

**TYÖNTEKIJÖIDEN
KÄSITYKSET JA KOKEMUKSET
KUULLUKSI TULEMISESTA
ORGANISAATIOMUUTOKSESSA**

Meri Lukkarinen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2016

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Meri Lukkarinen	
Työn nimi – Title TYÖNTEKIJÖIDEN KÄSITYKSET JA KOKEMUKSET KUULLUKSI TULEMISESTA ORGANISAATIOMUUTOKSESSA	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2016	Sivumäärä – Number of pages 85
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tämän puheviestinnän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli ymmärtää organisaatiomuutoksen kokeneiden työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta. Tarkoituksena oli siten lisätä tietoa kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta vuorovaikutus-ilmiöinä sekä selvittää, miten ne toteutuvat käytännössä organisaatiomuutoksen kontekstissa työntekijän näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin. Avoimeen teemahaastatteluun osallistui yhdeksän työntekijää kuudesta yrityksestä Suomessa ja Iso-Britanniassa. Tutkimushenkilöitä yhdisti tietotyön tekeminen sekä tuore kokemus omaan työhön vaikuttaneesta organisaatiomuutoksesta. Organisaatiomuutoksen tyyppi vaihteli organisaatioittain, ja yritykset edustivat eri toimialoja.</p> <p>Tutkielman tulokset kuvaavat työntekijöiden käsityksiä hyvän kuuntelemisen piirteistä yleisesti sekä työyhteisön tasolla, kuten myös heidän näkemyksiään kuulluksi tulemisesta. Tuloksissa ilmenee myös se, millaisia seurauksia kuulluksi tulemattomuudella on. Organisaatiomuutoksen kontekstissa kuuntelemisen ilmiö esiintyy kuuntelijan roolin, vuorovaikutustilanteiden sekä kuuntelemiskäytänteiden tasoilla. Kuulluksi tulemisen kokeminen muutosprosessissa näyttää merkitsevän sitä, että työntekijöitä kuunnellaan heidän työhönsä tai tunteisiinsa liittyvissä asioissa.</p> <p>Tämän tutkielman tulokset vahvistavat aiempia tutkimustuloksia, sillä kuuntelemisella ja kuulluksi tulemisella on suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Kun työntekijät tulevat kuulluiksi muutosprosessissa, he kokevat voivansa vaikuttaa, mikä lisää luottamusta ja arvostusta organisaatiota ja sen johtoa kohtaan, ja siten vahvistaa henkilöstön sitoutumista organisaatiomuutokseen. Muutosprosessin aikana työntekijöiden kokemukset ja tunteet ovat hyvin merkittäviä myös työntekijän henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Tämän tutkielman tulosten perusteella työntekijöiden kuulluksi tulemisella näyttäisi olevan myös työn suorittamisen sekä organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta suuri merkitys.</p> <p>Tutkielman tuloksia on mahdollista hyödyntää suunniteltaessa organisaatiomuutoksiin liittyvää sisäistä viestintää ja vuorovaikutuskäytänteitä, sillä tutkielma tarjoaa uusia näkökulmia kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen ilmiöihin työyhteisöviestinnässä.</p>	
Asiasanat – Keywords kuulluksi tuleminen, kuunteleminen, organisaatiomuutos, puheviestintä	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 KUUNTELEMINEN JA KUULLUKSI TULEMINEN	
ORGANISAATIOMUUTOKSESSA	3
2.1 Kuunteleminen	3
2.2 Kuulluksi tuleminen	9
2.3 Organisaatiomuutos	13
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	18
3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	18
3.2 Tutkimusmenetelmä	19
3.3 Tutkimushenkilöt ja haastattelujen toteutus	21
3.4 Aineiston käsittely ja analysointi	23
3.5 Eettiset kysymykset ja ratkaisut	26
4 TULOKSET	29
4.1 Työntekijöiden käsityksiä kuuntelemisesta	29
4.1.1 Hyvän kuuntelemisen piirteitä	29
4.1.2 Kuuntelemisen ilmaiseminen	32
4.1.3 Kuunteleminen työyhteisössä	34
4.2 Työntekijöiden käsityksiä kuulluksi tulemisesta	36
4.2.1 Kuulluksi tulemisen piirteitä	36
4.2.2 Kuulluksi tulemisen ongelmia	40
4.3 Työntekijöiden kokemuksia kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta organisaatiomuutoksessa	44
4.3.1 Kuuntelijan rooli	45
4.3.2 Vuorovaikutuskäytänteet ja -tilanteet	48
4.3.3 Työntekijöiden vaikuttamisen ja mielipiteiden ilmaisemisen mahdollisuus ..	51
4.3.4 Kuulluksi tulemattomuuden seuraukset muutosprosessissa	55
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	57
5.1 Työntekijöiden käsitykset kuuntelemisesta	57
5.2 Työntekijöiden käsitykset kuulluksi tulemisesta	59

5.3 Kokemukset kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta organisaatiomuutoksessa	63
6 PÄÄTÄNTÖ	68
6.1 Tutkimuksen arviointi	68
6.2 Sovellusehdotuksia ja jatkotutkimushaasteita	70
KIRJALLISUUS	73
LIITTEET	82
Liite 1 Suostumus	82
Liite 2 Haastattelurunko	83

1 JOHDANTO

Työelämän sanotaan olevan muutoksessa, sillä muun muassa teknologinen kehitys, globalisaatio ja kilpailun kiristymisen ovat sysänneet liikkeelle monenlaisia muutoksia organisaatioissa (Lehto 2007). Eurooppalaisen työolotutkimuksen (Eurofound 2012) mukaan Suomessa tehdään EU-maista eniten organisaatiomuutoksia. Organisaatiomuutokset koskettavat siten yhä useampaa työntekijöistä. Muutokset ovat henkilöstölle epävarmaa aikaa (ks. esim. Pekkola, Pedak & Aula 2010), ja niillä voi olla sekä negatiivisia että positiivisia vaikutuksia yksilön työhyvinvointiin – myönteinen muutoskokemus voi esimerkiksi lisätä työyhteisön innovatiivisuutta sekä kokemusta työn imusta (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 74). Yleensä organisaatiomuutos kuitenkin heikentää työntekijöiden henkistä hyvinvointia muutoksen tyyppistä riippumatta (Pahkin ym. 2011; Pahkin 2015, 8).

Yritysjohdo ja esimiehet voivat kuitenkin vaikuttaa muutoskokemukseen tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa omaa työtään koskeviin muutoksiin. Hyvä muutosjohtaminen pitää sisällään riittävää vuorovaikutusta, tuen antamista, oikeudenmukaista toimintaa sekä henkilöstön osallistamista. (Pahkin ym. 2011; Pahkin 2015.) Työyhteisön vuorovaikutuskäytänteillä on siis keskeinen rooli organisaatioiden muutosprosesseissa, ja esimiesten tehtävänä on huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista kuormittavan muutosprosessin aikana tarkoituksenmukaisten vuorovaikutuskäytänteiden avulla. Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on henkilöstön kuunteleminen (Brownell 2013a). Tutkimusten mukaan hyvän ja avoimen kuuntelemisen ilmapiiri ja kulttuuri työpaikalla vahvistavat työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Flynn, Välikoski & Grau 2008, 146; van Vuuren, de Jong & Seydel 2007, 124). Koska työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon vaikuttaa heidän suoriutumiseensa työpaikalla, on työntekijöiden kuunteleminen merkittävää myös organisaation menestyksen kannalta.

Kuuntelemista tukeva organisaatiokulttuuri ja sen myötä lisääntynyt innovatiivisuus ovat yritykselle merkittävä kilpailuvaltti. Työyhteisön kuuntelemisasenteet ja -käytänteet viestivät henkilöstölle organisaation vallitsevista arvoista, ja kuunteleminen on yksi tärkeimmistä osa-alueista organisaation sisäisessä viestinnässä. (Brownell 2013a.) Avoin keskustelu ja osallistuminen edellyttävät, että osapuolet kuuntelevat toisiaan. Tutkimukset ovat kuitenkin todistaneet, että henkilöstö pitää kuuntelemista usein puutteellisenä

työyhteisössään (Brownell 2013a). Onkin tarpeen selvittää, miten työntekijät määrittelevät kuuntelemisen, mistä kuulluksi tuleminen tunne syntyy ja mitä kuulluksi tuleminen on merkinnyt heille muutosprosessissa.

Tutkimushenkilöt rajattiin tietotyötä tekeviin henkilöihin, sillä tietotyötä tekee yhä suurempi osa työllisistä. Tietotyö on usein asiantuntijatyötä, joka on nykyisin hyvin projektinomaista, ja asiantuntijaorganisaatiot ovat joustavasti toimivia verkostoja. Tietotyön käsite voidaan yhdistää moniin erilaisiin ammatteihin sekä työelämän osa-alueisiin. (Pyöriä 2007, 44–46.) Tässä tutkielmassa tietotyötä tekevät työntekijät työskentelivät esimerkiksi markkinoinnin tai tuotekehityksen parissa. Pyöriän (2007, 45–46) mukaan tietotyö on luonnollinen työskentelytapa osana tietoyhteiskuntaa, jossa tieto ja informaatio ovat nousseet merkittävään asemaan taloudellisen tuottavuuden sekä sosiaalisen toiminnan lähteenä yhtenä tuotantotekijöistä. Tämän ajatuksen mukaan ihmisen henkisistä kyvyistä on tullut kilpailukyvyyn lähde, ja johtamisessa on yhä enemmän kyse ihmisten johtamisesta asioiden johtamisen sijaan. Asiantuntijaorganisaatioiden verkottumisen seurauksena asiantuntijatyötä tehdään useimmiten tiimeissä, jolloin vuorovaikutustaidot ovat nousseet merkittävämpään asemaan. Tietotyö edellyttää perinteistä hierarkiamallia demokraattisempaa ja osallistavampaa organisaatiokulttuuria. (Pyöriä 2007, 45–49.)

Puheviestinnän tutkimuksessa kuuntelemista pidetään osana vuorovaikutustaitoja. Silti kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen eivät ole saaneet suurta sijaa alan tutkimuksissa. Organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista puolestaan on tutkittu paljon viestintä- ja kauppatieteissä. Muutosjohtaminen on vakiintunut myös arkikieleen, ja sitä pidetään olennaisena johtamisen funktiona. Organisaatiomuutoksen tutkimus on kuitenkin keskittynyt pääasiassa organisaatiotasoisien ilmiön ja johtamisen kuvailuun, ei viestintäilmiöiden kartoittamiseen (Juuti & Virtanen 2009, 10). Tässä tutkielmassa organisaatiomuutosta käsitellään työntekijöiden näkökulmasta. Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata työntekijöiden käsityksiä kuuntelemisesta sekä heidän kokemuksiaan kuulluksi tulemisesta organisaation muutosprosessissa. Siten pyritään saamaan tietoa kuulluksi tulemisesta vuorovaikutusilmiönä ja siitä, miten se toteutuu organisaatiomuutoksen aikana. Tarkoituksena on tehdä tutkimuksen tuloksista johtopäätöksiä, joita voi hyödyntää organisaatioiden muutosprosessien suunnittelemisessa. Muutosprosessia suunnittelevan ja toteuttavan yritysjohton on hyvä tiedostaa näiden kokemusten vaikutukset työntekijöiden sitoutumiseen, ja ottaa huomioon erilaisia tapoja, joilla työntekijöiden kuuntelemista voidaan kehittää työyhteisön sisäisessä viestinnässä.

2 KUUNTELEMINEN JA KUULLUKSI TULEMINEN ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

2.1 Kuunteleminen

Kuuntelemista on tutkittu laaja-alaisesti useilla eri tieteenaloilla, kuten viestinnässä, psykologiassa, antropologiassa, johtamisessa sekä kielitieteissä. Siten kuuntelemisen määritelmät, metodologiset lähestymistavat sekä teoreettiset taustat eroavat osin toisistaan tieteenalasta riippuen. (Bodie, Worthington, Imhof & Cooper 2008, 103–104.) Merkittävin ero kuuntelemisen monitieteisessä tutkimuksessa on perinteisesti perustunut siihen, pidetäänkö kuuntelemista *behavioraalisena* vai *kognitiivisena* prosessina. Behavioraalinen taso viittaa havaittavissa olevaan viestintäkäyttäytymiseen, kun taas kognitiivisella tasolla kuunteleminen koostuu valikoivasta havainnoinnista, tulkinnasta, ymmärtämisestä, merkityksen nimeämisestä, reagoimisesta, muistamisesta ja viestin analysoimisesta (Hirsch 1986, Cooperin 1997, 77 mukaan). ILA:n (International Listening Association) määritelmän mukaan kuuntelemisprosessi tarkoittaa verbaalisten tai nonverbaalisten viestien vastaanottamista, merkitysten rakentamista niiden pohjalta sekä reagoimista viesteihin (ILA 1996).

Myös puheviestinnän tutkimuksessa käsitykset kuuntelemisesta ovat muuttuneet vuosikymmenten saatossa. Aiemmin viestintä on nähty lineaarisena lähettäjä-vastaanottaja - mallina, jossa toinen lähettää viestin, joka siirtyy sellaisenaan viestin vastaanottajan tulkittavaksi. Kuuntelemista pidettiin siis lähinnä tiedon prosessoimisena eli kognitiivisena toimintana. (ks. esim. Bodie, Worthington, Imhof & Cooper 2008, 105.) Bergerin (2011, 104) mukaan kasvokkaisviestintää tutkivat tekevätkin yhä toisinaan virheellisen jaon viestin tuottamisen eli puhumisen ja viestin prosessoimisen eli kuuntelemisen välille. Kognitiivisella tarkastelutavalla on heikkoutensa. Kun kuuntelemista tarkastellaan kognitiivisena prosessina sen sijaan, että keskityttäisiin havainnoitavaan kuuntelemiskäyttäytymiseen, kuuntelemisen määrittelemisen monimutkaistuu puheviestinnän tutkimuksen näkökulmasta. Vasta myöhemmin tutkimuksissa kuuntelemista on alettu pitää moniulotteisempänä, epälineaarisenä viestintäkäyttäytymisenä ja - taitona. (Cooper 1997, 77.) Kuunteleminen nähdään nykyisin puheviestinnän tutkimuksessa siis havaittavissa olevana behavioraalisen tason toimintana, johon liittyy kognitiivista prosessointia. Tämä tutkielma lisää määritelmään suhdeulottuvuuden, sillä tässä

tutkielmassa kuuntelemista pidetään havaittavissa olevana viestintäprosessina, joka ilmenee ja jota toteutetaan interpersonallisissa suhteissa.

Puheviestinnässä kuunteleminen määritellään yhdeksi tärkeimmistä *viestintä- ja vuorovaikutustaitojen* osa-alueista (Valkonen 2003). Kuuntelemisen taidolla voidaan puheviestinnässä tarkoittaa myös havainnoinnin taitoa (Valo 1995, 72), sillä kuunteleminen voi liittyä muuhunkin kuin verbaaliseen viestintään. Kuunteleminen voi nimittäin olla myös vuorovaikutuskumppanin nonverbaalisen viestinnän kuten eleiden, ilmeiden ja äänensävyjen havaitsemista ja merkitysten sekä tulkintojen tekemistä niiden perusteella (Valkonen 2003, 44). Konstruktivistisen näkökulman mukaan kuunteleminen on prosessi, jossa tulkitaan toisten viestintäkäyttäytymistä, jotta voitaisiin ymmärtää käyttäytymisen syitä ja merkityksiä (Burleson 2011, 42). Koska kuunteleminen on tiedostettua toimintaa, on yksilön oltava motivoitunut kuuntelemaan (Brownell 2013b). Halu kuunnella toisia tehokkaasti eli *motivaatio* onkin tiedon ja taidon rinnalla yksi viestintäosaamisen kriteereistä (Valkonen 2003, 26). Yksilön asennoituminen kuuntelemiseen määrittelee pitkälti sen, kuinka hyvin tämä kuuntelee.

