapakkia ja sit tehään uudestaan.

E3: Kun nykyään ollaan niin paljon palavereissa ja vähän paikalla ja sit se on mennyt siihen sähköpostiin ja se on niin paljon suoraviisempaa kommunikointia. Et siinä ei tuu ne vivahteet, äänensävyt, ilmeet. Ja musta se on tärkeää. --- Se on se haaste kyllä, se ajan riittävyys, koska se vie enemmän aikaa.

Tulosten mukaan kiire ja kasvavat tulosvaatimukset yhdistettyinä heikkeneviin resursseihin heijastuvat myös siihen, että aina ei pystytä tai olla halukkaita ottamaan sanomia vastaan. Tietoa voi olla tarjolla myös niin paljon, ettei kaikkea pysty kuuntelemaan. Organisaatioissa tietotulva voi olla niin valtava, että kuuntelukapasiteetti ylittyy ja kuunteleminen epäonnistuu (Timm & DeTienne 1995, 230–235).

E1: Niissä tilanteissa, kun on liikaa töitä, liikaa muutoksia yhtäaikaaisesti, niin kun nyt meillä on just vuoden vaihteessa, niin silloin se ihan selvästi heijastuu siihen kuuntelemiseen. Et ei haluttas kuunnella.

A1: Silloin kun hän kykenee kuuntelemaan, niin hän yleensä toimii aika aktiivisesti ja kuuntelee minunkin asiani. Niin kun varmasti kaikki esimiehet (tässä organisaatiossa), niin myös minun esimieheni on yleensä aika kiireinen. Joskus huomaa, että hän ei välttämättä oo aivan kykenevä ottamaan vastaan mitään informaatiota. Ja silloin se kuunteleminenkaan ei toimi ollenkaan.

Kiireen lisäksi kuuntelemisen tekee haastavaksi yksilöiden erilaiset koulutustaustat ja kokemukset. Joskus vuorovaikutuksessa saatetaan kokea, että ”puhutaan eri kieltä”. Pelkästään erilaisten koulutustaustojen vuoksi yksilöillä on erilaiset termit käytössään ja ongelmia tulee erityisesti kuuntelemisen ymmärtämisen vaiheessa. Vaikka yksilö yrittää kuunnella, hän ei pysty välttämättä riittävästi ymmärtämään sanomaa, jossa on käytetty paljon hänelle vieraita käsitteitä. Eri yksiköissä toimivilla henkilöillä saattavat myös tavoitteet ja kiinnostuksen kohteet olla erilaiset.

A4: Kaikki me ihmiset ollaan erilaisia, ja meidän omat taustat ja koulutus ja tämmönen vaikuttaa siihen, että millä tavalla ihmiset hahmottaa ja ymmärtää asioita.

E1: Tietysti kun erilaisista tutkimusympäristöistä tulee ihmisiä tänne, ja sitten on vielä hallintoihmiset, laki-ihmiset niin puhutaan eri kieliä, eri termeillä. Tavoitteet ja intressit on kans erilaisia siinä omassa toiminnassa. Myös se kiinnostus on erilainen.

Haasteena koetaan myös vaikutusvallan puute. Työntekijät pitävät kuuntelemista tärkeänä esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhteessa, koska esimiesten katsotaan vaikuttavan työntekijöille merkittäviin asioihin. Kuuntelemisen haasteena

pidetään kuitenkin sitä, ettei esimies aina pysty vaikuttamaan kaikkiin tärkeisiin asioihin, koska asiat on jo päätetty tai päätetään muualla. Haastateltavat kuvailevat esimiesten asemaa siten, että he ovat joko 'kahden tulen välissä' tai 'puun ja kuoren välissä'.

A4: Enemmänkin mä koen sen tilanteen sellaisena, että joskus jotkut asiat ei tunnu menevän eteenpäin ja ne taas menee helposti sen piikkiin, että asiat tulee jostain muualta ja niille ei voi tehdä mitään tai jotain tällasta, mutta että ei niissä ehkä sellasta tunnetta oo, että omia sanomisiaan ei ikään kuin kuunneltaisi ja ymmärrettäisi.

Tämä vaikutusvallan puute on osa laajempaa haasteellista tekijää eli organisaatorakennetta ja johtamiskulttuuria. Organisaatorakenteen nähdään estävän avoimen vuorovaikutuskulttuurin ja kuuntelemisen. Toimintakulttuurin katsotaan olevan sellainen, ettei kuunteleminen ole aitoa, vaan kuunnellaan muodon vuoksi. Haastateltavat kokevat, että toimintalinjat ja toimenpiteet on päätetty etukäteen ja asiat tulevat toimeenpantavina eteen. Kuunteleminen nähdään tässä yhteydessä mielipiteen huomioon ottamisena päätöksenteossa.

A4: Tää organisaatio on hyvin hierarkkinen muodolliselta rakenteeltaan ja tästä muodollisesta rakenteesta kyllä seuraa se, että on paljon asioita, joissa oikeasti ei kuunnella. Toiminta on ikään kuin niin ylhäältä ohjautuvaa, että voi ajatella, että siinä tuskin kovin paljon kuunnellaan tavallisten työntekijöitten mielipiteitä ja ne varmaan aika marginaalisesti vaikuttaa päätöksiin ja päätöksestä seuraavaan toimintaan.

E4: Tää organisaatorakennehan on jollakin tavalla sellainen, että se ei kannusta tai ei luo sellaisia puitteita, missä tämmönen aito ja vuorovaikutteinen kuunteleminen ja viestintä olis edes mahdollista. Tää organisaatio on historian kuluessa muovautunut sellaiseen malliin kuin se nyt on, eli täällä on linjaorganisaatio, sitte tääl on tää horisontaaliorganisaatio ja sitten tänne väännetään tiimiorganisaatiota. Ja ihmisillä on rooliristiriitoja selkeesti, että ne ei aina tiedä missä ominaisuudessa ne täällä pyörii ja keneltä pitäis kysyä mitäkin ja ketä pitäis kuunnella ja tää kaikki näkyy siitä työhyvinvointibarometrin aineistosta aivan selkeesti. Tällaisia rakenteellisia tekijöitä. Kyllä nää rakenteelliset kysymykset vaikuttaa tähän keskustelukulttuuriin ja vielä aivan selvästi. Täällä on valtavasti ristikkään meneviä odotuksia ja paineita.

Organisaatorakenteeseen liittyvänä haasteena voidaan pitää myös sitä, että työntekijöiden näkökulmasta vuorovaikutus on hyvin välittyntä. Tämä nousee vahvasti esiin aineistosta, vaikkakaan ei koske esimiehen ja työntekijän kahdenvälistä vuorovaikutusta, vaan vuorovaikutusta laajemmin koko työyhteisössä. Organisaatioissa on usein portinvartijoita, jotka kontrolloivat tiedon kulkemista ja voivat estää liian tiedon aiheuttamalta kuormitukselta. On hyvä muistaa, että portinvartijoilta saatu tieto ei ole kuitenkaan enää ensikäden tietoa. Haastateltujen



työntekijöiden mukaan sanoman lähettäjän ja lopullisen vastaanottajan välissä on usein ainakin yksi henkilö. Riskinä on se, että välissä oleva henkilö ei kuuntele asiaa kunnolla tai antaa asialle eri merkityksen kuin lähettäjä tarkoittaa. Sanoma saattaa tulla lopulliselle vastaanottajalle kuunneltavaksi vääristyneenä ja muuttuneena.