Kuuntelemistutkimuksista löytyy useita erilaisia ja epäjohdonmukaisesti käytettyjä määritelmiä kuuntelemiselle. Useissa tutkimuksissa puhutaan esimerkiksi tehokkaasta kuuntelemisesta. Brownellin (2013b) mukaan tehokkaan viestinnän edellytyksenä on tehokas kuunteleminen. Brownell ei kuitenkaan käsittele tehokkaalle kuuntelemiselle antamia merkityksiä. Kun Brownell (1990) tutki johtajien käsityksiä omista kuuntelemisen taidoistaan ja vertasi tuloksia heidän alaistensa käsityksiin johtajien kuuntelemisen taidoista, hän käytti tutkimuksessa hyvän ja tehokkaan kuuntelemisen käsitteitä ristikkäin. Näin ollen hänen voi tulkita tarkoittaneen hyvällä kuuntelemisellä tehokasta kuuntelemista. Myös Canary, Cody ja Manusov (2008, 111) tarkoittavat tehokkaalla ja hyvällä kuuntelemisellä samaa asiaa; kuuntelemista, joka kehittää viestintää ja vuorovaikutussuhteita. Tässä tutkielmassa käytetäänkin tehokkaan kuuntelemisen sijaan *hyvän kuuntelemisen* käsitettä. Vaikka kuuntelemistutkimuksien määritelmät kuuntelemisen käsitteestä vaihtelevat, ovat tutkimukset rakentaneet käsitystä hyvään kuuntelemiseen liittyvistä ominaisuuksista ja käyttäytymisestä. Niiden mukaan hyvään kuuntelemiseen liittyvään käyttäytymiseen liittyvät esimerkiksi kysymysten kysyminen sekä katsekontakti, kun taas hyvän kuuntelijan piirteisiin kuuluvat esimerkiksi tarkkaavaisuus ja ymmärtäväisyys. (Bodie, St. Cyr, Pence, Rold & Honeycutt 2012, 23.) Nämä hyvän kuuntelemisen määritelmät ovat samansuuntaisia *aktiivisen kuuntelemisen* määritelmien kanssa, joka on toinen tutkimuskirjallisuudessa kuuntelemista kuvaavista

käsitteistä. Niiden mukaan aktiivinen viestintäkäyttäytyminen vaikuttaa kuuntelijan osallistumisen tasoon vuorovaikutustilanteessa, sillä aktiivinen kuuntelija kysyy lyhyitä kysymyksiä, ilmaisee samanmielisyytensä tai erimielisyytensä verbaalisesti, rohkaisee toista jatkamaan kertomustaan, ja palautereagoinnilla ilmaisee joko hämmennystä tai ymmärrystä myötäilemällä toista lyhyillä verbaalisilla äännähdyksillä tai ilmaisuilla (Canary, Cody & Manusov 2008, 101). Täten kuuntelijan käyttäytyminen voi jopa muuttaa puhujan viestintää (Bavelas, Coates & Johnson 2000).

Kuuntelemista on pyritty usein mittaamaan erilaisin keinoin sen monitieteisessä tutkimuksessa. Nämä mittarit ovat usein pyrkineet mittaamaan yksilöiden kuuntelemistaitoja, ja ne ovat perustuneet joko havainnointiin tai yksilön omiin käsityksiin kuuntelemisen taidoistaan. Esimerkiksi Brownellin (2013b) luoman HURIER-mallin mukaan kuunteleminen koostuu kuudesta prosessista eli taitoalueesta: kuuleminen, ymmärtäminen, muistaminen, tulkitseminen, arvioiminen ja reagoiminen. Kuunnella tehtyihin havaintoihin ja tulkintoihin vaikuttavat niin sisäiset tekijät, kuten väsymys, kuin ulkoiset tekijät, kuten osapuolten fyysinen välimatka. Myös yksilöiden tilanteelle asettamat tavoitteet, kuten tuen antaminen, sekä tilanteen laajempi konteksti, kuten viestijöiden välinen dynamiikka, vaikuttavat kuuntelemisen prosessiin. Brownell näkee kuuntelemisen siis taitoalueena, jota voidaan arvioida ja parantaa HURIER-mallin avulla. (Brownell 2013b, 11–16.) Malli ei huomioi kuuntelemisen suhdeolottuvuutta, sillä se perustuu kuuntelijan itsearviointiin tai vuorovaikutussuhteen ulkopuolisen havainnoijan arvioon yksilön kuuntelemistaidoista. Sen tulokset antavat hyvin kapean kuvan kuuntelemisestä, eikä se siten vastaa tämän tutkielman käsityksiä kuuntelemisestä suhteessa ilmenevänä viestintäprosessina.

Toinen kuuntelemisen mittaristo on AELS (the Active-Empathic Listening Scale), jonka mukaan aktiivis-empaattinen kuunteleminen merkitsee aktiivista ja emotionaalista sitoutumista puhujaan kuuntelemisen aikana. Aktiivis-empaattinen kuunteleminen on tietoista kuuntelijan puolelta, mutta myös puhujan havaitsemaa toimintaa. AEL ilmenee ainakin kolmessa kuuntelemisprosessin vaiheessa. Aistiessa (sensing) kuuntelija on aktiivisesti sitoutunut kuuntelemaan toista, ja ilmaisee puhujalle kuuntelevansa. Prosessoimisen (processing) vaiheessa kuuntelija muistaa yksityiskohtia puhujan kertomuksesta, kysyy tarvittaessa tarkennusta ja yhdistelee asioita keskenään. Reagoivavaiheessa (responding) kuuntelija tiivistää puhujan kertomuksen omin sanoin tai kysyy kysymyksiä. (Bodie 2011, 279.) Tämä jäsenitys vastaa perinteistä määritelmää kuuntelemisen kognitiivisista, behavioraalisisista sekä motivaatioon liittyvistä ominaisuuksista (Brownell 2013b).

Erityisesti Gearhart ja Bodie (2011) ovat käyttäneet mallia tutkimuksissaan, mutta AELS kehitettiin alun perin Drollingerin, Comerin & Warringtonin (2006) toimesta mittaamaan myyjien tehokkuutta ja suoriutumista kuuntelemisen näkökulmasta. Työkalua voi käyttää aktiivis-empaattisen kuuntelemisen itsearviointissa, mutta myös arvioidessa empiirisesti toisten kuuntelemista tietyssä keskustelutilanteessa tai kontekstissa (Bodie 2011, 291). Empiirisissä kuuntelemistutkimuksissa on kuitenkin haasteensa, sillä laboratorio-olosuhteissa järjestetyt tutkimusasetelmat, joissa tutkimushenkilöt tietävät heidän kuuntelemistaan tarkkailtavan, vaikuttavat ennakoivasti heidän motivaatioonsa kuunnella. Voi siis olettaa, että he kuuntelevat tutkimustilanteessa tavanomaista paremmin, mikä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. (Roberts & Vinson 1998.)

Huolimatta siitä, että kuuntelemista pidetään tärkeänä viestintätaitojen osa-alueena, kuuntelemisen teoria ja tutkimus eivät ole viestinnän alalla riittävän monipuolisia (ks. esim. Bodie 2011, 277; Brownell 2013a). Kuunteleminen jää usein viestinnän tutkimuksessa sivuosaan. Lisäksi kuuntelemisen tutkimus on painottunut määrälliseen laadullisen sijasta, eikä etenäkään empiiristä tutkimustietoa ole siitä vielä tarpeeksi kattavasti saatavilla.

Kuunteleminen organisaatiossa

Kuuntelemisen taitoja on tutkittu työelämän kontekstissa niin esimiesten kuin alaistenkin näkökulmasta. Kuuntelemista pidetään yhtenä tärkeimmistä *esimiestaidoista*, mutta tutkimusten mukaan sekä esimiesten että alaisten kuuntelemisen taidot koetaan puutteelliseksi (Husband, Cooper & Monsour 1988; Lobdell, Sonoda & Arnold 1998, Brownellin 2013a, 315 mukaan). Johtajat kuitenkin itse usein yliarvioivat kuuntelemisen taitojaan (Brownell 1990; Ross 2006, Brownellin 2013a, 315 mukaan). Alaisten ja esimiesten käsitykset johtajien kuuntelemisen taidoista ovat siis ristiriidassa keskenään. Brownellin (1990) tutkimuksen mukaan esimiehillä on usein puutteita erityisesti empaattisen kuuntelemisen taidoissaan, vaikka heidän olisi tärkeää kuunnella niin työtehtäviin liittyviä kuin myös työntekijöiden tunteisiin liittyviä viestejä (Brownell 1994). Jotta esimiehiä pidetään taitavina viestijöinä, heidän tulee jakaa tietoa ja vastata siihen viipymättä, kuunnella aktiivisesti toisten näkemyksiä, viestiä selkeästi ja ytimekkäästi organisaation kaikille tasoille ja käyttää erilaisia viestintävälineitä (Shaw 2005, 16–17).

Kuuntelemisella voidaan nähdä olevan kaksi eri funktiota: *tehtäväkeskeinen* ja *suhdekeskeinen* toiminta (Brownell 2013a). Tehtäväkeskeisyydellä viitataan työn suorit-

tamiseen olennaisesti liittyvään toimintaan kuten asiakastapaamisesta viestimiseen esimiehelle. Suhdekeskeinen toiminta puolestaan viittaa esimerkiksi kollegoiden tai alaisen ja esimiehen väliseen suhteeseen liittyvään toimintaan. Kuunteleminen voi siis onnistuessaan parantaa työn suorittamista työpaikalla ja työtovereiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Kuuntelemiselle on ominaista myös sen tavoitteellisuus, kuten vuorovaikutustilanteille yleisestikin. Kuuntelemisella on tavoitteen saavuttamisen kannalta merkittävä rooli, sillä se on prosessi, jossa merkityksiä luodaan ja jaetaan. (Wolvin 2010, 14–15.) Tuo tavoite voi liittyä tehtävä- tai suhdetasoon, tai molempiin samanaikaisesti. Cooperin (1997, 75) mukaan yksilön kuuntelemistaidoilla on yhteys hänen tiiminsä ja työyhteisönsä tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen. Tehokas eli hyvä kuunteleminen mahdollistaa myös interpersonaalisten eli suhdetason tavoitteiden saavuttamisen, sillä sen avulla olemme herkempiä tunnistamaan toisten tarpeita ja toiveita, saamme merkittävää ymmärrystä liittyen ongelmiin ja niiden ratkaisukeinoihin sekä keräämme palautetta käyttäytymisestäämme (Canary, Cody & Manusov 2008, 111). Tehokkaan eli hyvän kuuntelemisen avulla voimme myös lisätä toisten positiivisia tunteita itseämme kohtaan (Fedescon 2015, 104).

Kuuntelemistaidoilla on yhteys myös työntekijän omaan henkilökohtaiseen menestykseen, sillä hyvät kuuntelemistaidot todennäköisesti auttavat yksilöä saavuttamaan statusta ja valtaa sekä edistävät uralla etenemistä. (Sypher, Bostrom & Seibert 1989, 295.) Flynnin, Välikosken ja Graun (2008, 143) mukaan tehokas kuunteleminen työyhteisössä ei kuitenkaan rajoitu vain niihin taitoihin, joita työntekijöillä joko on tai ei ole. Brownellin (2004) mukaan kyseessä on laajemmin organisaatiotasoinen kuunteleminen eli *kuuntelemisympäristö*, jota organisaatio muokkaa. Kun kuuntelemisympäristö on vahva, työntekijöillä on yhteinen visio organisaation missiosta, sekä ymmärrys työnsä vaikutuksista organisaation laajempaa tavoitetta ajatellen. Tällöin virheitä tehdään vähemmän, ja tiedon jakaminen on tarkoituksenmukaisempaa. (Brownell 2004, 24.) Flynn ja Faulk (2008, 16) pitävät kuitenkin kuuntelemisympäristön käsitettä ja sen empiiristä tutkimusta riittämättöminä. Heidän mukaansa kuunteleminen ilmenee paremmin *organisaatiokulttuurin* käsitteen tasolla. Johtajan tehtäviin kuuluu mahdollistaa organisaatiokulttuuri, jossa kuuntelemista pidetään tärkeänä arvona (Flynn, Välikoski & Grau 2008, 146.) Yksilöiden kuuntelemistaidot eivät nimittäin riitä pitämään yllä hyviä kuuntelemiskäytäntöjä, jos organisaatiokulttuuri ei tue sitä (Flynn & Faulk 2008, 17). Johtajan esimerkillä on organisaatiokulttuurin muutoksen kannalta suuri merkitys, sillä johtajien viestintä vaikuttaa alaisten käsityksiin organisaation perusarvoista (ks. esim. van Vuuren, de Jong & Seydel 2007, 117).

Myös työkontekstissa tapahtuvaa kuuntelemista on tutkittu mittaristoin. Mineyama, Tsutsumi, Takao, Nishiuchi & Kawakami (2007) tutkivat sitä, liittyvätkö esimiesten kuuntelemisasenteet ja -taidot työoloihin ja alaisten kokemaan työperäiseen stressiin. He käyttivät menetelmänään alun perin Mishiman, Kubotan ja Nagatan (2000) kehittämää ALAS (Active Listening Attitude Scale) -asteikkoa, joka mittaa kuuntelemisasenteita sekä kuuntelemisen taitoja Likert-asteikon muodossa. Kyselyasteikko esitettiin erään japanilaisen yrityksen 46:lle esimiehelle ja 255:lle alaiselle. Esimiehiä pyydettiin vastaamaan väitteisiin liittyen heidän kuuntelemisen asenteisiinsa sekä taitoihin, kun taas alaiset vastasivat työperäiseen stressiin ja työoloihin liittyviin väitteisiin. Tulosten mukaan esimiesten positiiviset kuuntelemisen asenteet ja taidot todella vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden työoloihin ja heidän kykyynsä hallita stressiä. Esimerkiksi esimiehen kuuntelemisen taidot johtivat tuen antamiseen sekä työn parempaan hallintaan, jolla taas on yhteyksiä työntekijöiden positiiviseen stressinhallintaan. Kuuntelemista arvostava esimies lisäsi myös työntekijöiden arvostusta ja päätöksenteon mahdollisuuksia, millä oli positiivisia seurauksia myös heidän hyvinvointinsa kannalta. Johtajan kuuntelemisasenteiden ja -taitojen vaikutukset vaihtelivat riippuen alaisten sukupuolesta ja iästä. (Mineyama ym. 2007.) Tutkimuksen haasteisiin liittyy se, että tutkimushenkilöt olivat kaikki miesjohtajia ja tutkimus toteutettiin yhdessä ja samassa yrityksessä, joten tulosten yleistäminen on ongelmallista.

Kuuntelemista pidetään yhä kauppatieteellisessä tutkimuksessa ja koulutuksessa kuten yrity maailmassakin pehmeänä arvona, jolle harvoin annetaan tarpeeksi huomiota (Flynn & Faulk 2008, 15). Vaikka toisaalta monet tutkijat ja liike-elämän konsultit ovat pitäneet tehokasta kuuntelemista tärkeänä työelämän taitona jo vuosikymmenten ajan, kuunteleminen ei ole silti saanut merkittävää jalansijaa organisaatioiden tutkimuksessa ja liike-elämässä. Kuuntelemista tulisikin tutkia huomattavasti lisää liike-elämän kontekstissa, jotta siitä saataisiin lisää empiiristä ja laadullista tutkimusta. (Flynn, Välikoski & Grau 2008, 141–142.) Siitä näkökulmasta käsin tämän tutkielman työelämäkonteksti ja tutkimushenkilöiden rajaaminen tietotyöntekijöihin on perusteltu.

2.2 Kuulluksi tuleminen

Kuulluksi tulemisen käsitettä ei ole määritelty johdonmukaisesti aiemmissä kuuntelemistutkimuksissa. Tämän tutkielman tavoitteena onkin saada parempi käsitys kuulluksi tulemisen ilmiöstä työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää aineistolähtöisesti, mitä yhtymäkohtia ja eroja kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen käsitteillä on. Tässä osiossa esitellään käsitteitä ja teorioita, jotka liittyvät kuulluksi tulemiseen sekä auttavat käsitteen operationalisoinnissa.