A6: Mua pyydettiin valmistelevaan tiettyä asiaa, jonka mä sitten valmistelin ja mä olin oman esimieheni kanssa kattonu, että meidän mielestä tää asia on näin hyvin ja me vietiin se eteenpäin seuraavalle henkilölle, joka tavallaan vastaa sen asian kokonaisuudesta, mihin me se pieni osa oltiin valmisteltu, mut hän kun ei kuitenkaan päättä. Ja oli sitten vienyt päättävään kokoukseen sen asian ja oli siellä selittänyt sen asian ja oli saanut täyden totaalisen tyrmäyksen jolloin, kun tää ei ollut ymmärtänyt. Ja kun mä kuulin jälkikäteen, miten siinä oli käynyt, niin mä ymmärsin, että henkilö, kenelle me valmisteltiin se asia, ei ollut todellakaan ymmärtänyt ollenkaan, mistä tässä koko jutussa on kyse eli tavallaan sitä meidän viestiä ei oltu kuunneltu siinä ja sit kun se meni sinne päättävään niin sieltä tuli täys tyrmäys, se oli ymmärretty ihan totaalisesti väärin niin et me vaan pyöriteltiin päätämme, et miten tässä on voinut näin käydä. Et meidän mielestä se oli liian ehkä itsestään selvä asia, et he ymmärtää sen, et mistä siinä on kyse.

Ongelmana tällaisissa tilanteissa on se, että ne vievät turhaan aikaa useilta henkilöiltä niin sanoman lähettäjiltä, portinvartijoilta kuin sanoman lopullisilta vastaanottajiltakin. Sanoman vastaanottaja on kuunnellut väärän sanoman ja lähettäjän täytyy aloittaa viestintäketju alusta ja saada portinvartija ymmärtämään sanoma ensin.

Olosuhteiden aiheuttamia haasteita ovat häiriötekijöiden läsnäolo. Häiriötekijät voivat olla kuuntelutilanteissa sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisiin häiriötekijöihin voidaan katsoa lukeutuvan vireystilan kuten väsymys, stressi, mieliala tai tunnetila. Huonossa vireystilassa huomio saattaa vaihdella ärsykkeestä toiseen, jolloin yhteenkään ärsykkeeseen ei keskitytä kunnolla. Väsymyksestä kuuntelemisen haasteena puhuvat lähinnä esimiehet.

E5: Väsymys tai pahalla päällä tai ärtynyt tai kättynen tai kärsimätön, niin kylhän sillon varmaan kaikilla käy niin, että ei sillon oikeastaan kuule. Saattaa käydä ihan niin, et huomaa jälkeensä, et ei kyl muista, mitä toinen on sanonut. Ehkä se on sit sitä, et oma tunnetila on päällä joka estää sit sen, jos se joku on tällanen negatiivinen tunnetila. Useimmitenhan se on negatiivinen tunnetila, joka vie sitä keskittymiskykyä.

#### 6.4.4 Kuuntelemattomuus tuo haasteita uusiin vuorovaikutustilanteisiin

Kuuntelemattomuuden kokemukset tuovat omat haasteensa vuorovaikutustilanteisiin. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että osa näistä kuuntelemattomuuden kokemuksista myös muistetaan hyvin pitkään. Sekä esimiesten että työntekijöiden vastauksista käy ilmi, että kuuntelemattomuuden kokemukset synnyttävät negatiivisia tunteita ja tuntemuksia sekä estävät sanomien vastaanottamista uusissa vuorovaikutustilanteissa. Kuuntelemattomuudella on myös paljon konkreettisia seurauksia työtehtävien hoitamiseen liittyen.

Tilanteet, joissa ei tulla kuunnelluksi, koetaan tylsinä ja ikävinä. Kokemukset näistä tilanteista saattavat synnyttää pahantuulisuutta, harmistusta, turhautumista ja jopa vihaa. Hyvin vahvasti käy ilmi, ettei tällaisia tilanteita haluttaisi kokea uudelleen. Tällaisten tilanteiden sanotaan olevan turhauttavia siksi, että niissä koetaan epäoikeudenmukaisuutta, koska omaa näkemystään ei saa edes tuoda esille.

E1: Turhauttavia, käy itsetunnon päälle eli siinä se omanarvontunto laskee. Tulee tunne, et aha, eiks tällä oo mitään merkitystä tällä työllä, mitä mä oon tehnyt täällä, puurtanut. Miksei kukaan välitä? Syyllisyys, syyllisyys siitä, että en ollut riittävän ponnekas. En riittävän selkeästi tuonut esille niitä näkemyksiäni asiasta.

Kuuntelemattomuutta haasteena voidaan tarkastella esimerkiksi sellaisen näkökulman kautta, että esimiehen ja työntekijän väliseen viestintäsuhteeseen vaikuttavat vuorovaikutuksen osapuolien aikaisemmat kokemukset vuorovaikutuksesta ja vastaavasti nykyiset kokemukset vaikuttavat jälleen tulevissa vuorovaikutustilanteissa. (Sias, Krone & Jablin 2002, 616.) Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä käsitystä, sillä aikaisempi kuuntelemattomuus vaikuttaa vuorovaikutustilanteisiin tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Vaikka vuorovaikutustilanteet vaihtuvat usein nopeasti, kuuntelemattomuuden kokemukset pysyvät monilla mielessä pitkiä aikoja ja kuuntelemattomuuden aiheuttamat tunteet saattavat joskus pitkällä aikavälillä kasvaa esimerkiksi kyynisyydeksi tai kaunaisuudeksi. Tällaisen kuuntelemattomuuden aiheuttaman negatiivisen tunnetilan koetaan estävän sanomien vastaanottamisen myöhemmin.

E4: Jos sitä tarpeeksi kauan jatkuu niin sehän johtaa kyynistymiseen, ja semmoseen ajatteluun, no mitä tässä nyt sitten sen kummempia, et mennään päivä kerrallaan ja katotaan mihin se riittää niin ku urheilijat.

A4: Olin tosi vihainen. Ja se vihasuus kesti aika pitkään. Koska se ongelma ei hävinnyt siinä niin se jatkuu aika pitkään. Se rupes jo sellaista kaunaisuutta kasvattamaan. Oli niin pitkään vihasuus päällimmäisenä tunteena. Asiana se on edelleenkin mielessä---

E1: Siitä on turha katkeroituakaan. Sen huomaa yksikössä, että tietyt ihmiset jää todella pohtimaan näitä tilanteita, et ne jää tonne takaraivoon ja sit niihin palataan aina säännöllisesti, et ku mua ei silloankaan kuunneltu niin nyt tää asia on ihan pylyllään. Olisitte nyt vaan kuunnellu, mitä mäki silloin sanoin. Sehän on ihan tyypillistä semmosta jurnutusta. Toisaalta sehän on ihan tottakin välillä, mutta ei niihin kannata jäädä kiinni mun mielestä liikaa.

Kuuntelemattomuus ei hankaloita vain vuorovaikutusta työyhteisössä, vaan sen voidaan nähdä aiheuttavan paljon myös konkreettisia seurauksia työtehtävien hoitamiseen. Kun kuuntelemattomuuden seurauksena tieto ei kulje organisaatiossa henkilöstön, yksiköiden ja johdon välillä, asioiden hoitaminen hankaloituu ja tehtävien suorittaminen vaikeutuu. Sanomien puutteellisen vastaanottamisen tai kokonaan kuuntelemattomuuden seurauksena töitä joko jää tekemättä tai ne tehdään eri tavalla kuin oli tarkoitus.

A5: Saattaa tapahtua niin, että tehdään päällekkäin, tehdään väärin ja joudutaan tekemään uusiksi. Se vie aikaa loppujen lopuksi.