Tässä tutkielmassa oletuksena on, että työntekijöiden käsitykset ja kokemukset kuulluksi tulemisesta ilmentävät ja toteutuvat yksilön suhteessa organisaatioon: miten organisaatio ilmaisee viestinnällään suhtautumistaan työntekijöihinsä. Kuulluksi tuleminen on siis yksilön kokemus omasta työorganisaatiostaan. Kuten aiemmin todettiin, puheviestinnän tutkimuskentällä kuuntelemista käsitellään usein interpersonaalisisissa vuorovaikutussuhteissa esiintyvänä eli *relationalaisen viestinnän ilmiönä*, ja sellaisena kuunteleminen nähdään myös tässä tutkielmassa. Interpersonaaliset vuorovaikutussuhteemme muodostuvat ja muuttuvat viestintäprosesseissa ollessamme vuorovaikutuksessa toisten kanssa (ks. esim. Rogers & Escudero 2004, 3). Kuunteleminen on yksi näistä prosesseista. Mikkolan (2006, 17) mukaan Bateson (1983) näkee viestinnän suhdeulottuvuuden esiintyvän aina asiasisällön rinnalla niin, että osapuolet rakentavat, ylläpitävät ja jäsentävät suhdettaan ja suhtautumistaan samanaikaisesti asiasisällön kanssa. Mikkola (2006, 17) toteaa myös, että ”viestinnän suhdeulottuvuus kytkeytyy läheisesti myös yksilön identiteettiin, koska suhdetason sanomien perusteella annamme merkityksiä sille, miten koemme vuorovaikutuskumppanin suhtautuvan omaan itseemme”. Se, miten kuuntelija tulkitsee puhujan ja itsensä identiteetit vuorovaikutustilanteessa, sekä hänen asenteensa niitä kohtaan, vaikuttavat hänen kuuntelemisensa laatuun (Ala-Kortesmaa 2015, 18; Clark & Delia 1979, 193).

Kuten Wolvin (2010, 15) on todennut, käsitys kuulluksi tulemisesta on merkittävä, mutta monimutkainen asia. Wolvinin (2010, 17) mukaan Bentley (1997) on todennut, että tehokkaan tai hyvän kuuntelemisen määrittelyssä on kiinnitettävä enemmän huomiota *puhujan odotuksiin kuuntelemisesta*, sillä tehokas eli hyvä kuuntelemiskäyttäytyminen on puhujan määriteltävissä. Sillä ei siis ole merkitystä kuinka tehokas tai taitava kuuntelija on, jos tämä ei toisten mielestä kuuntele (Daly 1975, Wolvinin 2010, 15 mukaan). Tässä tutkielmassa yksilöiden annetaankin kertoa omia näkemyksiään siitä, millainen kuuntelija on heidän mielestään hyvä kuuntelija, ja milloin he kokevat tulevansa aidosti kuulluiksi.

Puhujat luottavat siihen, että viestin vastaanottajat ilmaisevat puheenvuoron aikana sen, millaisia vaikutuksia hänen viestillään on (Beach & Lindström 1992, Wolvinin 2010, 15 mukaan). Nämä palautekäyttäytymisen luomat käsitykset, jotka kertovat viestin ymmärtämisestä sekä osoittavat tukea vuorovaikutuskumppaneiden väliselle suhteelle, määrittelevät kuuntelemisosaamista (Cooper & Husband 1993, Wolvinin 2010, 15 mukaan). Kuuntelemisen funktioita ja sille asetettuja odotuksia täyttävä kuunteleminen kehittää vuorovaikutussuhdetta. Luomme yhteyksiä toisiimme kuuntelemalla aidosti heitä ja heidän asioille antamiaan merkityksiä. (Purdy 1997, Wolvinin 2010, 17 mukaan.) Myös vuorovaikutustilanteen huomioiminen on kuuntelemisen kannalta merkittävää. Ihmisillä on usein käsitys siitä, millaista kuuntelemista pidetään kunkin tilanteen kannalta ihanteellisena, ja he pyrkivät tavoittelemaan tätä kuuntelemisessaan, erityisesti työhön liittyvissä viestintätilanteissa (Flynn, Välikoski & Grau 2008; Rubin 1982, Ala-Kortesmaan & Isotaluksen 2015, 32 mukaan).

Kun kuuntelemme, tarjoamme toiselle rajallisia *interpersonaalisia resurssejamme*: aikaamme, psykologista läsnäoloa, kognitiivista huomiota ja emotionaalista reagoimista. Siten kuuntelemista voidaan pitää myös *affektiivisuuden* ilmaisuna. Affektiiviset viestit ovat usein ennemminkin epäsuoria kuin suoria, mutta niitä pidetään silti usein samanlaisessa arvossa. (Floyd 2014.) Esimerkiksi esimiehen tapa tarjoilla kahvia työntekijöilleen saattaa antaa sanattomia vihjeitä työntekijöille siitä, että esimies arvostaa heitä. Floydin (2014, 16) mukaan ihmiset, jotka ovat usein supportiivisen ja affektiivisen viestinnän kohteena, ovat muita terveempiä. *Empaattinen kuunteleminen* ja affektiivinen viestintä sisältävät samankaltaisia käyttäytymistapoja. Ensinnäkin, empaattinen kuuntelemiskäyttäytyminen ilmenee nonverbaalisena välittömyytenä (nonverbal immediacy), jota ilmaistaan esimerkiksi hymyilemisellä, katsekontaktilla, fyysisellä läheisyydellä sekä lämpimillä äänensävyillä (Burgoon, Guerrero & Floyd 2010, Floydin 2014, 6 mukaan). Näitä osa-alueita hyödyntävät kuuntelijat ovat tutkitusti muita tehokkaampia välittämään empatiaa ja tukea (ks. esim. Bodie & Jones 2012; Floyd 2014). Toiseksi, empaattinen kuunteleminen saa sen kohteen usein tuntemaan itsensä ymmärretyksi ja tunteensa oikeutetuiksi. Kuunteleminen toista tuomitsematta johtaa usein puhujan tunteeseen siitä, että hänestä välitetään viestinsä sisällöstä riippumatta. Kolmanneksi, empaattisen kuuntelemisen kohde ymmärtää kuuntelijan uhraaman ajan ja energian kertovan siitä, että häntä arvostetaan. (Floyd 2014, 6.)

Kuunteleminen yhdistetään siis osaksi *sosiaalista tukea*. Tätä yhteyttä vahvistavat useat empiiriset tutkimukset kuten myös opaskirjallisuus. (Bodie & Jones 2012, 250.) Sosiaali-

nen tuki voidaan Mikkolan (2006, 24) mukaan määritellä joko ”yksilön käsitykseksi hyväksytyksi tulemisesta, yksilön käsitykseksi henkilökohtaisesta hallinnan tunteesta tai vuorovaikutukseksi, jossa apuun ja tukeen liittyviä sanomia tuotetaan ja tulkitaan”. Sosiaalisen tuen ilmiö sitoo yksilön hyvinvoinnin tämän viestintäsuhteisiin. Sosiaalinen tuki viittaa siten kolmeen osa-alueeseen: yksilön ja tämän sosiaalisen ympäristön välisiin vuorovaikutussuhteisiin kehittyviin kiinnikkeisiin, hyvinvointia parantaviin resursseihin, jotka syntyvät ja välittyvät vuorovaikutuksessa sekä prosesseihin, joissa tuki syntyy ja jossa sitä välittyy. Sosiaalista tukea voidaan tutkia viestintäprosessin tasolla, jolloin yleensä tarkastelun kohteena on viestintäkäyttäytyminen. Haastattelututkimuksessa sosiaalista tukea tarkasteltaisiin kuitenkin yksilötasolla konstruktiivina, eli yksilön käsityksinä ja kokemuksina tuesta. (Mikkola 2006, 24.)

Brownellin (2013a, 315) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että kun esimiehet kuuntelevat tehokkaasti eli hyvin alaisiaan, alaisten sitoutuminen sekä itsetunto kasvavat. Kuulluksi tulemisen tunnetta ja sen merkitystä yksilön työhyvinvointiin onkin tärkeää tutkia juuri organisaatiomuutoksen kontekstissa, sillä muuttuva tilanne herättää työntekijöissä usein epävarmuuden tunteita. Millerin (2008, 33) mukaan Stine, Thompson ja Cusella (1995) ovat tutkineet kuuntelemista organisaatioviestinnässä. He pyrkivät selvittämään, miten johtajan kuuntelemistavat vaikuttavat alaisten näkemyksiin tuesta, sekä heidän luottamukseensa ja sisäiseen motivaatioonsa. Heidän tutkimuksensa tulosten mukaan havaittu kuunteleminen lisäsi näitä osa-alueita johtaen parempaan työtehokkuuteen ja harvempiin poissaoloihin. Hyvinä kuuntelijoina pidettyjen esimiesten koettiin myös tarjoavan tukea. Kuten Brownell (2013a) on todennut, tehoton eli huono kuunteleminen saattaa johtaa väärinymmärryksiin ja virheisiin työpaikalla. Tehokas eli hyvä kuunteleminen sen sijaan parantaa työyhteisön ilmapiiriä, jolloin tiedonkulku mahdollistuu ja henkilöstön sisäinen luottamus kasvaa. Luottamus taas mahdollistaa riskien ottamisen, joka usein lisää organisaation menestystä. Kuunteleminen on olennaista myös oppimisprosessissa. (Brownell 2013a.) Kuuntelemista ja kehittymistä arvostava organisaatio ja hyvää esimerkkiä näyttävä johtamisviestintä ovat siis menestyksen tausta sekä tehtävä- että suhdetason näkökulmasta.

Kuuntelemisen tutkimuksessa puhutaan yleisesti *dialogisesta kuuntelemisesta*. Dialogisuuden käsite edustaa osin sellaista käsitystä viestinnästä, johon tässä puheviestinnän tutkielmassa *vuorovaikutuksella* viitataan. Dialogisuudella viitataan tutkimuksissa esimerkiksi kuuntelemiseen ja puhumiseen ilman toisen tuomitsemista, jokaisen viestijän huomioimiseen, toisten erilaisuuden kunnioittamiseen, rooli- ja

statuserojen häivyttämiseen, puolustelun ja syyttelyn tasapainottamiseen, päälle puhumisen välttämiseen, oppimislähtöisyyteen ja syvällisemmän ymmärtämisen tavoitteluun (April 1999, 234–235; Gerard & Teurfs 1997, Juholinin, Åbergin & Aulan 2015, 330 mukaan). Juholin ym. (2015) käyttävät organisaatioviestinnän kontekstissa käsitettä *vastuullinen dialogisuus*, jonka mukaan jokaisella organisaation jäsenellä on velvollisuus tarjota ja ottaa vastaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa viestinnällään sekä vahvistaa sitoutumistaan ja osallistumistaan. Tämä tapahtuu heidän mukaansa mahdollistamalla kysymisen, haastamisen ja kyseenalaistamisen, erilaiset näkemykset ja niiden kunnioittamisen pyrkimällä ymmärtämään toisia. Vastuullinen dialogisuus viittaa jokaisen velvollisuuteen ja vastuuseen jakaa tietoa, näkökulmia, kokemuksia ja odotuksia kuten myös oikeuteen puhua ja tulla kuulluksi. Vastuullisella dialogisuudella on heidän mukaansa voimaannuttava vaikutus organisaation päätöksentekoon, innovaatioihin ja suoriutumiseen. Vastuullisen dialogisuuden malli ottaa huomioon *tunteiden* vaikutukset viestintään ja korostaa jokaisen työyhteisön jäsenen velvollisuutta viestiä koko työyhteisön kanssa. (Juholin, Åberg & Aula 2015.)

Ala-Kortesmaan (2015, 23) mukaan kuuntelemista tutkineet Stewart ja Thomas (1995) tarkoittavat *dialogisella kuuntelemisella* sellaista tapaa kuunnella, joka korostaa viestinnän vuorovaikutuksellista ulottuvuutta, ja kannustaa keskustelukumppaneita ottamaan toistensa näkökulmat huomioon. Tuolloin heidän mukaansa vuorovaikutuksen keskiössä on huolehtia siitä, että molemmat vuorovaikutuskumppanit keskittyvät keskusteluun ja luovat siinä yhteisiä merkityksiä. Kun kuunteleminen on dialogisuuden kannalta optimaalista, se kannustaa ihmisiä tarkkaavaisuuteen, lisää yhteisen ymmärryksen tasoa liittyen keskustelunaiheeseen, ja lisää halua jakaa lisää tietoa, koska ihmiset kokevat olevansa arvostettuja, ja tulevana kuulluiksi. (Stewart & Thomas 1995, Ala-Kortesmaan 2015, 23–24 mukaan.) Dialoginen kuunteleminen eroaa aktiivisesta kuuntelemisesta siinä, että vaikka niissä molemmissa vuorovaikutusosapuolet pyrkivät huomioimaan toistensa näkökulmat, niin aktiivisessa kuuntelemisessä kuuntelijoiden tulisi etäännyttää itsensä puhujan tunteista. Dialogisen kuuntelemisen näkökulman mukaan tällainen tunteiden etäännyttäminen ei ole mahdollista vuorovaikutustilanteessa. (Ala-Kortesmaa 2015, 23.)

Myös asianajajien työhön liittyvää kuuntelemistaitoa ja sen yhteyttä työhyvinvointiin puheviestinnän väitöskirjassaan tutkinut Ala-Kortesmaa (2015) tarkasteli kuuntelemista dialogisen kuuntelemisen käsitteen näkökulmasta. Hänen mukaansa asianajajan dialogisen kuuntelemisen taitoihin kuuluu autenttinen kuunteleminen, tukea antavan

viestintäilmapiiirin luominen sekä puhujan vapaasti viestimisen salliminen. Tutkimuksen tulos on yhdenmukainen Stewartin ja Thomasin (1995) näkemysten kanssa siitä, että erityisesti ongelmanratkaisutilanteissa dialoginen kuunteleminen on tärkeä työkalu, sillä sen tavoite on syventyä puhujan viestiin ja siten luoda yhteistä ymmärrystä. (Stewart & Thomas 1995, Ala-Kortesmaan 2015, 42 mukaan.) Ala-Kortesmaan (2015, 59–60) mukaan asianajat harjoittavat aktiivisesti dialogista kuuntelemista työhönsä liittyvissä viestintätilanteissa, koska he tiedostavat puhujan tarpeen tulla kuulluksi, ja tietävät tämän tarpeen toteutumisen edistävän työnsä tavoitteiden saavuttamista. Kiire saattaa joskus vaikeuttaa dialogisen kuuntelemisen toteutumista, vaikkakin dialoginen kuunteleminen veisi vain puolet siitä ajasta, jonka tehoton ja huono kuunteleminen vie (Stewart & Thomas 1995, Ala-Kortesmaan 2015, 60 mukaan).

Dialogisuuden määritelmät ovat jokseenkin epäjohdonmukaisia, eikä käsite yksistään riitä selittämään monimutkaista kuuntelemisen ilmiötä. Dialogista kuuntelemista käsitelleet tutkimukset ovat kuitenkin osin luoneet kuvaa sellaisesta vuorovaikutuksesta, jonka tässä tutkielmassa mielletään selittävän kuulluksi tulemisen käsitettä. Tämän tutkielman näkökulman mukaan dialogisen kuuntelemisen kaltainen *hyvä kuunteleminen* saa puhujan tuntemaan tulleen kuulluksi.

2.3 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos merkitsee työn rutiineissa ja strategioissa tapahtuvia muutoksia, jotka vaikuttavat koko organisaatioon (Herold & Fedor 2008, Shinin, Taylorin & Seon 2012, 727 mukaan). Organisaatiomuutokset voivat erota toisistaan kestoja ja laajuutensa suhteen. Ne voivat myös kohdistua hyvin erilaisiin asioihin, kuten organisaatorakenteeseen, paikkakunnan vaihdokseen tai asiakaspalvelun uudistamiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 14–16.) Kokemus muutoksesta on suhteellinen, sillä työntekijän sekä työyhteisön tapa suhtautua muutokseen on yksilöllinen. Pekkolan, Pedakin ja Aulan (2010) tutkimuksen mukaan myös organisaatiomuutoksen laatu vaikuttaa siihen, miten työntekijät sitoutuvat siihen. Onkin luonnollista, että esimerkiksi henkilöstön vähennyksiin johtavat tehostamispyrkimykset johtavat negatiivisempiin kokemuksiin kuin jotkin muut muutokset. Eurooppalaisen työolotutkimuksen (Eurofound 2012, 30) mukaan Suomessa ja Ruotsissa tehdään EU-maista eniten organisaatiomuutoksia, ja Iso-Britanniassa muutoksia toteutetaan viidenneksi eniten. Organisaatiomuutos on siis työelämässä yleinen

ilmiö, joka koskettaa useimpia meistä. Muutoksilla pyritään ideaalitalanteessa entistä parempaan organisaatorakenteeseen ja toimintamalleihin. Organisaatiomuutokset ovat Juutin ja Virtasen (2009, 25) mukaan elintärkeitä, sillä muutoksen vastakohta on pysähtyneisyys. Myös pysähtyneisyyden tilassa olevassa organisaatiossa koetaan epäluottamusta, syyttelyä ja ristiriitoja, kun kaikki pyrkivät puolustamaan asemaansa. (Juuti & Virtanen 2009, 25.)

Pekkolan ym. (2010, 95) mukaan muutosta pelätään, koska se aiheuttaa epävarmuutta ja kuohuntaa sekä työntekoon liittyviä ongelmia. Epävarmuutta voidaan kuitenkin hallita. Sitä varten tarvitaan muutosviestintää, eli muutoksen toteuttamista tukevaa strategista viestintää. Jo ennen organisaatiomuutosprosessin suunnittelua on rakennettava organisaatioon toimivia viestintärakenteita ja -käytäntöjä, tai varmistettava vanhojen viestintäkäytäntöjen toimivuus onnistuneen muutoksen mahdollistamiseksi. Johto on vastuussa siitä, että he viestivät työntekijöilleen muutoksen tarpeellisuudesta, jotta koko työyhteisölle syntyy siitä yhteinen käsitys. Lisäksi työntekijöiden luottamusta johtoon lisää se, että ikävistäkin asioista kerrotaan työyhteisölle. (Pekkola ym. 2010, 97–98.) van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli (2013) tutkivat organisaatiomuutoksia sopeutumisen näkökulmasta. Tiedon jakaminen sekä merkitysten luominen nähtiin tutkimuksessa merkittävimpinä osa-alueina muutoksiin sopeutumisessa. Organisaatioiden tulee siis tarjota työyhteisölle riittävää ja laadukasta tietoa muutoksiin liittyen, ei vain ennen muutoksen toimeenpanoa, vaan myös sen aikana. Kun tietoa on riittävästi tarjolla, työntekijät pystyvät luomaan merkityksiä siitä, miten muutos vaikuttaa ja tulee vaikuttamaan heidän (työ)elämäänsä. (van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli 2013.) Strategisella viestintäsunnitelmalla voidaan vähentää työntekijöiden kokemaa epävarmuutta muutosprosessissa sekä lisätä heidän työtyytyväisyyttään sekä hallinnan tunnetaan suhteessa yksilöihin kohdistuviin muutospaineisiin. Riittävä tieto muutokseen liittyvistä asioista voi nimittäin kohentaa heidän valmiuksiaan kohdata muutos ja pärjätä sen aikana. (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish & DiFonzo 2004, 360–361.)

Työhyvinvointi on usein koetuksella organisaatiomuutoksissa, joten sen näkökulma on huomioitu useammassa muutostutkimuksessa. Työhyvinvointia metsäteollisuuden yritysten organisaatiomuutoksissa seurantatutkimuksella tutkinut Pahkin (2015) peräänkuuluttaa työntekijien ja esimiesten vastuuta työntekijöiden terveydestä huolehtimisesta myös muutostilanteissa, ja tämä vastuu on kirjattu EU-direktiiveihin (esim. Directive (89/391 EEC, Directive 2002/14/EC). Kyseinen velvollisuus korostaa esimiesten johtamistaitojen merkitystä; pelkkä tehtäväkeskeinen asijahtaminen ei riitä, vaan esimiesten tulee pystyä

johtamaan myös ihmisiä ja heidän hyvinvointiaan. Pahkinin (2015) tutkimuksen mukaan hyvän ilmapiirin sekä työntekijöiden resurssien tulee olla johtamistyön keskiössä myös työyhteisön normaalissa arjessa, sillä tämä luo hyvän pohjan työn kehittämiseksi sekä mahdollisille tuleville organisaatiomuutoksille. Johdon ja esimiesten lisäksi myös muiden muutosprosesseissa vaikuttavien tahojen, kuten HR-asiantuntijoiden sekä työntekijöiden edustajien, tulisi olla tietoisia erilaisista työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Muutosprosessissa tulisi huomioida kaikki siihen liittyvät toimet sekä eri osapuolten rooli johtoportaan työntekijöihin. Työntekijöiden stressiin on aina suhtauduttava vakavasti. (Pahkin 2015, 74.) Pekkolan ym. (2010, 103) tutkimuksen mukaan muutosprosessin aikana hyvinvointia parantaa kannustaminen eli myönteinen palaute, vuorovaikutukseen kannustaminen, ideoimisen rohkaiseminen sekä ristiriitaisuuksien ratkaiseminen keskustelemalla koettiin merkittäviksi.

Muutoksen, kuten esimerkiksi fuusioitumisen, yhteydessä organisaatioon sitoutuminen on haastavinta, vaikka se olisi tuolloin erityisen tärkeää (Elstak, Bhatt, Cees, Van Riel, Pratt ja Berens 2015, 32–33). Myös Pahkinin (2015) tutkimuksen mukaan työntekijöiden tulisi sitoutua muutosprosessiin. Työhön sitoutuminen on merkki työhyvinvoinnista, ja se on yhteydessä myös tuottavuuteen (Hakanen & Koivumäki 2014, Pahkinin 2015, 67 mukaan). Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät antavat organisaatiolle parastaan ja mahdollistavat siten muutostavoitteiden toteutumisen (Pahkin 2015, 67). Myös sosiaalisen konstruktionismin näkökulman mukaan työntekijöiden innostus ja motivaatio ovat tärkeitä menestyvälle organisaatiolle, sillä tällainen asenne johtaa muutokseen (Juuti & Virtanen 2009, 24–25). Yhteistyön avulla henkilöstö saadaan sitoutumaan muutokseen ja sen yksityiskohtiin. Ulkopuolelta saneltu muutos aiheuttaa katkeruutta, joten jos muutoksen suunnittelu ja toteutus on ulkoistettu konsulteille, johdon on silti tuettava henkilöstöä siinä aktiivisesti. (Pekkola ym. 2010, 106.) Henkilöstön osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevien muutosten suunnitteluun luovat tutkimuksen mukaan pohjaa myönteiselle muutostokemukselle. Siihen tarvitaan myös johdon ja esimiesten hyväksi koettua muutosjohtamista, eli riittävää vuorovaikutusta, tukea ja oikeudenmukaista toimintaa. (Pahkin 2015, 8.)

Myös sosiaalisen konstruktionismin mukaan henkilöstön osallistuminen muutokseen on hyvin tärkeää. Organisaation jäsenet ovat sosiaalistuneet sen kontekstiin, joten he ovat sen asiantuntijaverkko, jonka luovuus ja yhteistyön aste vaikuttavat kaikkeen. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulma myös esittää, että organisaation asiakkaita kohtaavat työntekijät ovat avainasemassa, sillä he voivat kerätä ensikäden tietoa siitä suunnasta,

mihin organisaation kannattaa edetä. (Juuti & Virtanen 2009, 24–25.) Myös van den Heuvel ym. (2013, 20) ovat esittäneet, että koska työntekijät ovat se taho, jonka toiminta on merkittävässä osassa muutoksen onnistumisessa, on otettava huomioon heidän kokemuksensa ja näkemyksensä liittyen päivittäisten toimintaprosessien tehokkuuteen. Kun muutoksen suunnitteluun osallistuu työntekijöitä mahdollisimman laajasti organisaation sisältä, sitä useampi taho sitoutuu muutokseen. Lisäksi erilaisten ihmisten osallistaminen suunnitteluprosessiin mahdollistaa erilaisia näkökulmia, mikä on tärkeää suunnitteluprosessissa. (Raisio 2009, 77.) Kuten organisaatiomuutoksia tutkinut Kykyri (2008, 150) toteaa: ”mahdollisuus osallistua merkitsee käytännössä kuulluksi ja kunnioitetuksi tulemista”. Työntekijöiden laaja-alainen osallistuminen lisää motivaatiota, työtyytyväisyyttä sekä sitoutuneisuutta, vaikka oma toive ei aina toteutuisikaan (Kykyri 2008, 150). Pekkola ym. (2010, 93) huomauttavat organisaatiomuutoksia hyvinvointiviestinnän tutkimuksessaan tarkastellessaan, että työntekijät ovat yleisesti hyvin halukkaita osallistumaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, ja se on heille tärkeää. Heidän tutkimuksensa mukaan työntekijät kokevat osallistumisen merkitsevän henkilöstön kuuntelemista ja heidän mielipiteidensä vaikuttavuutta. Osallistuminen merkitsee siis mahdollisuutta vaikuttaa sekä osallistua päätöksentekoon. (Pekkola ym. 2010, 105.)

Työntekijöillä tulee siis olla mahdollisuuksia osallistua muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen (ks. esim. Pahkin 2015), ja näiden mahdollisuuksien tarjoaminen on esimiesten tehtävä. Ensinnäkin, jo muutoksen suunnitteluvaiheessa päätöksenteon tueksi tarvitaan riittävästi tietoa, jotta muutos on toteuttaessaan tarkoituksenmukainen. Muutoksen tarkoituksenmukaisuus sitouttaa työntekijöitä siihen. (Pekkola ym. 2010, 97; Raisio 2009, 76–77.) Tieto on olennainen osa työntekijöiden osallistumista, sillä voidakseen osallistua, työntekijöillä on oltava tarpeeksi tietoa organisaation asioista. Lisäksi tiedon jakaminen ja sen hankkiminen työntekijöiltä ovat olennainen osa heidän osallistumistaan. (Pekkola ym. 2010, 11, 105.) Yksisuuntainen, kirjallinen viestintä ei riitä muutoksen yksityiskohtien käsittelemiseen, vaan kaikki viestintävälineet ja -foorumit on otettava huomioon (Pekkola ym. 2010, 97). Työntekijöiden osallistuminen muutoksen suunnitteluun vaatii erilaisia esimies-alaisvuorovaikutusta mahdollistavia viestintätilanteita. van den Heuvel ym. (2013, 20) ehdottavat fokusryhmäkeskustelua työkaluksi, jonka avulla työntekijät voivat keskustella muutoksen niin hyvistä kuin huonoista puolista ja jakaa mielipiteitään. Johtajat voivat siten ottaa nämä näkemykset huomioon muutoksia suunnitellessaan. (van den Heuvel ym. 2013, 20.)

Työntekijät pitävät muutosprosessissa luottamusta saatuihin tietoihin, esimieheen ja johtoon hyvin merkittävänä asiana. Työyhteisötasolla luottamus rakentuu viestinnän rutiineista ja mahdollisuudesta keskustella säännöllisesti muutoksesta johdon ja työtovereiden kanssa. Tällaiset viestintäkäytännöt rakentavat yhteisöllisyyttä, eli yhteisiä tavoitteita ja yhteistyötä. Yhteisöllisyys ilmenee luottamuksena työtovereihin, hyvänä ilmapiirinä ja solidaarisuutena. Muutoksen suunnittelu yhdessä voi tuottaa vahvan tunteen yhteisöllisyydestä. (Pekkola ym. 2010, 103–108.) Tavoitteena tulisi aina olla se, että haastavasta työn arjesta tai muutosprosessista huolimatta työntekijät voivat hyvin ja he voivat hyödyntää potentiaaliaan, taitojaan sekä motivaatiotaan myös organisaation hyödyksi. (Pahkin 2015, 75.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää organisaatiomuutoksen kokeneiden työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta. Pyrkimyksenä on siten lisätä tietoa kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta vuorovaikutusilmiöinä. Lisäksi tarkastellaan sitä, miten kuulluksi tuleminen toteutuu ja millaisia asioita se tuottaa organisaatiomuutoksen kontekstissa työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimuksen laajempaan tavoitteeseen on tuottaa tietoa siitä, millaisia merkityksiä kuuntelemisella ja kuulluksi tulemisella on organisaatiomuutoksessa, ja miten ne voitaisiin ottaa huomioon organisaatiomuutosten suunnittelussa. Organisaatiomuutoksia käsittelevät tutkimukset lähestyvät aihetta useimmiten johdon ja esimiesten näkökulmasta, mutta tässä tutkimuksessa tutkimushenkilöinä ovat organisaatiomuutoksen kokeneet työntekijät. Kun työntekijöiden kuulluksi tulemiselle annetaan merkityksiä selvitetään yksityiskohtaisesti, voidaan kuuntelemisen käytänteitä kehittää työyhteisöissä konkreettisesti.

Organisaatiomuutokset toimivat tässä tutkimuksessa kontekstina, sillä haastateltavat työntekijät ovat kokeneet omassa työyhteisössään muutoksia. Organisaatiomuutoksia käsitellään siis kysyttäessä, millaisia kokemuksia työntekijöillä on kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta muutosprosessissa.

Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on kuuntelemisesta?

Tämän tutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään, miten tutkimushenkilöt määrittelevät omin sanoin kuuntelemisen käsitteen. Siten kuuntelemisen ilmiöstä muodostuu selkeämpi kuva, ja saadaan tietoa siitä, miten kuunteleminen käytännössä toteutuu työyhteisössä – kuka kuuntelee, missä vuorovaikutustilanteissa ja minkä vuorovaikutuskäytänteiden kautta.

2. Millaisia käsityksiä työntekijöillä on kuulluksi tulemisesta?

Kuulluksi tulemisen ilmiön ymmärtäminen on tärkeää, koska sitä ei ole aikaisemmin juurikaan tutkittu kuuntelemisesta erillisenä ilmiönä. Näillä tutkimuskysymyksillä pyritään saamaan käsitys kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen käsitteiden suhteesta toisiinsa. Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena onkin selvittää, miten tutkimushenkilöt määrittelevät kuulluksi tulemisen käsitteen.

3. Millaisia kokemuksia työntekijöillä on kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta organisaatiomuutoksessa?

Tarkoituksena on selvittää, ovatko haastateltavat itse kokeneet tullessa kuulluiksi organisaatiomuutoksen kontekstissa. Työntekijöiden kokemuksia kysymällä on tarkoitus saada lisätietoa siitä, millaisissa tilanteissa kuulluksi tuleminen on toteutunut ja milloin se on mahdollisesti jäänyt puutteelliseksi. Lisäksi tarkoituksena on selvittää työntekijöiden kokemuksia siitä, millaisia vaikutuksia kuulluksi tulemisella tai sen puutteella on, sekä millaisia seurauksia ilmiöllä on työyhteisön tasolla.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus pohjautuu empiriaan, ja sen tieteenfilosofinen näkökulma on fenomenologis-hermeneuttinen. Fenomenologis-hermeneuttisen perinteen mukaisesti tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja ymmärtää ihmisten asioille antamia merkityksiä ja kokemuksia (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2013, 34), eli millaisia käsityksiä henkilöstöllä on kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta, sekä millaisia kokemuksia heillä on niistä organisaation muutosprosessissa. Tällaisen tiedon käsittelemiseksi soveltuu parhaiten laadullinen tutkimus, jonka mukaisesti tiedon määrällisyyttä ja yleistettävyyttä merkittävämpää on tässä tapauksessa kokemusten ja merkitysten kuvaaminen ja ymmärtäminen.

Empiirisessä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmä valitaan tutkimuskysymysten pohjalta. Koska tässä tutkimuksessa selvitetään työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia, oli haastattelu luonnollinen valinta metodiksi. Haastattelun hyötynä on sen joustavuus aineistonkeruussa. Koska tutkimuksen tehtävänä oli ymmärtää tutkimushenkilöiden käsityksiä ja kokemuksia, oli tarkoituksenmukaisempaa antaa heidän kertoa

niistä sanallisesti. Haastateltava yksilö on tutkimustilanteessa subjekti, joka luo merkityksiä ja toimii aktiivisena osapuolena. Haastattelun etuna on myös se, että haastateltavaa voidaan pyytää perustelevaan tai täydentävään vastaustaan tarpeen tullen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204–205.)

Tutkimus olisi voitu suorittaa myös kyselynä, jolloin tutkimushenkilöitä olisi ollut mahdollista saada aikaresurssien mukaisesti enemmän ja tulokset olisivat olleet vertailtavissa. Haastattelut vievät runsaasti aikaresursseja, ja niiden keskustelunomaisen luonteen vuoksi vastausten vertaileminen voi olla haastavaa. Jälkimmäisestä syystä johtuen haastattelututkimus ei myöskään ole toistettavissa samalla tavalla kuin kyselytutkimus, mikä vaikuttaa osaltaan tutkimuksen reliabiliteettiin. Haastattelututkimus on kuitenkin perusteltu menetelmävalinta tässä tutkimuksessa. Ensinnäkin, kuuntelemista on aiemmin tutkittu lähinnä määrällisin menetelmin, joten ilmiön laadulliselle tutkimukselle on tarvetta. Toiseksi, koska kuulluksi tuleminen on yksilöllinen tunne, näitä kokemuksia on tarkoituksenmukaisinta selvittää laajemmin haastattelun keinoin. Lisäksi, koska laadulliselle tutkimukselle ominaista on juuri kokemusten subjektiivisuuden tunnustaminen, vastausten vertailulle ei ole tässä tapauksessa tarvetta. Jokainen tutkimuskysymyksiin liittyvä vastaus huomioidaan riippumatta muista vastauksista tai niiden määrällisyydestä.