E2: On lähdetty toimimaan, mä olen puhunut sen asian ja yrittänyt selvittää sen, että tehdään näin, näin, näin. Ja sit toimitaankin toisella lailla. Ja sitten mä sanoin, että hei, miten tässä on näin käynyt, et kun mä sanoin, et näin ja näin. Niin se kuuntelu on jäänyt sillä lailla vähän kesken.

E1: Siitä ei välttämättä seuraa mitään huonoa. Toisaalta joskushan asiat menee pipariksi. Jos ei oo kuullut niin pipariks menee, ja sit mä voin esimiehenä itseäni syyttää, että voi hitsi ku mä en kuunnellut sitä ihmistä riittävästi.

Kuuntelemattomuuden seuraukset saattavat myös kumuloitua. Esimerkiksi esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa kuuntelematta jättämisestä voi seurauksena olla ongelmia ja haittaa jopa useiden henkilöiden työprosesseille. Pieleen menneiden prosessien jälkiselvittelyt vievät runsaasti työaikaa ja voivat olla raskaita kokemuksia erityisesti niille, joiden työn tekemistä tämä kuuntelemattomuus on hankaloittanut. Useiden kuuntelemattomuuden kokemusten seurauksena voidaan jopa kokea kehittämishalun lakkaavan.

E2: Pelkkä poisjääminen jostain järjestelmällisesti, niin siitä voi aiheutua, esimerkkinä yksikön sisällä, jos henkilö ottaa linjan, että hän on koko ajan niin kiireinen, että hän ei koskaan ehdi yksikköpalaveriin, niin aika nopeesti hänestä tulee sellainen yksityisyrittäjä siellä yksikön nurkassa, ja sit se alkaa heijastua yksikön toimintaan ja muutoinkin. Hän alkaa voida huonosti, tehtävä alkaa voida huonosti. Et kyllä se kuuntelun merkitys, ja siinä mukana olo koko ajan kuulemassa itse on tärkeää.

Tutkimusten tulosten perusteella kuuntelemisen voidaan todeta olevan haastavaa työyhteisössä esimiehen ja työntekijän välillä. Haasteet on hyvä tunnistaa, jotta voidaan kehittää kuuntelemisen käytäntöjä, vuorovaikutusta ja työn tekemistä organisaatioissa. Haasteista osaan voidaan vaikuttaa pohtimalla ja kyseenalaistamalla omia vuorovaikutuskäytäntöjä ja kiinnittämällä huomiota päivittäiseen vuorovaikutukseen työyhteisössä. Toiset kuuntelemisen haasteista ovat laajoja kehittämisen kohteita ja vaativat usein aikaa, muita resursseja ja johdon sitoutumista vuorovaikutuksen kehittämiseen.

## 7 PÄÄTÄNTÖ

### 7.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta esimiesten ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutussuhteessa. Tutkimuksessa on tarkasteltu sitä, mitä kuunteleminen on ja mistä se tutkittavien käsitysten mukaan koostuu. Tutkimuksessa on pyritty selvittämään myös tutkittavien odotuksia, toiveita, haasteita ja arvostuksia kuuntelemiseen liittyen.

Esimiehet ja työntekijät käyttävät päivittäin huomattavan paljon aikaa kuuntelemiseen. Kuuntelemista pidetään kaikkein tärkeimpänä interpersonaalisenä taitona, ellei jopa kaikkein tärkeimpänä viestintätaitona (Trenholm & Jensen 1992, 46–85). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat niitä aiempien tutkimusten tuloksia, joissa kuuntelemisen on todettu olevan yksi tärkeimmistä, ellei tärkein viestintätaito organisaatioissa. Kuuntelemisen osaamisen kehittäminen organisaatioissa onkin siksi äärimmäisen tärkeää.

Tämän tutkimuksen tuloksista selviää, että kuuntelemiselle annetaan hyvin monenlaisia merkityksiä asiantuntijaorganisaatioissa. Yksilöt määrittelevät kuuntelemisen hyvin laajasti sisällyttäen määritelmään seikkoja jopa vuorovaikutustilanteiden ulkopuolelta. Se, mitä kuunteleminen on ja mistä se koostuu esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhteessa tarkoittaa eri asiaa eri henkilöille. Osa käsityksistä siitä, mitä kuunteleminen on, voidaan sijoittaa kuuntelemisen prosessin eri vaiheisiin. Kuunteleminen voidaan nähdä samana kuin kuuntelemisen prosessissa huomion suuntaaminen ja keskittyminen sanoman vastaanottamiseen. Toisten käsitysten mukaan pelkästään huomion suuntaaminen sanomaan ja keskittyminen siihen, ei kuitenkaan riitä kuuntelemiseksi. On myös osattava antaa sanomalle merkitys, tulkittava sanomaa ja sovellettava sitä aiempaan tietoon. Toisille kuunteleminen on sitä, että lähetetty sanoma ymmärretään siten kuin

lähettäjä on sen tarkoittanut. Mielenkiintoisinta on se, että kuunteleminen voi olla toisille samaa mieltä olemista tai mielipiteen huomioon ottamista päätöksenteossa. Kun kuunteleminen mielletään mielipiteen huomioon ottamiseksi, kuuntelemisesta saatetaan puhua silloinkin kun kyseessä ei ole vuorovaikutustapahtuma. Haastavaa on se, mikäli kuunteleminen mielletään yksimielisyydeksi, voidaan ajatella, ettei organisaatiossa kuunnella, kun kuunnelluista asioista ollaan eri mieltä.

On erittäin oleellista tietää yksilöiden tavoista määritellä kuunteleminen, kun pyritään kehittämään vuorovaikutusta ja kuuntelemista työyhteisössä. Lewis ja Reinsch (1988) havaitsivat, ettei akateeminen määritelmä kuuntelemisesta sovellu välttämättä työyhteisöihin siitä huolimatta, että organisaatioissa annettava kuuntelemisen koulutus pohjautuu usein juuri näihin määritelmiin. Tämä tutkimus vahvistaa Lewisin ja Reinschin tutkimuksen tulosta, mutta myös osoittaa entistä selvemmin ja vahvemmin sen, että asiantuntijaorganisaatiossa esimiesten ja työntekijöiden käsitykset kuuntelemisesta ovat paljon muutakin kuin kuulemista, huomion suuntaamista, merkityksen antamista ja palautetta. Tämä on tärkeä seikka huomioida, kun suunnitellaan kuuntelemisen koulutusta. Kuuntelemista työyhteisössä tulee lähestyä eri tavoin kuin kuuntelemista luentotilanteissa.

Tiedon lisääminen kuuntelemisesta on tärkeää. Tietäminen, mitä kuunteleminen edellyttää, on ensimmäinen askel kuuntelemisen osaamisen kehittämisessä. Kuuntelutaitojen parantamiseksi tulee ensin olla tietoinen siitä, mitä kuunteleminen on. On tärkeää tiedostaa omat kuuntelutottumukset ja mitä kuunteleminen vaatii. Lisäksi on myös harjoitettava taitoja käytännössä ja oltava motivoitunut kuuntelemaan. Tulosten mukaan haastateltavilla on tietoa kuuntelemisesta ja paljon motivaatiota kuuntelemiseen sekä halun kehittyä kuuntelijoina. On silti huomioitava, että yksilön tiedot ja motivaatio lisäävät todennäköisyyttä taitavaan suoritukseen, mutta eivät takaa sitä (Spitzberg & Cupach 2002, 575). Tuloksista heijastuuakin epävarmuus omia taitoja kohtaan. Viestintäongelmia voitaisiin poistaa opettamalla viestintätaitoja ja lisäämällä tietoa (Sallinen 1994, 74–81). Kostiaisen (2003, 110) mukaan useissa työelämän viestintätaitoja käsittelevissä tutkimuksissa korostetaan kuuntelemisen taitojen merkitystä.

Työntekijöiden ja esimiesten käsitykset itsestä kuuntelijoina olivat melko kriittisiä. Työntekijät löysivät paljon negatiivisia tekijöitä kuuntelemisestaan kun taas esimiehet näkivät kuuntelemisessaan paljon positiivisiakin seikkoja kritiikin lisäksi. Valkosen (2001, 119–120) mukaan taitojen kehityksen kannalta viestijäkuvalla eli käsityksellä itsestä viestijänä on merkitystä. Henkilö, jolla on vahva viestijäkuva, osallistuu todennäköisesti aktiivisesti erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin ja pystyy näin harjaantumaan taidoissa. Positiivinen viestijäkuva on siis kehittymisen kannalta parempi kuin taitojen vähättely.

Kuuntelemisen funktioista tässä tutkimuksessa korostuivat erityisesti kriittinen ja arvostava. Tulosten mukaan kuunteleminen esimiehen ja työntekijän välillä voi olla myös arvioivaa ja lohduttavaa, mutta ei niinkään viihdyttävää. Kuuntelemisen funktiot työyhteisössä noudattelevat siis lähes tutkimuskirjallisuudessa perinteisesti esitettyjä kuuntelemisen funktioita. On kuitenkin erityisesti huomioitava tässä tutkimuksessa painottuva kuuntelemisen merkitys arvostamisen osoittamisessa. Tämä tuo esiin esimiesten ja työntekijöiden välisten suhteiden monimuotoisuuden. Nämä suhteet eivät ole merkittäviä vain organisaatioiden toiminnan kannalta vaan ne ovat tärkeitä suhteita näiden ihmisten elämässä yleensä.

Taitavan ja hyvän kuuntelijan ominaisuuksia eriteltiin laajasti. Yksi mielenkiintoisimmista taitavan kuuntelijan ominaisuuksista on se, että hän rohkaisee kertomaan asioista. Taitava kuuntelija on siis tämän näkökulman mukaan aktiivinen vuorovaikuttaja, eikä passiivinen vastaanottaja. Silti useat pitävät taitavana sellaista kuuntelijaa, joka ”jaksaa olla hiljaa”, eikä keskeytä.

Voidaan pohtia, selittääkö taitavan kuuntelijan vaativa kuvaus kriittisyyttä omaa kuuntelemista kohtaan. Kun taitavalta kuuntelijalta odotetaan todella paljon, saattaa olla vaikeaa pitää itseään taitavana kuuntelijana. Pohtimisen arvoista on se, miksi työntekijät keksivät omaa kuuntelemistaan kuvaamaan pääosin negatiivisia seikkoja, vaikka esimiehet pitivät heitä useimmiten hyvinä kuuntelijoina.

Esimiesten mukaan työntekijät ovat erilaisia kuuntelijoita. Useimmiten työntekijöitä pidettiin hyvinä kuuntelijoina. Työntekijät pitivät omia esimiehiään hyvinä kuuntelijoina, silloin kun heillä on aikaa kuunnella. Brownellin (1991, 247–251)

tutkimuksessa esimiehet näkivät itsensä parempina kuuntelijoina kuin millaisina heidän alaisensa heitä pitivät. Tämän tutkimuksen tulokset eivät tue tätä käsitystä. Tässä tutkimuksessa käsitykset itsestä viestijöinä niin esimiesten kuin työntekijöidenkin kohdalla olivat kriittisempiä kuin heidän määritelmänsä toisistaan. Sen sijaan esimiesten käsitykset itsestä kuuntelijoina ovat paljon positiivisempia kuin työntekijöiden käsitykset itsestä.

Timm ja DeTienne (1995, 230–235) ovat jakaneet kuuntelemiseen vaikuttavat tekijät vuorovaikutukseen, ympäristöön ja prosessiin. Tässä tutkimuksessa kuuntelemiseen liittyvät haasteet jaettiin lähes samojen tekijöiden mukaan. Osa haasteista oli esimies-alaisvuorovaikutukseen liittyviä kuten vastuu vuorovaikutuksesta, statusero, asenteet ja ennakkoluulot, vuorovaikutuksen tasapuolisuus ja erilaiset viestintätyylit. Haasteita löydettiin myös olosuhteista, kuuntelemisen prosessista ja kuuntelemattomuuden kokemuksista.

Kuten aikaisemmin on mainittu, statuseron voidaan ajatella olevan luonnollinen rooliero siksi, että työnkuvat ja roolit eroavat. Statusero voi muodostua myös toimintaa haittaavaksi roolieroksi. Erot eivät silloin johdu siitä, että työnkuva on erilainen vaan ne ovat havainto- ja käyttäytymiseroja. Aineistosta käy ilmi, että työntekijät kuuntelevat esimiehiään joka tapauksessa, koska se kuuluu heidän työnkuvaansa. Esimiehet kuuntelevat myös työntekijöitään. Voidaanko kuitenkin ajatella, että jommankumman osapuolen on kuunneltava tarkemmin? Tässä tullaan jälleen vuorovaikutuksen vastuukysymyksen eteen.

Kenellä on vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta? Esimiehet kantavat valtavasti vastuuta vuorovaikutussuhteessa puhujina. Vuorovaikutussuhde on kuitenkin kaksisuuntainen tie, silloin kun vuorovaikutus nähdään transaktionaalisena prosessina, jossa vuorovaikutukseen osallistujat vaihtavat sanomia yhtäaikaisesti ja ovat toisistaan riippuvaisia suhteessa. Voidaan ajatella, että silloin vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta on aina sekä puhujalla että kuuntelijalla. Kuuntelija kantaa vastuuta vuorovaikutuksen onnistumisesta vähintäänkin puolet. Vuorovaikutuksen vastuu nousi aineistosta esiin kysyttäessä kuuntelemisen haasteista esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa. Tässä tutkimuksessa vastuuta osoitetaan otettavan kuitenkin pääasiassa puhujana. Näkökulma kuuntelijasta tai



vuorovaikutuksen molemmista osapuolista vastuun kantajina jää selvästi heikommaksi.

Työntekijät odottavat esimiehen kuuntelevan tasapuolisesti kaikkia työntekijöitään. Esimiesten puolelta tasapuolisuuden haasteena voidaan pitää ajan riittävyyttä. Esimiehet ovat kiireisiä, eikä aika tahdo riittää vuorovaikutukseen kasvotusten. Tasapuolisuuden haastavuutta lisää se, että työntekijät ovat viestijöinä hyvin erilaisia. Esimiehet kertovat pyrkivänsä mukauttamaan viestintäänsä työntekijöiden erilaisuuden mukaan. Toisaalta myös työntekijöiden esimiehillä on erilaiset viestintätäytylit. On haastavaa työntekijän näkökulmasta, mikäli oma viestintätäytyli on hyvin erilainen esimiehen tyyliin verrattuna. Usein asioita viedään eteenpäin tämän ainoan esimiehen kautta.

Asenteet ja ennakkoluulot haastavat kuuntelemisen tasapuolisuuden. Tuloksien perusteella kuunnelluksi tulemiseen vaikuttaa henkilön asema ja koulutus. Tuloksista heijastuu, että esimiehet tulevat luonnollisesti asemansa vuoksi kuunnelluiksi, mutta työntekijöiden kohdalla kuunnelluiksi tulevat laajemman työvastuun haltijat sekä korkeammin koulutetut.