Haastattelulajiksi valikoitui teemahaastattelu, joka on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Tällöin haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on päätetty etukäteen, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelu ei siis rakennu yksityiskohtaisiin kysymyksiin, vaan haastattelu etenee keskeisten teemojen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavien äänen kuulumisen. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2008, 48) tiivistävät: ”Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.”

Haastattelurungon (ks. liite 1) teemat muodostuivat aiemmista tutkimuksista ja niissä käsitellyistä ilmiöistä. Tarkan kysymysluettelon sijasta avoin teemahaastattelu rakentui teema-alueuettelosta, joka mahdollisti haastattelutilanteen ja keskustelun joustavuuden antaen tilaa haastateltavan tarkennuksille (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66–67). Haastattelukysymykset rakentuivat kolmen pääteeman varaan, ja jokainen haastattelu noudatteli pääteemojen muodostamaa rakennetta ja järjestystä. Pääteemoja olivat 1) koetun organisaatiomuutoksen yleisluontoinen kuvaus 2) näkemyksiä kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta, sekä 3) kokemuksia kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta organisaation

muutosprosessissa. Pääteemojen alle oli muodostettu haastattelua tukevia apukysymyksiä, jotka auttoivat pysymään aiheessa. Apukysymykset pohjautuivat aiempiin tutkimustuloksiin. Niiden muoto ja järjestys saattoivat vaihdella haastattelusta riippuen, eikä jokaista niistä käytetty kaikissa haastatteluissa riippuen keskustelun sujuvuudesta ja syvyydestä. Kysymyksissä oli myös varottava johdattelemasta tutkimushenkilöiden vastauksia, joten ne esitettiin harkinnanvaraisesti. Kysymykset pyrkivät tuottamaan kyllä/ei -vastauksia laajempaa keskustelua.

Ensimmäisen teeman kohdalla kysyttiin yleisluontoisesti muutoksen tyypistä, siihen liittyneistä tunteista ja sen vaikutuksista työyhteisöön sekä haastateltavan sitoutuneisuudesta organisaatioon muutosprosessissa. Toinen teema keskittyi selvittämään tutkimushenkilön käsityksiä kuuntelemisesta kysyttäessä hyvän kuuntelemisen ja kuuntelijan piirteistä. Käsityksiä kuulluksi tulemisesta selvitettiin suhteessa käsityksiin kuuntelemisesta. Kysymysten avulla pyrittiin kartoittamaan, milloin kokemus kuulluksi tulemisesta syntyy ja miten se vaikuttaa työyhteisön kontekstissa. Lopuksi huomio keskitettiin kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen ilmiöiden pohdintaan muutosprosessin kontekstissa. Tarkoituksena oli kartoittaa kuuntelemiseen liittyviä kuuntelemiskäytänteitä sekä kuuntelijan rooli organisaatiomuutoksessa. Kuulluksi tulemisen kokemuksia selvitettäessä puolestaan kiinnostavaa oli se, kokivatko työntekijät voivansa vaikuttaa muutosprosessissa, ja miten kuulluksi tuleminen tai sen puute vaikuttavat työhyvinvointiin.

3.3 Tutkimushenkilöt ja haastattelujen toteutus

Tutkimuksen kohderyhmää suunniteltaessa tutkimushenkilöt rajattiin tarkoittamaan tietotyötä tekeviä henkilöitä, jotka ovat kokeneet tämänhetkisellä työpaikallaan organisaatiomuutoksen. Tutkimustehtävän kannalta oli tärkeää, että tutkimushenkilön tämänhetkisessä organisaatiossa on ollut tai on parhaillaan käytössä jokin muutos, joka on vaikuttanut tai vaikuttaa työntekijän työnkuvaan. Tietotyöntekijät valittiin kriteeriksi siksi, että esimerkiksi Suomessa tietotyötä tekee nykyisin noin puolet työllisistä eli trendi on kasvava. Lisäksi tietotyön luonteeseen kuuluu yhdessä ideoiminen ja suunnitteleminen, minkä vuoksi vuorovaikutus on työyhteisössä korostetussa asemassa. (Pyöriä 2007, 44–49.)

Organisaatiomuutoksen kokeneita haastateltavia alettiin kartoittaa tutkimuksen tekijän omien verkostojen kautta. Verkostojen avulla tutkimushenkilöiksi saatiin yhdeksän työntekijää. He tulivat yhteensä kuudesta eri yrityksestä kuitenkin niin, että korkeintaan kaksi työntekijää työskenteli samassa yrityksessä. Kaikki yritykset olivat joko suuria tai keski-suuria suomalaisia, englantilaisia tai kansainvälisiä yrityksiä, ja ne toimivat keskenään eri aloilla. Suurella osalla haastateltavista muutos oli yhä hyvin ajankohtainen tai vielä kesken, joten kokemukset muutoksesta olivat tuoreita. Tutkimushenkilöt olivat ainakin kolmea eri kansallisuutta, ja osa heistä työskenteli Suomessa, osa Iso-Britanniassa. Iso-Britanniassa työskentelevät työntekijät olivat brittiläisiä tietotyöntekijöitä, jotka valittiin tutkimukseen rikastamaan aineistoa. Oli mielenkiintoista selvittää, ovatko Suomessa ja Iso-Britanniassa työskentelevien työntekijöiden näkemykset ja kokemukset keskenään erilaisia. Tutkimus ei kuitenkaan keskity vertailemaan kulttuurisia eroja vastausten välillä.

Yhdeksästä haastateltavasta viisi oli naisia ja kuusi miehiä. He edustivat laajasti eri ikäluokkia, sillä nuorin vastaajista oli 25-vuotias ja vanhin 63-vuotias. Heidän keski-ikänsä oli siten noin 39 vuotta. Tutkimushenkilöiden koulutustaustoissa sekä -aloissa oli eroja, ja koulutusaste vaihteli ammatillisesta tai lukiotodistuksesta ylempään korkeakoulututkintoon. Kaikki työntekijät toimivat itse alaisina, mutta heidän työvuosiensa määrä tämänhetkisessä yrityksessä vaihteli suuresti; seitsemästä kuukaudesta kahteenkymmeneen kuuteen vuoteen. Organisaatiomuutosten luonne vaihteli fuusioitumisista rakenneuudistuksiin sekä muutoksista johtuviin yt-neuvotteluihin.

Tutkimushenkilöitä lähestyttiin sähköpostiviestillä, jossa kerrottiin tutkimuksesta pääpiirteittäin sekä siitä, mitä tutkimukseen osallistuminen tarkoittaa. Kun haastateltavat olivat vastanneet suostuvansa tutkimushenkilöksi, heille lähetettiin kirjallinen suostumuslomake, jossa tutkimuksen tekijä lupasi haastateltaville suojelevansa heidän anonyymiteettiään kaikissa tutkimuksen vaiheissa ja sen jälkeen sekä mahdollisuuden vetäytyä tutkimuksesta missä tahansa prosessin vaiheessa. Suostumuksen (ks. liite 1) allekirjoittivat sekä tutkimuksen tekijä että tutkimushenkilö.

Ennen haastattelua tutkija otti selvää erilaisista haastattelukäytänteistä sekä testasi haastattelurunkoa muutamalla tutulla ihmisellä ennen varsinaisia haastatteluja rungon rakenteen loogisuuden ja sujuvuuden varmentamiseksi. Haastattelut sujuvoituivat luonnollisesti haastattelukertojen karttuessa, kun esimerkiksi apukysymykset hioutuivat haastatteluiden edetessä. Osa haastatteluista suoritettiin kasvotusten rauhallisessa ympäris-

tössä keskustellen, osa taas viestintäteknologiaa hyödyntäen Skypen välityksellä. Tämä mahdollisti haastattelun eri kaupunkien ja maiden välillä. Videopuhelujen haittapuolena olivat teknologiset ongelmat, kun internet-yhteys saattoi katketa kesken puhelun. Siksi osa Skype-haastatteluista suoritettiin osaksi ilman videota yhteyden parantamiseksi.

Haastattelun aluksi tutkimushenkilöille esitettiin muutamia taustakysymyksiä; ikä, sukupuoli, koulutus, sekä asema ja työvuodet organisaatiossa. Sen jälkeen haastattelut etenivät haastattelurungon (ks. liite 2) pääteemojen mukaisesti, mutta apukysymysten muoto ja järjestys saattoivat toisinaan hieman vaihdella. Apukysymysten määrä ja tarkkuus riippui haastattelusta ja siitä, miten tarkasti haastateltava vastasi kysymyksiin. Haastattelut kehittyivät loppua kohden myös siksi, että haastateltavilta kysyttiin toisinaan kehitysideoita seuraavaan haastatteluun. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli 72 minuuttia, ja kaiken kaikkiaan nauhoitettua materiaalia oli yhteensä 10 tuntia ja 51 minuuttia.

3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimuksen analyysi suoritettiin laadullisena sisällönanalyysinä, ja sen pyrkimyksenä oli aineistolähtöisyys. Aineistolähtöisyyttä voidaan luonnehtia siten, että siinä analyysiyksikköjen valinta ei perustu etukäteen sovittuihin päätöksiin. Aiempi tutkimustieto ja teoria jätettiin analyysivaiheessa sivuun, ja aineistoa tarkasteltiin avoimin mielin, ilman ennako-oletuksia. Aineistolähtöisyys on yleistä juuri fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusperinteen mukaisissa tutkimuksissa, jota tämäkin tutkimus edustaa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95.)

Nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 10 tuntia ja 51 minuuttia. Aineiston käsittelyn alussa tuo haastatteluaineisto kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin. Nauhoitusten litteroinnissa käytettiin apuna Sscriber-tietokoneohjelmaa. Haastattelujen sisältö litteroitiin sanatarkasti. Litteroitua aineistoa muodostui yhteensä 159 sivua (fonttikoko 12, Times New Roman, riviväli 1,5). Myös tutkimushenkilöiden tai heidän organisaatioidensa tunnistetiedot poistettiin, ja siitä lähtien haastateltavia käsiteltiin sattumanvaraisessa numerojärjestyksessä (H1-H9).

Sen jälkeen kun aineisto on kerätty, purettu tekstiksi ja valmisteltu käsiteltävään muotoon alkaa aineiston järjestäminen (Eskola & Suoranta 2008, 150). Analyysin aluksi haas-

tattelut luettiin läpi useampaan kertaan kokonaiskuvan saamiseksi. Aineiston käsittelyn ensimmäinen vaihe suoritettiin teemoittelumenetelmän mukaisesti. Aineistoa alettiin teemoitella haastattelun pääteemojen (esim. kuunteleminen, kuulluksi tuleminen, organisaatiomuutos) mukaisesti niin, että aineistosta nostettiin esiin tutkimusongelman kannalta olennaisia teemoja. Varsinainen analyysi perustui aineistolähtöiseen sisällön-analyysiin. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti analyysiä tehdessä keskityttiin siihen, mitä haastateltavat todella kertoivat tutkielman teemoista, eikä esimerkiksi tutkimuskysymyksiin sekä aikaisempaan tutkimustietoon, havaintoihin tai teorioihin ilmiöstä (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2013, 95).

Teemat erotettiin toisistaan värikoodein, jonka jälkeen niitä käsiteltiin itsenäisinä kokonaisuuksina. Värikoodatut tekstit järjesteltiin niissä ilmenneiden ajatuskokonaisuuksien mukaisesti. Kunkin ajatuskokonaisuuden sisältö tiivistettiin muutamalla sanalla sen mukaan, mistä siinä puhuttiin, eli ajatuskokonaisuuksien sisältämä merkitys analysoitiin. Nämä ajatuskokonaisuudet muodostuivat tässä tutkielmassa analyysiyksiköksi. Analyysiyksiköiden sisältämät merkitykset analysoitiin siitä näkökulmasta, mistä vuorovaikutusilmiöstä niissä oli kyse. Lopulta analyysiyksiköt koodattiin yhden käsitteen alle (esim. ”luottamus”), ja nämä käsitteet alkoivat muodostaa kategorioita. Kategoriat siirrettiin uuteen tiedostoon, jossa eri haastatteluista koostuvaa analysoitua aineistoa vertailtiin ja suhteutettiin toisiinsa johdonmukaisten kategorioiden luomiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa sillä ei kuitenkaan ole väliä, kuinka usein koodit toistuvat, vaan kaikkia tutkimusongelmaan liittyviä analyysiyksiköitä kohdellaan merkittävänä ja samanarvoisina. Analyysi toistettiin myöhemmin tulososion kirjoitusvaiheessa sen testaamiseksi, että teemat olivat vielä johdonmukaisia. Rikasta aineistoa myös rajattiin tässä vaiheessa, jotta tulososiosta ei tulisi liian laaja.

Käsiteltäessä työntekijöiden kokemuksia kuulluksi tulemisesta organisaatiomuutoksessa, yhden tutkimushenkilön vastaukset jätettiin analyysin ulkopuolelle. Tämä tehtiin siksi, että kyseinen tutkimushenkilö oli verrattain uusi työyhteisössään, eikä siten ollut samassa asemassa vastaamaan kokemuksiinsa kuulluksi tulemisesta organisaatiomuutoksessa. Erona oli, että muiden vastaajien kohdalla muutos oli vaikuttanut heidän työnkuvaansa jollakin tavalla. Kyseinen tutkimushenkilö oli kuitenkin työskennellyt yrityksessä muutosprosessin ollessa käynnissä, joten hänen vastauksiaan käytettiin organisaatiomuutoksen kuuntelemiskäytänteitä avattaessa.

Sisällönanalyysi johti seuraaviin kategorioihin, jotka jäsentävät työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta. Työntekijöiden kuvaillessa käsityksiä kuuntelemisesta, aineisto muodostettiin seuraaviksi teemoiksi:

Hyvä kuunteleminen

- keskittyminen
- responsiivisuus
- puheenvuoron keskeyttämättömyys
- kuuntelemisodotusten tunnistaminen
- motivaatio

Kuuntelemisen ilmaiseminen

- kinesiiikka
- parakieli

Kuunteleminen työyhteisössä

- suhdetaso
- tehtävätaso
- johtaminen
- työnkuva

Seuraavat teemat puolestaan syntyivät työntekijöiden kertomuksista liittyen kuulluksi tulemiseen:

Kuulluksi tulemisen piirteitä

- ymmärretyksi tuleminen
- huomioiduksi tuleminen
- vaikuttaminen
- dialoginen esimies-alaisvuorovaikutus
- mielipiteen ilmaisemisen mahdollisuus
- sosiaalinen tuki

Kuulluksi tulemattomuuden vaikutukset

- turhautuminen
- epävarmuus
- motivaation puute
- luottamuksen puute
- sitoutumisen puute
- arvostuksen puute
- ilmapiiriongelmat
- työn laadun heikkeneminen

Työntekijöiden kertomukset kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta organisaatiomuutoksen kontekstissa muodostivat seuraavia teemoja:

Kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen organisaatiomuutoksessa

- kuuntelijan rooli
- vuorovaikutuskäytänteet ja -tilanteet
- työntekijöiden vaikuttamisen ja mielipiteiden ilmaisemisen mahdollisuus
- Kuulluksi tulemattomuuden seuraukset muutosprosessissa

3.5 Eettiset kysymykset ja ratkaisut

Eettinen pohdinta kuuluu tutkimuksen tekoon kaikissa sen vaiheissa. Kuten Eskola ja Suoranta (2008, 52) ovat todenneet: ”jos tutkimuksen tekijä tunnistaa eettisten kysymysten problematiikan, niin hän todennäköisesti tekee myös eettisesti asiallista tutkimusta”. Siksi tutkimuksen teon eettisiä seikkoja pohdittiin tutkimuksen aiheen valinnasta lähtien. Valintaan toki vaikuttivat tutkimuksen tekijän henkilökohtaiset kokemukset ja näkemykset aiheen ajankohtaisuudesta ja merkittävytydestä. Noita kokemuksia ja näkemyksiä pyrittiin kuitenkin aktiivisesti olemaan tuomatta haastattelutilanteisiin tai tutkimuksen analyysivaiheeseen, sillä analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, joka pohjautuu tutkimushenkilöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin. Myös aineistolähtöisen tutkimuksen perinteisenä haasteena on se, ovatko aineistosta tehdyt havainnot todella objektiivisia, vai vaikuttavatko tutkijan lähtöodotukset sekä käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät tuloksiin. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa ongelma pyritään usein ratkaisemaan siten, että tutkija kirjoittaa auki omat ennakkokäsityksensä ilmiöstä ja tiedostaa ne analyysin aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96.) Eettinen pohdinta ilmeni tutkielmaa tehdessä siis objektiivisena analysointina.