Palautetta toivovat saavansa enemmän niin työntekijät kuin esimiehetkin. Palautteen toivotaan olevan rakentavaa ja rehellistä. Asenteet ja ennakkoluulot voivat estää paitsi kuuntelemista, myös sanoman lähettämistä. Useimmiten kokemukset palautteen jättämättä antamisesta koskevat kriittisen palautteen antamista. Toisaalta kokemukset kriittisen palautteen antamisesta eivät olleet kaikilla rohkaisevia. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen rakentavasti koetaan vaikeana.

Kuuntelemisen olosuhteisiin liittyvistä haasteista vahvimmin nousi esiin kiire ja ajankäyttö. Tulosten mukaan kiire huonontaa kuuntelemisen laatua, vähentää vuorovaikutuksen määrää ja haittaa niin pienten kuin tärkeidenkin asioiden hoitamista. Kiireen ja työkuorman vuoksi kuuntelukapasiteetti ylittyy, eikä pystytä vastaanottamaan uutta tietoa.

Yksilöiden erilaiset taustat ja kokemukset tekevät kuuntelemisesta haastavaa. Yksiköissä työskentelee henkilöitä, joilla on esimerkiksi hyvin erilaiset koulutus- ja

työkokemustaustat. Käsitteet ja terminologia ovat erilaiset ja ongelmia tulee kuuntelemisen merkityksen antamisen vaiheessa. Kuunteleminen ei pääse etenemään loppuun saakka, koska kuuntelemiseen kuuluu sanoman ymmärtäminen. Näin tietojen puuttuessa voi syntyä tilanteita, joissa yksilöillä on positiivinen asenne ja motivaatio kuuntelemiseen, mutta kuunteleminen todennäköisesti ei ole kompetenttia. Kuuntelemisen osaaminen käsittää taitojen, motivaation ja asenteen lisäksi tietoa sisällöstä ja menettelytavoista.

Tutkimuksessa tuli esille myös useita kokemuksia kuuntelemattomuudesta. Kuuntelemattomuuden aiheuttamien kokemusten voidaan katsoa olevan haaste esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa. Kuuntelemattomuuden kokemukset aiheuttavat negatiivisia tunteita ja tuntemuksia, jotka saattavat estää kuuntelua myöhemmin. Tulosten perusteella kuuntelemattomuuden vuoksi työtehtävien suorittaminen vaikeutuu, tehtäviä saattaa jäädä kokonaan hoitamatta tai ne saatetaan tehdä väärin. Ongelmallisena voidaan nähdä kuuntelemattomuuden seurauksien laajuus. Yhden lenkin pettäessä vuorovaikutusketjussa, ongelmia voi aiheutua useiden henkilöiden työhön. Voidaankin ajatella tämän tutkimuksen tulosten tukevat aikaisempia tutkimuksia, joissa katsotaan kuuntelematta jättämisen olevan kallista siksi, että asioita joudutaan tekemään uudelleen. Puutteellisen kuuntelemisen seurauksena voidaan joutua käyttämään enemmän aikaa virheiden oikomiseen kuin olisi mennyt asian hoitamiseen, mikäli olisi heti kuunneltu.

Kuuntelemisen prosessi on hyvin haastava. Prosessin jokaiseen vaiheeseen liittyy haasteita. Erityisen haastavia ovat huomion suuntaamisen vaihe ja merkityksen antamisen vaihe. Ongelmia syntyy relationaalisessa kuuntelemisessä, mikäli puhuja ei saa palautetta kuuntelijalta siitä, että hän on vastaanottanut ja ymmärtänyt sanoman. Prosessin ongelmiin voidaan myös liittää kiire. Kiireisissä tilanteissa ei keskitytä suuntaamaan huomiota riittävästi. Voidaan ajatella joko muita asioita yhtä aikaa tai yritetään keskittyä liian moneen asiaan samalla kertaa. Kuunteleminen vaatii aktiivista keskittymistä.

Esimiehet ja työntekijät pitävät kuuntelemista erittäin tärkeänä esimies-alaisvuorovaikutuksessa ja koko työyhteisössä. Kuuntelemista pidetään hyvin tärkeänä erityisesti muutos- ja kriisitilanteissa, mutta myös tiedon välityksessä,

työhyvinvoinnin ja ilmapiirin ylläpitämisessä, kunnioituksen ja arvostuksen osoittamisessa ja koko työyhteisön toiminnan kannalta.

Tulosten perusteella kuuntelemisen arvostus koko organisaation tasolla ei ole selvää. Osa tutkittavista katsoo, että kuuntelemista arvostetaan. Kuuntelemisen arvostus näkyy järjestettäessä paljon tilaisuuksia, joissa jokaisella on mahdollisuus tulla kuunnelluksi. Toisten mielestä taas kuuntelemista ei arvosteta koko organisaatiossa riittävästi ja osan mielestä arvostus vaihtelee yksilön mukaan. Mielenkiintoista on se, että käsitykset arvostamisesta jakautuvat näin laajasti. On kiintoisaa pohtia, mistä johtuu se, että toisten käsitysten mukaan kuuntelemista arvostetaan ja toisten mukaan ei. Voitaneen ajatella, että yksi syy siihen, ettei kuuntelemista koeta arvostettavan, ovat yksilöiden kokemukset tilanteista, joissa heitä ei ole kuunneltu. Toinen syy saattaa olla se, että osa tutkittavista pitää kuunnelluksi tuleminen mahdollisuuksia muodollisina. Kaikki tutkittavat eivät kokeneet, että järjestetyissä tilaisuuksissa on mahdollisuutta tulla kuunnelluksi, ja että kuunteleminen olisi aitoa.

Keskeneräisistä asioista puhuminen ei ole myöskään arvostettua. Tällainen tulos on mielenkiintoinen sikäli, että toisaalta tulosten perusteella asioista halutaan tietää etukäteen. Tietoa halutaan vastaanottaa ajoissa, ei siinä vaiheessa kun päätökset on jo tehty ja asiat tulevat niin sanotusti toimeenpantavina eteen. On siis hyvin ristiriistaista, että keskeneräisistä asioista, jotka vielä tulevat todennäköisesti muuttumaan, puhumista ei arvosteta ja toisaalta halutaan että kuunnellaan ja otetaan mielipide huomioon asioita valmisteltaessa.

Yksi vahvimmin esiin nousseista toiveista oli työntekijöiden toive siitä, että esimiehellä olisi aikaa kuunnella. Niin työntekijät kuin esimiehetkin toivoivat vuorovaikutustilanteissa kuuntelijalta aktiivisuutta. Tämä on mielenkiintoinen tulos siksi, että taitavana kuuntelijana useat pitivät hiljaista kuuntelijaa. Toiveita ja odotuksia koskevaan kysymykseen vastattiin kuitenkin paljon siten, ettei toiveita ole esittää, koska vuorovaikutus sujuu hyvin tälläkin hetkellä. Yllättävää tutkimuksen tuloksissa on se, että haasteita kuuntelemisessa nähdään olevan paljon, mutta toiveita ja odotuksia ei ole kuin vain vähän. Onko niin, että haasteita on helpompi yksilöidä kuin toiveita ja odotuksia? Voitaneen kuitenkin ajatella, että

vuorovaikutustilanteessa, jossa yksilö on kokenut, ettei häntä ole kuunneltu, kuuntelemiseen liittyvät odotukset eivät ole täyttyneet.

## 7.2 Tutkimuksen arviointi

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta. Tietoa pyrittiin saamaan siitä, miten monella eri tavalla kuunteleminen ymmärretään. Tietoa tavoiteltiin myös siitä, minkälaisia arvostuksia, toiveita, odotuksia ja haasteita esimiehet ja työntekijät liittävät kuuntelemiseen.

Tutkittavaa ilmiötä lähestyttiin laadullisin menetelmin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvailemaan ja ymmärtämään, miten ihmiset merkityksentävät maailmaansa. Tällaiseen tutkimukseen ei sovellu kvantitatiivisen tutkimuksen pyrkimys objektiivisuuteen ja etäännyttämiseen tutkittavista (King 1994, 31). Kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin ei siten voi soveltaa kvantitatiivisen tutkimuksen arviointitapoja. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksensa tärkein tutkimusväline. Tällöin myös luotettavuuden arvioinnin tulee koskea koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 2001, 211). Tapoja arvioida tutkimuksen luotettavuutta on useita. Luotettavuutta arvioidaan usein reliabiliteetin ja validiteetin käsittein. Reliabiliudella tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 213.) Reliabiliteetin käsite soveltuu kvalitatiiviseen tutkimukseen kuitenkin melko huonosti. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa haastatteluista on kulunut kuukausia ja tutkittavilla on varmasti jo uusia käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta, eivätkä vastaukset todennäköisesti olisi aivan samat samanlaisista olosuhteista huolimatta.

Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen. Ulkoisella validiteetilla viitataan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pysyvyyteen. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten

määrittelyjen sopusointua. (Eskola & Suoranta 2001, 213.) Ulkoista validiutta voidaan tarkastella muun muassa tulosten siirrettävyyden ja yleistettävyyden näkökulmista (Miles & Huberman 1994, 279). Siirrettävyys on mahdollista tietyn ehdoin. Tässä tutkimuksessa tulosten siirrettävyys ei ole hyvä, sillä tutkimus keskittyy yhden organisaation työntekijöihin ja esimiehiin. Tuloksia voidaan siirtää vain joiltakin osin lähinnä toiseen asiantuntijaorganisaatioon. Toisissakin asiantuntijaorganisaatioissa kuuntelemiselle annetaan mahdollisesti merkityksiä laajemmin kuin perinteisesti on määritelty teoriakirjallisuudessa. Tuloksien merkittävyyttä ja luotettavuutta kohdeorganisaatioissa lisää kuitenkin se, että tutkimukseen osallistui haastateltavia yhdeksästä organisaation kymmenestä yksiköstä. Kvalitatiivisen tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena ei ole kuitenkaan tuottaa yleistettäviä tuloksia (Lindlof 1995, 238). Aineistosta tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten suhdetta on pyritty selventämään kuvaamalla tutkimusprosessia tarkasti. Tutkimuksen eri vaiheista on kerrottu mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Haastatteluista on pyritty kertomaan niin, että ne ovat toistettavissa. Samoin aineiston käsitteleminen on selostettu litteroinnista raportin kirjoittamiseen asti. Tuloksia on peilattu aikaisempaan teoriaan ja tutkimuksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulokset ovat kuitenkin tutkijan tulkintoja. Tulosten tulkintaa on tässä tutkimuksessa pyritty selventämään suorilla lainauksilla aineistosta. Sisäiseen validiteettiin on kiinnitetty huomiota määrittelemällä teoreettiset käsitteet mahdollisimman selkeästi. Tutkimuksessa pyrittiin tuomaan esille erilaisia määritelmiä ja näkökulmia. Näitä olisi voitu kuitenkin pelkän esittelemisen sijaan soveltaa enemmän tähän tutkimukseen.

Laadullisessa tutkimuksessa tulee kokonaisuuden arvioinnin lisäksi arvioida menetelmää. Teemahaastattelun valinnasta aineistonkeruumenetelmäksi on kerrottu luvussa 5.2 ja aineiston käsittelyä ja analysointia on kuvattu luvussa 5.4. Teemahaastattelu yksilöhaastatteluina oli sopiva valinta tähän tutkimukseen. Teemahaastattelun avulla saatiin kerättyä syvällistä tietoa haastateltujen käsityksistä ja kokemuksista kuuntelemisesta sekä voitiin tarkentaa saatuja tietoja. Koska kuuntelemista esimiehen ja työntekijöiden välillä on tutkittu vähän, teemahaastattelun avulla saatiin sellaista uutta tietoa, joka olisi jäänyt strukturoidummissa menetelmissä piiloon. Yksilöhaastatteluissa jokaisella oli mahdollisuus kertoa vapaasti kuuntelemisesta esimiehen ja työntekijän välillä

tiettyjen teemojen ympärillä. Suurin osa haastatelluista vastasi kysymyksiin laajasti ja syvällisesti, mutta haastattelijalla olisi voinut olla valmiiksi mietittynä enemmän kysymyksiä niille, jotka vastasivat kysymyksiin hyvin lyhyesti. Tällaisia haastatteluja ei kuitenkaan ollut joukossa kuin pari. Voidaan pohtia, olivatko haastatteluissa käytetyt käsitteet tarpeeksi selkeitä. Kuuntelemisen esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa tiedettiin olevan haastatelluille tuttu, arkipäiväinen ilmiö, joten käsitteet oli helppo valita ja vastauksetkin olivat pääsääntöisesti hyvin runsaita ja monimuotoisia. Erityisesti haastattelun viimeinen kysymys toi esiin paljon syvällistä tietoa kuuntelemisesta myös niissä haastatteluissa, joissa muuten vastaukset olivat hieman suppeita. Haastattelukysymyksillä saatiin relevantteja ja monipuolisia vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Luotettavuutta voidaan haastattelututkimuksessa kohentaa kysymällä samaa asiaa eri muodoissa (Eskola & Suoranta 2001, 213–214). Tässä tutkimuksessa pyrittiin kysymään ilmiöstä laajasti, mutta kuitenkin tuottamatta haastateltaville tunnetta siitä, että he ovat jo tiettyyn kysymykseen kerran vastanneet. Esimerkiksi kysymykset taitavasta ja hyvästä kuuntelijasta tuottivat hyvin johdonmukaisia tuloksia. Ristiriitaisuuksien puuttumisen voidaan katsoa olevan yksi osoitus luotettavuudesta.

Grönforsin (1982, 177) mukaan tutkijalla on mahdollisuus saada sitä täsmällisempää tietoa ilmiöstä mitä enemmän tutkija käyttää aikaa tutkittavan ryhmän parissa. Useat tutkittavista olivat minulle entuudestaan tuntemattomia, mutta organisaatio oli minulle tuttu. Uskon tulkintani olevan tarkka organisaation tuttuuden ansiosta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tulisi välttää sitä, että tulokset vain heijastaisivat omia ennakko-oletuksia. Sen vuoksi tutkijan tulee tunnistaa ennakko-oletuksensa ja välttää tietoisesti näiden vaikutusta analyysiin. (King 1994, 31.) Tässä tutkimuksessa käsityksiä ja kokemuksia tutkittiin pääosin teoriakirjallisuuteen pohjautuvan tiedon perusteella, mutta aineistosta etsittiin myös sellaisia yllättäviä tekijöitä, jotka eivät esiinny aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa.