Omia verkostoja hyödyntämällä löytyi potentiaalisia haastateltavia, joita lähestyttiin sähköpostitse. Sähköpostiviestissä kerrottiin tutkimuksen perusasioista, kuten tutkielman aiheesta ja tavoitteesta, tutkielman tekoa ohjaavan yliopisto-opettajan nimi ja sähköpostiosoite, tutkimukseen osallistumisen periaatteista sekä tutkimuksen tekijää sitovista velvoitteista liittyen tutkimushenkilöiden anonymiteettiin. Tutkimukseen lupautui yhdeksän tutkimushenkilöä, jotka saivat sähköpostitse suostumuslomakkeen (liite 1).

Suostumuksessa tutkimuksen tekijää sitovat velvoitteet lueteltiin uudelleen, ja kerrottiin tutkimushenkilön oikeudesta vetäytyä tutkimuksesta missä tahansa tutkielman teon vaiheessa. Myös tutkielman tekijän yhteystiedot annettiin, jotta haastateltavat saattoivat kysyä halutessaan lisätietoja. Sopimuksen allekirjoittivat sekä tutkimuksen tekijä että tutkimushenkilö, ja molemmat osapuolet saivat kopion sopimuksesta. Sopimuksen avulla saatiin varmuus siitä, että tutkimushenkilö tiesi jo ennen haastattelua oikeuksistaan sekä tutkimuksen tarkoituksesta. Tutkimushenkilöille annettiin tietoa tutkielman pääpiirteistä ja tavoista kolmessa vaiheessa: ensimmäisessä yhteydenotossa, sopimuksessa sekä haastattelun alussa. Aihetta ei kuitenkaan esitelty vielä sen syvällisemmin ennen haastattelua eikä liiemmin sen aikanakaan, etteivät tutkimuksen tekijän lähtöoletukset tai aikaisempi tutkimustieto olisi vaikuttanut liikaa tutkimustuloksiin. Tällä tavalla johdattelun riski pyrittiin minimoimaan.

Haastattelututkimus vaatii tutkimuksen tekijältä ja siihen sitoutuneilta tahoilta enemmän resursseja kuin esimerkiksi kyselytutkimus. Haastattelu vie itsessään aikaa, ja sitä edeltävä taustatyö vaatii tutkijalta perehtymistä ja huolellista suunnittelua. Haastatteluaineisto on aina myös konteksti- ja tilannesidonnainen, eli haastateltava saattaa puhua haastattelutilanteessa toisin kuin muunlaisissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206.) Teemahaastattelu mahdollistaa erilaiset kysymykset ja kysymystenasettelun tilanteesta riippuen, joten myös tällainen normaali vaihtelu saattaa vaikuttaa tuloksiin (Graneheim & Lundman 2004). Siksi aineiston käsittelemisessä ja johtopäätöksissä on otettava huomioon eettinen näkökulma, eli huomioitava vastauksiin mahdollisesti vaikuttaneet tausta- ja tilannetekijät.

Luottamuksellisuus ja anonymiteetti tarkoittavat tutkielman kohdalla sitä, että tutkimushenkilöiden henkilöllisyys sekä heidän taustaorganisaationsa salataan ulkopuolisilta kaikissa tutkielman teon vaiheissa kuten myös sen jälkeen. Nauhoitettu aineisto pidetään tallessa tutkielman tekijällä, eikä sitä esitetä kenellekään ulkopuoliselle. Nauhoitukset tuhoetaan tutkielman valmistuttua. Vain tutkielmaa ohjaavalla yliopisto-opettajalla on tutkielman tekijän lisäksi mahdollisuus lukea litteroitua aineistoa tarvittaessa. Litteroidusta aineistosta on kuitenkin jo litterointivaiheessa poistettu haastateltavien tunnistetiedot: nimi, työpaikka sekä mahdolliset muut paljastavat tekijät. Aineistoa säilytetään tutkielman tekijän henkilökohtaisella muistitikulla, joten ulkopuolisilla ei ole siihen pääsyä.

Tutkimuseettisessä pohdinnassa voidaan huomioida myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistus (2009). Se ottaa huomioon muun muassa tutkittavien itsemääräämis-

oikeuden, vahingoittamisen välttämisen sekä yksityisyyden ja tietosuojan. Tutkittavien itsemääräämisoikeuteen kuuluu osallistumisen vapaaehtoisuus, joka tässä tutkielmassa huomioitiin jo ensimmäisessä yhteydenotossa sekä tutkimushenkilöiden suostumuslomakkeessa vapaaehtoisuudesta tiedottaessa. Itsemääräämisoikeuteen kuuluu myös tutkittavien informointi, mikä pitää sisällään tutkimuksen aiheen kuvauksen ja konkreettisten seikkojen, kuten osallistumisen keston selventämisen haastateltavalle. Vahingoittamisen välttäminen taas merkitsee henkisten haittojen välttämistä ja tutkimushenkilöiden arvostavaa kohtelua ja kunnioittavaa kirjoittamistapaa. Kuten Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009) ehdottaa, mahdollisia vahinkoja pyrittiin estämään jo haastateltavien kontaktointivaiheessa, kun tutkimushenkilöille kerrottiin riittävästi tutkimuksen aiheesta ja luonteesta. Tuolloin vahingolliseksi tutkimuksen aiheen kokeva haastateltava olisi voinut kieltäytyä haastattelusta.

Haastattelutilanne on aina luottamuksellinen, ja kuten neuvottelukunta toteaa: ”Ihmiset kokevan asiat eri tavoin. -- Tutkimustilanteisiin voi ja saa sisältyä samankaltaista henkistä räsitystä ja tunteiden kokemista (pettymys, ilo, suru, viha, häpeä, turhautuminen jne.) kuin arkipäiväisessäkin elämässä käsiteltäessä ihmiselämän eri puolia”. Siten tulosten raportoinnissa ja analyysissa on tehtävä eettistä harkintaa sen suhteen, ettei tarpeettomia tai hyvin arkaluonteisia asioita tuoda tutkimusraporttiin, ja aineistosta kirjoitetaan muutenkin arvostavasti. Lisäksi yksityisyys ja tietosuoja otettiin tutkielman teossa huomioon liittyen aineistojen keruuseen, käsittelyyn ja tulosten julkaisemiseen. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistus 2009.)

4 TULOKSET

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää työntekijöiden käsityksiä kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta sekä heidän kokemuksiinsa kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta organisaatiomuutoksen kontekstissa. Näiden tavoitteiden pohjalta muodostui kolme tutkimuskysymystä, joiden avulla ilmiötä selvitettiin. Tässä luvussa esitellään tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset. Tulosluku jakautuu niiden mukaisesti kolmeen osaan: 1) työntekijöiden käsityksiin kuuntelemisesta, 2) työntekijöiden käsityksiin kuulluksi tulemisesta sekä 3) työntekijöiden kokemuksiin kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta organisaation muutosprosessissa.

4.1 Työntekijöiden käsityksiä kuuntelemisesta

Haastateltavat kertoivat käsityksistään kuuntelemisesta yleisesti ja siitä, mitä hyvä kuunteleminen on. Lisäksi he kertoivat, miten kuuntelemista ilmaistaan puhujalle. Kuuntelemista ilmaistaan heidän mukaansa erityisesti kineettisin ja paralingvistisin keinoin. Työntekijät pohtivat kuuntelemista myös työelämäkontekstissa, jossa kuuntelemisella nähtiin olevan merkitystä niin tehtävä- kuin suhdetason näkökulmista, kuten myös osana monen työnkuvaa. Seuraavaksi esittelen vastauksia laajemmin edellä mainitussa järjestyksessä.

4.1.1 Hyvän kuuntelemisen piirteitä

Kuvaillessaan kuuntelemista haastateltavat alkoivat usein luetella hyvän kuuntelemisen piirteitä; asioita, joita he itse pitävät tärkeinä kuuntelemisessa. Hyvää kuuntelemista käytettiin toisinaan myös tarkentavana apukysymyksenä kuuntelemiskäsityksistä kysyttäessä, jos tutkimushenkilö koki määrittelemisen vaikeaksi. Siksi tulososion ensimmäisen kategorian nimeksi annettiin *hyvä kuunteleminen*. Hyvän kuuntelemisen kriteereiksi muodostuivat seuraavat osa-alueet: 1) keskittyminen, 2) responsiivisuus, 3) puheenvuoron keskeyttämättömyys, 4) kuuntelemisodotusten tunnistaminen sekä 5) motivaatio.

Keskittyminen

Kuuntelemista kuvailtiin aktiivisena toimintana, joka eroaa kuulemisesta keskittymisen asteen suhteen. Keskittyminen nähtiin siis hyvän kuuntelemisen ensisijaisena kriteerinä, kuten seuraavasta esimerkistä ilmenee:

But the main thing for the good listening, for active listening is really being present, being concentrated. H1

Keskittynyt kuunteleminen auttaa tekemään tulkintoja siitä, mitä toinen todella sanoo ja tarkoittaa: Keskittymiseen liitettiin myös kyky keskittyä täysin puhujaan ajattelematta puheenvuoron aikana vain sitä, miten itse vastaa tai argumentoi seuraavaksi. Nämä ilmevät seuraavista esimerkeistä:

Hyvä kuuntelija tosiaankin ottaa aikaa siihen, keskittyy pelkästään siihen -- mitä tällä keskustelukumppanilla on mielessä, ja miettii ja ottaa kantaa siihen -- H4

On todella kiinnostunu mitä toinen sanoo eikä oo sinä aikana ku toinen jotain puhuu, ei oo se mielessä, et millä ton argumentoi vastaan, tai et on niinku aidosti kiinnostunu mitä niinku toinen tarkoittaa. Tai et on ihan niinku sillee, sataprosenttisesti kuuntelee mitä se toinen sanoo. Et antaa sen sanoo, ja alkaa sitten miettimään sitä omaa argumentaatiota tai jotain tai kehumista tai mitä tahansa. Et kuuntelee ensin. H2

Responsiivisuus

Responsiivisuus, eli reagoiminen keskustelukumppanin puheenvuoroon tarkoituksenmukaisella tavalla nähtiin hyvin merkittävänä kuuntelemisen osa-alueena. Tarkoituksenmukainen reaktio tai vastaus todettiin myös hyvän kuuntelemisen kriteeriksi, kuten seuraavasta esimerkistä ilmenee:

So like a reaction to what you've said. And something that makes sense. -- So it's something that's coherent for you, so you know if you explain something and then someone replied -- so it didn't make any sense in comparison to what you said. I would think that they hadn't listened to me very well. H7

Hyvä kuuntelija myös rohkaisee puhujaa kertomaan lisää. Tietynlainen verbaalinen myötäileminen ja palautereagointi kuultuun voidaan nähdä niin puhujan rohkaisemisena kuin myös viestinä siitä, että kuuntelija todella kuuntelee ja keskittyy vuorovaikutustilanteeseen. Myös kysymysten esittäminen nähtiin rohkaisun tai tuen osoituksena, kuten seuraava esimerkki ilmentää:

Sellasta rohkasua silleen tavallaan. Senhän ei tarte olla mitään muuta ku myötäilyä ja toisaalta ehkä kysymysten esittämistä, että jotka niinku edesauttaa sen toisen kertomista pidemmälle. H3

Toisaalta osassa vastauksissa ilmeni, että hyvä kuuntelija ei myötäile liikaa, vaan osaa myös haastaa puhujaa. Tämä nähtiin tärkeänä erityisesti esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Seuraavassa esimerkissä ilmenee vastaavanlaista reagointia:

Mutta kyllä hyvä kuuntelija mun mielestä sekin että haastaa myös siinä. Kun on tällasia tunneasioitakin mukana, niinkun ei vaan myötäile sitä vaan esittää myöskin vastaväitteitä taikka sitten kysymyksiä siihen väliin tai muuta, et ei anneta niinkun, anneta liikaa sen tunnemyrskyn, tai muuta vaikuttaa niinku tässäkin tilanteessa. Että pysytään myös aiheessa ja esitetään faktoja, että ei liian empaattinenkaan kuuntelija saa olla. H6

Puheenvuoron keskeyttämättömyys

Vastauksissa pidettiin tärkeänä myös sitä, ettei kuunneltavan puheenvuoroa keskeytetä, vaan hänen annetaan kertoa asiansa rauhassa. Tämä on luultavasti kuitenkin kulttuuri-sidonnainen piirre, sillä joillekin kulttuureille tyypillinen aktiivinen palautereagointi ja kommentoiminen toisten puheenvuorojen aikana voidaan toisissa kulttuureissa tulkita epäkohteliaaksi keskeyttämiseksi. Tutkimushenkilöiden mukaan hyvä kuuntelija ei kuitenkaan puhu päälle, vaan kuuntelee loppuun asti, mitä toisella on sanottavana, kuten seuraava esimerkki tiivistää:

-- ei puhuta päälle, ja kuunnellaan loppuun -- H6

Kuuntelemisodotusten tunnistaminen

Haastateltavien kertomuksissa ilmeni myös se, että hyvä kuuntelija osaa tunnistaa ja tulkita keskustelukumppaninsa tarpeita. Joskus puhuja haluaa vain saada jonkin asian sydämeltään, mutta joskus herättää aktiivista keskustelua. Seuraava haastateltava kuvaillee kuuntelemisodotusten tulkintaa seuraavassa esimerkissä:

I think [good listening is] being able to listen to someone for a number of purposes. Someone just wants someone to talk to, rather than to have a conversation with. And I think to recognize that someone is just wanting to get it all out, then you just sit there and you absorb what they're saying and there may not be a need to talk back to someone. Or also, when someone does want to talk and they want to have a conversation with you -- and that's where the dialogue comes in. -- So I think there's two streams. There's listening, sitting there and listening, and then there's sharing a conversation with someone. H8

Motivaatio

Myös motivaatio eli kiinnostus kuuntelemiseen mainittiin hyvän kuuntelemisen osaluueena. Jotta ylipäätään kuuntelee, on oltava kiinnostunut asiasta, kuten eräs haastatelluista totesi:

I think to be a really good listener, you have to be really interested. And to be interested you have to have your own motivation for that work or for that subject. And if you don't then you're probably just pretending to listen. Because if you really don't care then why would you listen well. H7

Hyvän kuuntelemisen kriteereiksi muodostui siis haastattelujen perusteella viisi osaluuetta. Ensinnäkin, keskittymistä pidettiin hyvän kuuntelemisen merkinä. Hyvä kuuntelija pyrkii aktiivisesti ymmärtämään toisen sanomaa miettimättä tämän puheenvuoron aikana vain sitä, mitä itse seuraavaksi sanoo. Hyvän kuuntelemisen ominaisuuksiin kuuluu myös responsiivisuus, eli tarkoituksenmukainen reagoiminen toisen puheenvuoroon. Esimerkiksi kysymysten esittäminen sekä muu palautereagointi koettiin asioiksi, jotka rohkaisevat puhujaa. Toisaalta hyvää kuuntelemista ei nähty pelkkänä myötäilyinä, vaan aktiivisen responsiivisuuden tarkoitus on toisinaan myös haastaa puhujaa. Olennaisena pidettiin myös sitä, että hyvä kuuntelija ei keskeytä toisen puheenvuoroa. Lisäksi hyvä kuuntelija osaa tunnistaa ja tulkita puhujan tarpeita eli sitä, mitä tämä kuuntelijalta odottaa. Haastatteluissa todettiin myös, että kuunnellakseen hyvin kuuntelijan on oltava kiinnostunut puheenaiheesta, jotta hänellä on motivaatio kuunnella hyvin.