### 7.3 Haasteita jatkotutkimukselle

Kuuntelemista on tutkittu esimies-alaisvuorovaikutuksessa suhteellisen vähän. Jatkotutkimuksen teko on tärkeää kuuntelemisen kehittämiseksi organisaatioissa. Kuunteleminen on merkittävässä roolissa esimiesten ja työntekijöiden välillä ja koko organisaatioiden toiminnassa. Esimiesten ja työntekijöiden kuuntelemisen taitoja olisi mielenkiintoista tutkia havainnoiden ja verrata niitä heidän käsityksiin omista taidoistaan. Kuuntelemista olisi tärkeää tutkia myös organisaatioissa erilaisissa konteksteissa kuten kokouksissa ja kehityskeskusteluissa. Mielenkiintoista olisi myös tarkastella tarkemmin kuuntelemisen suhdetta hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen.

Tässä tutkimuksessa tuli esiin, että kuunteleminen kollegoiden kesken on myös hyvin tärkeää asiantuntijatyössä, jossa työskennellään paljon työryhmissä ja tiimeissä. Työntekijöiden kuuntelemisesta tiedetään hyvin vähän ja olisi mielenkiintoista selvittää, minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on kollegiaalisesta kuuntelemisesta. Kiintoisaa olisi myös tarkastella organisaatioiden ylimmän johdon kuuntelemisen käsityksiä ja kokemuksia sekä selvittää, miten Suomessa organisaatioissa panostetaan kuuntelukoulutukseen.

## KIRJALLISUUS

Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino

Backlund, P. M. 1994. Oral communication assessment: An overview. Teoksessa W. G. Christ (ed.) *Assessing communication education. A handbook for media, speech and theatre educators.* Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 203–217.

Barge, J. K. 1994. *Leadership, communication skills for organizations and groups.* New York: St. Martin's Press.

Barker, L., Johnson, P. & Watson, K. 1991. The role of listening in managing interpersonal and group conflict. Teoksessa D. Borisoff & M. Purdy (eds.) *Listening in everyday life. A personal and professional approach.* Lanham: University Press of America, 139–157.

Berko, R. M., Wolvin, A. D. & Wolvin, D. R. 1995. *Communicating: A social and career focus.* Houghton Mifflin.

Bostrom, R. N. 1990. Conceptual approaches to listening behavior. Teoksessa R. N. Bostrom (ed.) *Listening behavior: Measurement & application.* New York: The Guilford Press, 1–14.

Brooks, I. 2003. *Organisational behaviour: Individuals, groups and organisation.* 2<sup>nd</sup> ed. Harlow: Prentice Hall.

Brownell, J. 1991. Listening in the service industries: It makes good cents. Teoksessa D. Borisoff & M. Purdy (eds.) *Listening in everyday life: A personal and professional approach.* Lanham: University Press of America, 233 –266.

Brownell, J. 1993. Listening environment: A perspective. Teoksessa A. D. Wolvin & C. G. Coakley (eds.) *Perspectives on listening.* Norwood: Ablex, 241–260.



Bruneau, T. 1993. Empathy and listening. Teoksessa A. D. Wolvin & C. G. Coakley (eds.) Perspectives on listening. Norwood, New Jersey: Ablex, 185–200.

Cooper, L. O. 1997. Listening competency in the workplace: A model for training. Business Communication Quarterly 60, 75–84.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

Greenberg, J. & Baron, R. A. 2003. Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work. 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education.

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Porvoo: WSOY

Hackman, M. Z. & Johnson C. E. 2004. Leadership. A communication perspective. 4<sup>th</sup> ed. Long Grove: Waveland Press.

Hargie, O. D. W., Dickson, D. & Tourish, D. 1999. Communication in management. Hampshire: Gower.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6.–8. painos. Helsinki: Tammi.

Infante, D. A., Rancer, A. S. & Womack, D. F. 1997. Building communication theory. 3<sup>rd</sup> ed. Prospect Heights: Waveland.

International Listening Association 1996.

<[http://www.listen.org/Templates/try\\_new.htm](http://www.listen.org/Templates/try_new.htm)>. Viitattu 18.11.2006.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Kelley, R. 1988. In praise of followers. *Harvard Business Review* 66, 142–148.

King, N. 1994. The qualitative research interview. Teoksessa C. Cassell & G. Symon (eds.) *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. London: Sage, 14–36.

Kostiainen, E. 2003. *Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena*. Studies in humanities 1. Jyväskylän yliopisto.

Lehtonen, J. 1994. Puhekasvatus ja sosiaaliset taidot. Teoksessa P. Isotalus (toim.) *Puheesta ja vuorovaikutuksesta*. Jyväskylän yliopisto: Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 11, 43–59.

Lewis, M. H. & Reinsch, Jr. N. L. 1988. Listening in organizational environments. *The Journal of Business Communication* 25, 49–67.

Lindlof, T. R. 1995. *Qualitative communication research methods*. Current communication: An advanced text series. London: Sage.

Littlejohn, S. W. 1999. *Theories of human communication*. 6<sup>th</sup> ed. Belmont: Wadsworth.

Maes, J. D., Weldy, T. G. & Icenogle, M. L. 1997. A managerial perspective: Oral communication competency is most important for business students in the workplace. *The Journal of Business Communication* 34, 67–80.

McCroskey, J. C. 1984. Communication competence: The elusive construct. Teoksessa R. N. Bostrom (ed.) *Competence in communication: A multidisciplinary approach*. Beverly Hills: Sage, 259–268.

McKerrow, R. E., Gronbeck, B. E., Ehninger, D. & Monroes, A. H. 2000. *Principles and types of speech communication*. 14<sup>th</sup> ed. New York: Addison Wesley Longman.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Methelp.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage.

Nichols, R. G. 1991. Foreword. Teoksessa D. Borisoff & M. Purdy (eds.) *Listening in everyday life: A personal and professional approach*. Lanham: University Press of America.

Northouse, P. G. 2004. *Leadership: theory and practise*. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage.

Papa, M. J. & Glenn, E. C. 1988. Listening ability and performance with new technology: A case study. *The Journal of Business Communication* 25, 5–15.

Purdy, M. 1991. Intrapersonal and interpersonal listening. Teoksessa D. Borisoff & M. Purdy (eds.) *Listening in everyday life: A personal and professional approach*. Lanham: University Press of America, 21–58.

Purdy, M. 1991. What is listening? Teoksessa D. Borisoff & M. Purdy (eds.) *Listening in everyday life: A personal and professional approach*. Lanham: University Press of America, 3–19.

Redmond, M.V. 1995. The functions of empathy (decentering) in human relations. Teoksessa M. V. Redmond (ed.) *Interpersonal communication: Readings in theory and research*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers, 292–300.

Rhodes, S. C. 1993. Listening: A relational process. Teoksessa A. D. Wolvin & C. G. Coakley (eds.) *Perspectives on listening*. Norwood: Ablex, 217–240.

Richmond, V. P. & McCroskey, J. C. 2000. The impact of supervisor and subordinate immediacy on relational and organizational outcomes. *Communication Monographs* 67, 85–95.

Ridge, A. 1993. A Perspective of listening skills Teoksessa A. D. Wolvin & C. G. Coakley (eds.) Perspectives on listening. Norwood: Ablex, 1–14.

Rouhiainen, M. 2005. Johtamisviestintä – viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen. Teoksessa T.-R. Välikoski et al. (toim.) Prologi: puheviestinnän vuosikirja, 32–46. Jyväskylä: Prologos ry.

Rubin, R. B. 1990. Communication competence. Teoksessa G. M. Phillips & J. T. Wood (eds.) Speech Communication: Essays to Commemorate the 75<sup>th</sup> Anniversary of the Speech Communication Association. Garbondale: Southern Illinois University Press, 94–129.

Sallinen, A. 1994. Suomalaisten kommunikoijakuva. Teoksessa P. Isotalus (toim.) Puheesta ja vuorovaikutuksesta. Jyväskylän yliopisto: Viestintätieteiden julkaisuja 11, 73–84.