4.1.2 Kuuntelemisen ilmaiseminen

Puhuja tekee kuuntelijan nonverbaalisen viestinnän perusteella tulkintoja siitä, miten hyvin tämä kuuntelee. Seuraavaksi esitellään tutkimushaastateltavien näkemyksiä siitä, miten kuuntelemista ilmaistaan. Nämä nonverbaalisen viestinnän piirteet jakautuivat kahteen kategoriaan: 1) kineettisiin ja 2) paralingvistisiin piirteisiin eli parakieleen.

Kinesiikka

Kuuntelijan nonverbaalista viestintää tulkittiin tarkasti. Suuri osa haastatelluista kertoi kuuntelemiseen liittyvän juuri useita kineettisiä elementtejä, joista erityisesti silmiin katsominen, eleet ja ilmeet nähtiin merkittävimpinä osa-alueina.

Katseen nähtiin olevan olennainen osa kuuntelemista. Katseen harhailemisen kerrottiin osoittavan vuorovaikutuskumppanille, ettei toinen keskity kuuntelemiseen. Kuten aikaisemmin kuuntelemisen ominaisuuksiin liitettyissä merkityksissä todettiin, tutkimushenkilöt pitivät keskittymistä olennaisena osana hyvää kuuntelemista. Silmiin katsominen kuuntelemistilanteessa nähtiin hyvän kuuntelemisen piirteinä, kuten seuraavissa vastauksissa ilmenee:

Maybe eye contact or some body language, this is also a way of showing good listening. H1

I think eye contact is important, when you're trying to engage with someone. H8

Myös eleet nähtiin merkittävänä osana hyvän kuuntelemisen osoittamista. Kuunneltavalle osapuolelle on haastateltavien mukaan tärkeää ilmaista eleiden avulla, että tätä kuunnellaan. Tarkoituksenmukaiset eleet koettiin viestinä siitä, että toinen keskittyy.

-- miten sä käytät sun elekieltäs, ja tota sit just nimenomaan kyllähän sä heti huomaat että ootko sä aidosti kiinnostunut siitä vai et. Ja sit kuitenkin et se pitää kuitenkin sille kuunneltavalle välittyä. H5

Kinesiikan osa-alueista myös ilmeet nähtiin merkityksellisinä, sillä ne auttavat non-verbaalisen viestinnän tulkitsemisessa. Ilmeillä voidaan osoittaa niin samanmielisyyttä kuin erimielisyyttäkin suhteessa kuultuun asiaan. Haastateltavien mukaan ilmeet osoittavat katseen ja elekielen ohella sen, keskittyykö kuuntelija toisen puheenvuoroon. Nämä seikat ilmenevät seuraavissa vastauksissa:

I guess facial expressions helps to show that it's registered, because you know quite often sometimes you glaze over, and you're not actually listening, and you're somewhere else. So acknowledgement with the face, you know, a few indications of approval or disapproval or agreement, I think that helps. H8

No nimenomaan että on siinä mukana. Ja niinkun kyllä se on myös elettä ja ilmettä, ja reagoimista siihen, että se ei oo pelkkää niinkun kuuntelemista. Et kyl täytyy osoittaa se ja et ei kärehdä siitä, etten mä kuunnellukaan sua ollenkaan. H6

Parakieli

Parakieli, eli se, miten jokin sanotaan, auttaa vuorovaikutuksen osapuolia tekemään tulintoja toisistaan ja merkityksentämään viestejä. Parakieli viittaa puhujan äänen piirteisiin, kuten äänenvoimakkuuteen, intonaatioon ja äänenpainoihin. (Berko, Wolvin & Wolvin 1992, 197–198.) Tutkimushenkilöiden vastauksissa toistuivat erityisesti puhetyyli ja äänenpainot osana tätä merkkijärjestelmää. Puhetyyli ja erityisesti se, millä äänenpainolla kuuntelija reagoi kuultuun viestiin vaikuttavat siihen, tulkitseeko puhuja toisen kuuntelevan hyvin. Tarkoituksenmukaiset ja sanottuun asiaan sopivat tyylilliset ominaisuudet paljastavat useimmiten, että toinen kuuntelee. Paralingvistiset piirteet mainitaan muun muassa seuraavassa esimerkissä:

Justiin ehkä niillä äänenpainoilla ja välihuomautuksilla ja jollain tällasilla [osoittaa kuuntelevansa]. H6

Kuuntelemista ilmaistaan puhujalle siis nonverbaalisen viestinnän keinoin, kineettisesti ja paralingvistisesti. Haastatellut kertoivat tarkkailevansa kuuntelijan eleitä, silmiin kat-

somista ja ilmeitä, eli kineettisiä piirteitä. Nämä osa-alueet kertovat usein puhujalle sen, kuunteleeko vuorovaikutuskumppani ja miten hyvin. Parakieleen kuuluvat puhetyyli ja äänenpainot puolestaan ilmenevät kuuntelijan reaktioissa, ja myös niiden perusteella puhuja tekee tulkintoja siitä, miten hyvin toinen kuuntelee.

4.1.3 Kuunteleminen työyhteisössä

Haastateltujen työntekijöiden mukaan kuunteleminen on tärkeää työyhteisössä sekä suhde- että tehtävätason kannalta. Suhdetasolla kuuntelemisen nähtiin lisäävän keskinäistä luottamusta ja arvostusta työyhteisön jäsenten välillä. Kuuntelemisella on kuitenkin myös tehtävän eli työssä suoriutumisen kannalta suuri merkitys, sillä kuuntelemisella nähtiin olevan merkittävä rooli esimerkiksi suunnittelutyössä sekä ongelmanratkaisua vaativissa tilanteissa, mutta myös olennaisena osana työnkuvaa erityisesti asiakaslähtöisessä työssä. Kuunteleminen koettiin myös olennaiseksi osaksi johtamistyötä ja -taitoja.

Seuraava esimerkki ilmentää kuuntelemisen suhdetasoa luottamuksen osalta, sillä kuuntelemisen ilmaiseminen puhujalle lisää tämän luottamusta kuuntelijaan:

-- on se asia sitten mikä tahansa, mutta mitä enemmän sä syvennyt siihen juttuun, niin sitä esimerkiks tota luottamus koko ajan kasvaa entistä enemmän sen takii, koska se että sä niinkun välität sille toiselle ihmiselle sen, että sä kuuntelet, niin se syventää sitä luottamusta entistä enemmän. H5

Viestintä ja kaikkien osapuolten kuunteleminen on tärkeää myös työyhteisön konfliktitilanteissa, kuten seuraava esimerkki ilmentää:

Especially where a project can get into a conflict it's really important to make sure that -- it's not just obviously the listening aspect but the entire in which the communication takes place that you inevitably get difficult scenarios in a project and the way you communicate and the way you listen and the way you interpret things in extreme can make or break a project but it can certainly help smooth situations if the communication is done correctly and respectfully. H9

Seuraavassa vastauksessa puolestaan käsitellään tietotyölle ominaista tiimityöskentelyä. Suunnittelutyö tapahtuu yhdessä työtovereiden kanssa, jolloin kyky ja motivaatio kuunnella toisia korostuu:

-- tällasia kuuntelemisteemoja tulee esimerkiks siinä, että kun mä sanoin että silloin ku jotain uutta suunnitellaan, ni siihen koitetaan hakee sit konsensus, yritetään hakee hyviä, edustavia ihmisiä mukaan miettimään, et miten me voitais parantaa jonkun asian tekemistä esimerkiks. Ja siel on sellasia persoonia, jotka malttaa kuunnella niitä muita, ja sit on niitä persoonia, jotka ei malttais kuunnella, jotka tulee sinne palaveriin oma mielipide niinkun päällimmäisenä, ja on niitä äänekkäitä jotka jyrää. H3

Seuraavat vastaukset puolestaan käsittelevät sekä suhde- että tehtävätasoa, ja näkevät niiden molempien hyödyttävän koko yrityksen toimintaa. Ensimmäisessä esimerkissä haastateltava kertoo, että mahdollisuus ilmaista ja jakaa ajatuksiaan tai huolenaiheitaan työyhteisössä auttaa ratkaisemaan ongelmia, ja siten parantaa yrityksen toimintaa laajemmin. Toinen esimerkki taas kertoo siitä, että kuunteleminen ja toisten vahvuuksien hyödyntäminen tiimityössä johtaa positiiviseen ja tuottavaan lopputulokseen:

Yeah I think being listened to for me is really vital in terms of feeling -- it's not just feeling valued, it's actually any concerns you've got, anything that you feel is important, anything that you really want to share or get advice on or share an opinion on. A problem shared is a problem halved. I'm a bit of a believer in that if people listen to the concerns you have, then ultimately that means that the business is responding to issues and therefore the business operates better. H9

But then again, it can also be quite positive, so through processes you know with something within the team that really worked well and listened to each other and play on each others' strengths, it's very positive and very productive. H8

Tehtävätason kuunteleminen ilmeni myös siten, että erityisesti markkinoinnin parissa työskennelleet tutkimushenkilöt kokivat kuuntelemisen olevan merkittävä osa heidän työnkuvaansa. Asiakkaiden kuunteleminen on heidän mukaansa markkinoinnin perusta. Kuuntelemalla asiakkaita työntekijä arvioi heidän tarpeitaan ja luo uusia tehden kuulemansa pohjalta heille sopivia ratkaisuja, kuten seuraavissa esimerkeissä ilmenee:

Kyl mun täytyy olla kuuntelija. Koska tota, esimerkiks mun työ vaatii, asema vaatii sen -- että mä osaan kuunnella asiakkaita ja lukea -- luoda asiakkaille tarpeita, ja sitten tehdä ratkaisuja. H6

-- our job is all about interacting with people. Cause it's a marketing company so it's effectively communications. And it's how well you have that relationship with a client, so it's how well you can listen to their problems and how well you can interpret what they're saying and then how well you can speak to other people within the company to solve that problem. And so like all day every day, I constantly have to be listening and communicating, and hearing what people are saying. H7

Kuten seuraavat esimerkit kertovat, kuunteleminen on merkittävä osa esimiestaitoja. Hyvä esimies kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä, ja on valmis muuttamaan omiaan tarvittaessa:

--esimiestaitona se kuunteleminen on kyllä ihan tosi tärkeä. H3

Aikasempi esimies mulla oli sellanen niin et se aina muodosti itse mielipiteen -- hän ei kuuntele -- Mut nykyinen esimies kyllä kuuntelee -- Ja mun mielestä se on semmonen niinku fiksu esimies niin et se kuuntelee, ei meitä vaan kuuntelee muitakin ja on avoin sille omallekin mielipidemuutokselle et saa vaikutteita siihen oman mielipiteen muutokseen. H2

Kaikki eivät kuitenkaan pitäneet työntekijöiden kuuntelemista esimiehen tehtävänä. Tämän nähtiin johtuvan kulttuurista ja erilaisista odotuksista liittyen esimiehen ja alaisten väliseen suhteeseen sekä kuuntelemiseen, kuten seuraava esimerkki selittää:

-- in Finnish culture people are used to be discussed with, to ask opinions -- It doesn't matter, that it's manager's job to make a decision. But at least to give people impression that they are being listened to, that their opinions are taken into consideration. That the decisions are kind of made in the team. That's very important for Finnish culture. -- I'm coming from a different culture where the hierarchy is much much stricter. So what boss says, I do that. H1

Haastateltavien mukaan kuuntelemisella on siis merkittävä rooli työyhteisökontekstissa, ja se ilmenee eri tasoilla. Työyhteisön jäsenten välisellä suhdetasolla kuunteleminen lisää luottamusta ja arvostusta ja on olennainen osa tiimityöskentelyä ja konfliktinratkaisua. Suhdetason kuunteleminen jo itsessään usein lisää menestystä tehtävätasolla hyödyttäen koko organisaation toimintaa. Kuunteleminen on myös osa monen työntekijän työnkuvaa, sillä asiakkaiden kuunteleminen on pohjana esimerkiksi menestyksekkäässä markkinoinnissa. Lisäksi kuunteleminen nähtiin tärkeänä osana johtamistyötä, vaikkakin johtajan kuuntelemiseen liittyvät odotukset todettiin osin kulttuurisidonnaiseksi asiaksi.

4.2 Työntekijöiden käsityksiä kuulluksi tulemisesta

Kun tutkimushaastatelluilta kysyttiin heidän käsityksistään siitä, mitä on kuulluksi tuleminen, vastauksissa oli enemmän hajontaa kuin kuuntelemisen merkityksistä kysyttäessä. Käsityksiä kuulluksi tulemisesta kysyttiin kuuntelemiskäsitysten jälkeen, joten tutkimushenkilöt saattoivat vastauksissaan vertailla näitä kahta käsitettä toisiinsa.

4.2.1 Kuulluksi tulemisen piirteitä

Vastausten hajonnasta päätellen kuulluksi tuleminen koetaan subjektiivisena tunteena. Hyvän kuuntelijan nähtiin lisäävän keskustelukumppanin tyytyväisyyttä. Haastateltavat määrittelivät kuulluksi tulemisen nimittäin esimerkiksi niin, että toinen kuuntelee siten, kuin kuunneltava itse kuuntelisi toisia. Tämä näkyy seuraavassa esimerkissä, jossa tutkimushenkilö kertoo tulevansa kuulluksi, kun toinen kuuntelee häntä odotusten mukaisesti:

Listening in a way how I would listen to a person and then the same way of listening I'm expecting from someone when I'm talking. H1

Kuulluksi tulemisen käsite määritellään tässä tutkielmassa seuraavien kuuden kategorian mukaisesti: 1) ymmärretyksi tuleminen, 2) huomioduksi tuleminen, 3) vaikuttaminen 4) dialoginen esimies-alaisvuorovaikutus 5) mielipiteen ilmaisemisen mahdollisuus sekä 4)

sosiaalinen tuki. Koska vastauksissa ilmeni mainintoja eri tilanteista, ei tuloksia jaettu tässä osiossa erikseen yleisiin määritelmiin ja työelämäkontekstiin.