Schokley-Zalabak, P. & Hulbert-Johnson, R. 1994. Organizational communication. Teoksessa W. G. Christ (ed.) Assessing communication education: A handbook for media, speech and theatre educators. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 291–310.

Seibert, J. H. 1990. Listening in the organizational context. Teoksessa R. N. Bostrom (ed.) Listening behaviour: measurement & application. New York: The Guilford Press, 119–127.

Sias, P. M., Krone, K. J. & Jablin, F. M. 2002. An ecological systems perspective on workplace relationships. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (eds.) Handbook of interpersonal communication. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage, 615–642.

Spitzberg, B. H. 2003. Methods of interpersonal skill assessment. Teoksessa S. R. Greene & B. R. Burleson (eds.) Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 93–134.

Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 2002. Interpersonal skills. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (eds.) Handbook of interpersonal communication. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage, 564–611.

Spitzberg, B. H. & Dillard, J. P. 2002. Social skills and communication. Teoksessa M. Allen, R.W. Preiss, B. M. Gayle & N. A. Burrell (eds.) Interpersonal communication research: advances through meta-analysis. Mahvah: Lawrence Erlbaum, 89–107.

Sprague, J. 1999. The goals of communication education. Teoksessa A. L. Vangelisti, J. A. Daly & G. W. Friedrich (eds.) Teaching communication. Theory, research and methods. 2<sup>nd</sup> ed. Mahvah: Lawrence Erlbaum, 15–30.

Steil, L. K. 1991. Listening training: The key to success in today's organizations. Teoksessa D. Borisoff & M. Purdy (eds.) Listening in everyday life: A personal and professional approach. Lanham: University Press of America, 205–232.

Sypher, B. D. 1984. The importance of social cognitive abilities in organisations. Teoksessa R. N. Bostrom (ed.) Competence in communication: A multidisciplinary approach. Beverly Hills: Sage, 103–128.

Sypher, B. D., Bostrom, R. N. & Seibert, J. H. 1989. Listening, communication abilities, and success at work. *The Journal of Business Communication* 26, 293–303.

Timm, P. R. & DeTienne, K. B. 1995. Managerial communication: A finger on the pulse. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Trenholm, S. & Jensen, A. 1992. Interpersonal communication. Belmont: Wadsworth.

Uusitalo, H. 1998. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Valkonen, T. 2001. Lukiolaisten kommunikaatiovalmiudet. Lukion 2. vuoden opiskelijoiden kommunikaatiovalmiuksien kansallinen arviointi 2000. Helsinki: Opetushallitus.

Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in humanities 7. Puheviestinnän väitöskirjatyö.

Valo, M. 1994. Mitä ovat puheviestintätaidot? Teoksessa P. Isotalus (toim.) Puheesta ja vuorovaikutuksesta. Jyväskylän yliopisto: Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 11, 33–42.

Valo, M. 1995. Taidot puheviestinnän opetuksessa ja tutkimuksessa. Teoksessa M. Valo (toim.) Haasteita puheviestinnän opetukseen. Jyväskylän yliopisto: Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 14, 67–82.

Valo, M. & Almonkari, M. 1995. Puheviestinnän tietoa ja taitoa. Helsinki: Otava.

Välikoski, T.-R., Ilomäki, I., Mäki, E. & Janusik, L. A. 2005. Kuunteleminen keskustelussa – yhdysvaltalaisen ja suomalaisen aineiston vertailu. Teoksessa T.-R. Välikoski et al. (toim.) Prologi: puheviestinnän vuosikirja, 88–109. Jyväskylä: Prologos ry.

Wolvin, A. D. & Coakley, C. G. 1988. Listening. Dubuque: Wm. C. Brown.

## LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko – esimiehet

### **Taustatiedot:**

Ikä  
Sukupuoli  
Koulutus  
Asema

### **Kuunteleminen esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa**

Kuuntelemisen arvostaminen

- Miten tärkeää kuunteleminen työyhteisössä sinusta on?
- Miten sinun mielestäsi tässä organisaatiossa yleisesti arvostetaan kuuntelemista?
- Miten teillä tässä organisaatiossa kuunnellaan?
- Millaisia mielestäsi ovat työyhteisössä ne tilanteet, joissa kuunteleminen on erityisen tärkeää?
- Miten hyvä kuuntelija toimii?
- Miten tärkeänä pidät sitä, että alaisesi kuuntelevat sinua? Miksi?

Kuuntelemisen ilmeneminen esimies-alaisuuhteessa

- Millaista kuunteleminen on esimies-alaisuuhteessasi?
- Millaisia kuuntelijoita alaisesi ovat? Miten he toimivat?
- Miten alaisesi kuuntelevat sinua? Mistä se kuunteleminen ilmenee?
- Millainen itse olet kuuntelijana? Miten toimit?
- Mistä se mielestäsi ilmenee, että joku on taitava kuuntelija?
- Onko sinulla kokemusta siitä, että sinua ei ole kuunneltu? Minkälaisia ne tilanteet ovat olleet?

Toiveet ja odotukset

- Minkälaisia toiveita ja odotuksia sinulla on kuuntelemisen suhteen esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa?
- Miten nämä odotukset mielestäsi täyttyvät?

Haasteet ja ongelmat kuuntelemisessa esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa

- Tuleeko sinulle mieleen sellaista tilannetta tai tapahtumaa, jossa sinua ei ole kuunneltu riittävästi? Mikä se oli? Miltä se tuntui? Mitä siitä seurasi?
- Minkälaisia haasteita liittyy kuuntelemiseen esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa?

## Liite 2: Haastattelurunko – alaiset

### **Taustatiedot:**

Ikä  
Sukupuoli  
Koulutus  
Asema

### **Kuunteleminen esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa**

#### Kuuntelemisen arvostaminen

- Miten tärkeää kuunteleminen työyhteisössä sinusta on?
- Miten sinun mielestäsi tässä organisaatiossa yleisesti arvostetaan kuuntelemista?
- Miten teillä tässä organisaatiossa kuunnellaan?
- Millaisia mielestäsi ovat työyhteisössä ne tilanteet, joissa kuunteleminen on erityisen tärkeää?
- Miten hyvä kuuntelija toimii?
- Miten tärkeänä pidät sitä, että esimiehesi kuuntelee sinua? Miksi?
- Onko sinulla kokemusta siitä, että sinua ei ole kuunneltu? Minkälaisia ne tilanteet ovat olleet?

#### Kuuntelemisen ilmeneminen esimies-alaisuudessa

- Millaista kuunteleminen on esimies-alaisuudessa? (kuunnellaan/ei kuunnella)
- Millainen kuuntelija esimiehesi on? Miten hän toimii?
- Miten esimiehesi kuuntelee sinua? Mistä se kuunteleminen ilmenee?
- Millainen itse olet kuuntelijana? Miten toimit?
- Mistä se mielestäsi ilmenee, että joku on taitava kuuntelija?

#### Toiveet ja odotukset

- Minkälaisia toiveita ja odotuksia sinulla on kuuntelemisen suhteen esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa?
- Miten nämä odotukset mielestäsi täyttyvät?

#### Haasteet ja ongelmat kuuntelemisessa esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa

- Tuleeko sinulle mieleen sellaista tilannetta tai tapahtumaa, jossa sinua ei ole kuunneltu riittävästi? Mikä se oli? Miltä se tuntui? Mitä siitä seurasi?
- Minkälaisia haasteita liittyy kuuntelemiseen esimies-alaisvuorovaikutussuhteessa?