Ymmärretyksi tuleminen

Kysyttäessä, mistä syntyy tunne siitä, että tulee kuulluksi, haastateltavat puhuivat ymmärretyksi tulemisen tarpeesta. Omien näkemysten ilmaisemisen mahdollisuus on yleisesti tärkeää, kuten myös se, että näkemykset huomioidaan ja niitä pyritään aidosti ymmärtämään ja sisäistämään. Jotta tällainen tunne syntyy, on kuuntelijan oltava empaattinen, avoin ja pyrkii ymmärtämään toista. Siten myös merkitysten yhteensovittaminen mahdollistuu, kuten seuraavasta esimerkistä ilmenee:

So really, being attentive, trying to understand the position -- being empathic, meaning you know kind of putting yourself on the place of the person who is talking, trying to understand the his or her situation. -- And then the person in this case is coming with an open mind -- listening, supporting, questioning and then making common decision. H1

Huomioiduksi tuleminen

Kuulluksi tulemisella voi olla monenlaisia funktioita, kuten huolten, ilonaiheiden tai kokemusten jakaminen. Näissä tilanteissa tarve tulla kuulluksi voi olla hyvin emotionaalinen tunne. Monilla on tällöin tarve saada huomiota sekä palautetta, ja tulla kuulluksi jakamalla ajatuksiaan. Tämä ilmenee seuraavassa esimerkissä:

Then when it's important and you know you're wanting to talk to someone because of a feeling you have, then it's quite a sensitive and emotional process, because you know, you're wanting someone to listen to you because you have concerns or you're excited about something or you want to share experience, and to have interaction back from that. H8

Kuulluksi tuleva kokee tulleen huomioiduksi ja saavansa tunnustusta. Huomioiduksi tuleminen on tärkeä osa myös luottamuksen rakentamisessa, kuten seuraava esimerkki kertoo:

[Kuulluksi tuleminen on sitä, että] sut otetaan huomioon, ja nimenomaan huomaat että sun sanoilla ja tekemisillä, mistä sä oot halunnut keskustella, niin niitä niinku -- Koska et se on mun mielestä niinkun yks niistä luottamuksen peruspilareista, että sut otetaan huomioon. Se on tärkeintä. H5

Vaikuttaminen

Yksi merkittävimmistä eroista kuuntelemisen käsitteelle annettuihin merkityksiin oli se, että kuulluksi tulemisella koettiin olevan konkreettisia vaikutuksia. Vaikka kuunteleminenkin vaatii aktiivisuutta ja keskittymistä, kuulluksi tulemisen koettiin johtavan

toimintaan. Kuulluksi tulemisella on siis yhteys vaikuttamiseen; tullessaan kuulluksi haastateltavat kokivat voivansa vaikuttaa asioihin. Kuulluksi tulemisen konkreettiset seuraukset ja vaikuttamismahdollisuuksien merkitys näkyvät seuraavissa lainauksissa:

-- sitten ku on kuunneltu, niin huomaa sen, että sillä kuuntelemisella on ollut joku vaikutus, että ei kuunnella vaan niinku kuuntelemisen ilosta. Että tosiaan sillä on jotkut konkreettiset vaikutukset. H6

-- asioita alkaa tapahtumaan -- ne asiat huomioidaan jollain tavalla, ja niiden eteen tehdään jotain niinkun semmosta. Jotta mä nään niinkun työn tuloksen. Että nyt mä oon sanonut tästä asiasta ja sitten se asia on hoitunut seuraavana päivänä tai niin päin pois. Niin mulle se on tosi tärkeää. H5

Työkontekstissa kuulluksi tuleminen ja sen myötä vaikuttamismahdollisuuksien kasvaminen on myös hyvin merkittävä osa työhyvinvointia, kuten seuraava haastateltava kertoi:

-- it also affects on all sides of our wellbeing at the workplace and also our self-satisfaction from what you're doing, feeling yourself useful and feeling that you can change something, feeling that your work makes a difference, that you can affect on things. H1

Dialoginen esimies-alaisvuorovaikutus

Haastateltavien pohtiessa esimerkkejä tilanteista, joissa he ovat kokeneet tullessaan kuulluiksi työyhteisössään, useissa kertomuksissa toistui esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus. Tunne kuulluksi tulemisesta syntyy tutkimushenkilöiden mukaan dialogista eli avoimesta keskustelusta esimiehen ja alaisen välillä. Tällöin molemmat osapuolet argumentoivat rehellisesti ja avoimesti sen sijaan, että esimies esimerkiksi väittäisi asioille tehtävän jotakin ilman todellisia seurauksia. Kuulluksi tulemisen tunteeseen johtava dialoginen esimies-alaisvuorovaikutus on haastateltavien mukaan molemminpuolista, aktiivista, arvostavaa ja rakentavaa, kuten seuraavat kaksi esimerkkiä esittävät:

-- if people would ask me for an advice or give me an opinion on something, I always try listen and take that on board, and if I couldn't take it on board, If I couldn't act on it then I would let them know why. -- And I'd rather be honest and say I couldn't change it than listening and saying you will change it and then not change it, not talk about it ever again. H7

I think in this case it's active discussion with the manager, then him asking the questions, challenging certain ideas, thoughts, and then also in some cases it's agreement or acceptance. -- Of course we all want to be accepted and our ideas to be accepted, but in this case the listening is turning into the dialogue. That I'm proposing something and then the manager is well, kind of questioning it, or then challenging it, but in a constructive way. So I think that constructive discussion, conversation, makes it effective also in terms of listening. H1

Mielipiteen ilmaisemisen mahdollisuus

Mielipiteen ilmaisemisen mahdollisuus on monille työntekijöille tärkeää, sillä se lisää tunnetta kuulluksi tulemisesta. Erityisesti työkontekstissa esimiehen ja työtovereiden on tarpeellista kysyä toistensa mielipiteitä. Muuten jokainen ei välttämättä rohkene sanoa mielipidettään, mikä usein johtaa kuulluksi tulemisen ongelmiin. Tästä kertoo seuraava esimerkki:

-- jos mä oon se, joka haluaa tulla kuulluksi, niin se tarkoittaa sitä, että mä saan sanottua sen mun mielipiteen. Eli niinkun tossa äsken puhuttiin, niin on tilanteita, jolloin toiset ei tavallaan anna suunvuoroa, eikä anna puhua, joten silloin sä et tule kuulluksi. H3

Mahdollisuus ilmaista mielipiteensä, vaikka se olisi vastakkainen esimiehen näkemyksen kanssa, vahvistaa kuulluksi tulemisen tunnetta. Mielipiteen ilmaisemisen mahdollisuudella on myös laajempia vaikutuksia työyhteisöön, sillä kuten seuraava esimerkki esittää, sen koettiin parantavan työyhteisön ilmapiiriä:

-- On our role level I think the feeling that you are being listened and you're not afraid to say something to your manager, you're not afraid to have a different opinion than your manager, just improves the overall spirit of the atmosphere. H1

Sosiaalinen tuki

Kuulluksi tulemisen tunne liittyy myös kokemukseen sosiaalisesta tuesta. Erityisesti ongelmallisessa tilanteessa on tärkeää, että joku kuulee ja auttaa. Tällöin kuulluksi tuleminen tulkittiin haastateltavien mukaan sosiaalisesti tueksi, kuten seuraavassa ilmenee:

-- let's say there's a stressful situation and you need some guidance, I think if you feel listened to, then you feel supported. -- somebody has heard your problems and it's supportive. H9

Kuulluksi tulemiselle annetut merkitykset olivat muutenkin usein yhteneväiset sosiaalisen tuen käsitteen kanssa; kuulluksi tuleminen nähtiin välittämisenä ja huomioimisena:

So for me being listened to in the initial sense it means actually being considered, being cared for or respected. It shows that you are valued and that your opinions and your thoughts, maybe your concerns, are valued. And in the work context you feel that you are part of the team, you feel that your values are warranted. That works outside of the workplace as well but you know in the work context that's how I feel. H9

Lisäksi tietynlaisena sosiaalisena tukena saatettiin pitää sitä, että esimiehen kanssa keskustellaan myös henkilökohtaiseen elämään liittyvistä asioista. Tämä lisää tunnetta kuulluksi tulemisesta, kuten seuraava esimerkki selventää:

No siinä mielessä jos esimies niin kyselee tarkemmin muistakin asioista ku ehkä periaatteesta näistä ihan työhön liittyvistä asioista, että tulee ihan muutakin kanssakäymistä, niin ehkä siitähän se tulee se fiilis. Kyse ei oo ehkä ihan pelkästään työhön liittyvistä jutuista, niin ehkä se on se, mistä se tulee se fiilis että se kuuntelee. H4

Kuulluksi tuleminen määriteltiin huomattavasti kuuntelemista yksilöllisemmäksi tunteeksi. Yleisesti kuulluksi tulemisen tunne herää silloin, kun toinen kuuntelee kuten puhuja itse kuuntelisi. Kuulluksi tulemiseen liittyy myös tarve tulla ymmärretyksi, joka toteutui yleensä empaattisen kuuntelemisen kautta. Toiseksi kuulluksi tuleminen tarkoittaa sitä, että puhuja kokee tulevansa huomioiduksi ja saavansa tunnustusta. Nämä ovat hyvin emotionaalisia tarpeita, jotka usein tyydyttyvät ajatuksiensa jakamisen ja palautteen saamisen kautta. Kuulluksi tulemisen kannalta koettiin hyvin merkittävänä myös se, että kuulluksi tulemisella on konkreettisia seurauksia. Ei siis ”kuunnella kuuntelemisen ilosta”. Työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa asioihin, kun he tulevat kuulluiksi, minkä koettiin johtavan työhyvinvointiin. Avoimen vuorovaikutuksen eli dialogin esimiehen ja alaisten välillä nähtiin lisäävän tunnetta kuulluksi tulemisesta. Tällainen vuorovaikutus koettiin molemminpuoliseksi ja rakentavaksi. Kuulluksi tuleminen merkitsee myös mahdollisuutta ilmaista mielipiteensä rehellisesti, vaikka se eroaisi esimiehen mielipiteestä. Esimiehen tulisikin kysyä säännöllisesti työntekijöiden mielipiteitä. Lisäksi sosiaalisen tuen mainittiin liittyvän kuulluksi tulemisen tunteeseen. Kuulluksi tuleminen koettiin sosiaalisen tuen mukaisesti välitetyksi ja huomioiduksi tulemiseksi, ja esimiehen rooli nähtiin tärkeäksi sosiaalisen tuen osoittamisessa.

4.2.2 Kuulluksi tulemisen ongelmia

Kuulluksi tulemattomuus nähtiin merkittävänä ongelmana, ja vastaukset liittyivät sekä suhde- että tehtävätason ongelmiin, ja niitä koettiin niin työ- kuin yksityiselämässäänkin. Kuulluksi tulemattomuuden seuraukset on jaettu kahdeksaan osa-alueeseen: 1) turhautuminen, 2) epävarmuus, 3) motivaation puute, 4) luottamuksen puute, 5) sitoutumisen puute, 6) arvostuksen puute, 7) ilmapiiriongelmat sekä 8) työn laadun heikkeneminen.

Turhautuminen

Tunne siitä, ettei tule kuulluksi, aiheuttaa tutkimushenkilöiden mukaan turhautumisen tunteita. Kun asiansa kokee tärkeäksi, tunne kuulluksi tulemattomuudesta turhauttaa. Esimerkiksi työkontekstissa on ymmärrettävää, että työntekijä on saattanut nähdä paljon

vaivaa muodostaakseen sanottavansa, jolloin kokemus siitä, ettei työtoveri tai esimies kuule, on turhauttava. Tästä kertoo seuraava esimerkki:

It's quite frustrating because quite often when you get to the point of you know talking to people about something that's on your mind, you've probably done quite a lot of thinking about it and you've taken a time to you know collecting your thoughts together. And then if they don't listen to it very well then it's frustrating and also worrying, cause you said that things aren't gonna improve.
H7

Epävarmuus

Kokemus siitä, ettei tule kuulluksi, liittyy myös epävarmuuden tunteisiin. Ensinnäkin, jos vuorovaikutusosapuolen ei havaita kuuntelevan, yksilö saattaa kokea epävarmuutta, joka voi johtaa haluttomuuteen viestiä. Tunteella siitä, ettei tule kuulluksi, voi olla kielteinen vaikutus itseluottamukseen ja itsetuntoon. Tämän kaltaiset epävarmuuden tunteet ilmenevät seuraavassa esimerkissä, jossa kuuntelijan ei koettu kuuntelevan johtaan puhujan epävarmuuteen omaa viestintäänsä kohtaan:

Well I get a bit frustrated, and a bit paranoid, that I'm maybe gone on too long, or that someone's not that interested of what you've got to say -- you can get quite insecure about that so you might think 'I might as well be quiet now' -- You know, when you have a day that no one's just -- listening to a word you're saying and you can't get an inch word in a conversation, it really makes you feel really low and just low self-esteem, low confidence. H8

Motivaation puute

Työelämässä kuulluksi tulemattomuudella nähtiin olevan seurauksia yksilön motivaatioon. Motivaation koetaan nousevan, kun esimies kuuntelee ja huomioi työntekijän työpanoksen, ja antaa tästä palautetta. Motivaation lasku puolestaan vaikuttaa negatiivisesti muun muassa työtyytyväisyyteen sekä työssä suoriutumiseen. Tällaisista tunteista kertoo seuraava esimerkki:

Because I think that as I haven't been listened to by people -- as well as I could have been, my motivation is decreasing. So I probably become worse as well. -- I get motivation from knowing I've done a good job and you only really know if you've done a good job if someone tells you, or I feel if you have acknowledged that you have done a good job from your line manager then that's very satisfying and that improves motivation. H7

Luottamuksen puute

Luottamus nähtiin tärkeäksi kuulluksi tulemisen osa-alueeksi, sillä tunne siitä, että tulee kuulluksi lisää luottamuksen tunnetta toiseen. Siten myös kokemus siitä, että ei ole tullut kuulluksi, heikentää luottamussuhdetta. Seuraava lainaus kuvaa luottamuksen menettämistä työkontekstissa:

No sit se [kuulluksi tulemattomuus] johtaa todennäköisesti siihen, että mä joudun sanomaan siitä asiasta uudestaan, ja se luottamus laskee -- H5

Luottamuksen heikkeneminen on suhdetason ongelma, joka saattaa johtaa työyhteisössä tiedonkulun ja roolien vinoutumiseen, sillä huonosti kuuntelemaan ihmiseen ei enää luoteta, vaikka työtehtävät ja roolit sitä vaatisivatkin. Hyvin kuunteleva työtoveri tai esimies on luotettava ja kunnioitettu, kuten seuraava tutkimushenkilö esittää:

I think that you tend to trust the person less if you feel like they're not listening to you and they're not hearing what you're saying. -- you begin sort of disregard them as someone to talk to. So you begin to seek out other people who you think will be better to talk to about that problem, rather than the person who you're meant to be talking to. So yeah, I think it also impacts on levels of trust and levels of authority. H7

Sitoutumisen puute

Kuulluksi tulemiseen liittyy tunne siitä, että toinen on sitoutunut vuorovaikutustilanteeseen kuuntelemalla puhujaa keskittyneesti. Siten kuulluksi tuleminen lisää kertojassa itsessään positiivisia tunteita ja sitoutuneisuutta, mikä on olennaista erityisesti työkontekstissa menestyneen yhteistyön kannalta. Toisaalta tunne siitä, ettei tule kuulluksi, voi heikentää sitoutumista työyhteisöön. Seuraavat esimerkit kuvaavat sitoutumisen ja sitoutumattomuuden tunteita työelämässä kuulluksi tulemisen näkökulmasta:

You probably think 'oh you know, they [colleagues] are not gonna listen to me, so I'm not going to bother'. So you switch off, maybe slightly. And you just perhaps just carry on with how you feel you should and maybe a bit disengaged, that you're not being listened to. -- But when it goes the other way you're flying high on the clouds, it feels great that people are actually listening to you -- they're engaged with you, and it makes you feel good. H8

I think if people feel listened to, they feel encouraged, they feel better, they feel they're engaged. But also, if the company listens, and vice versa, then I think the company works better as a whole. H9

Arvostuksen puute

Kuulluksi tuleminen liitettiin myös arvostuksen tunteeseen eri näkökulmista. Esimerkiksi asiakasten kanssa läheisesti työskentelevät kokivat asiakasyritystensä arvostavan heitä enemmän, jos asiakkaille ilmeni, että työntekijä on tullut kuulluksi omassa työyhteisönsään voiden vaikuttaa asioihin. Tästä kertoo seuraava esimerkki:

Mut se lisää myös sitä, jos asiakas huomaa että mä oon tullu kuulluksi mun yrityksessä. Niin totta kai se lisää sitten taas sitä mun arvostusta siellä asiakkaan päässä. Että kyllä tällaiset asiat on myönteisiä. H6

Jos toisen ei koeta kuuntelevan, arvostuksen tunne tätä kohtaan saattaa laskea. Lisäksi haastateltavat kokivat, ettei heitä itseään arvostettu, kun heitä ei kuunneltu hyvin. Seuraavat kaksi esimerkkiä ilmentävät tällaisia tilanteita:

-- obviously if they're not listening, you might think they're a bit rude or that you lose a bit of respect for them. H8

Ehkä siinä sillan [kun ei tule kuulluksi] jopa tuntee sellaista, et ei arvosteta, et mun mielipidettäni ei niinkun välitetä kuulla -- H3

Ilmapiiriongelmat

Haastatteluissa kerrottiin myös kuulluksi tulemattomuuden ongelmista, jotka ovat johtaneet työyhteisön yleisen ilmapiirin heikentymiseen. Kuten seuraava esimerkki selittää, luottamus sekä onnellisuuden tunne kärsivät, jos työntekijät eivät koe tulevansa kuulluiksi. Tällaiset työntekijät usein myös liittoutuvat keskenään saadakseen äänensä paremmin kuuluviin. Konfliktiherkkää tilannetta on vaikeampi johtaa, joten on tärkeää pyrkiä lisäämään kuuntelemista erilaisten vuorovaikutuskäytänteiden kautta hyvissä ajoin ennen laajempien ilmapiiriongelmiin syntymistä. Tästä kertoo seuraava esimerkki:

I think that the weaker the communication, the less people feel that they're listened to, the more people begin to like undermine the trust throughout the company and the feeling of like happiness. And I think that people begin to form alliances between each other, so people who don't feel that they're listened to in a way that they should be tend to group together and then they become a more powerful voice. And they become more difficult for the company to manage. And I think that the more the people don't listen, as early as possible and in the right ways and through the right channels, the more difficult it will be to solve that. It becomes a bigger problem. And the feeling, the kind of happiness of the whole work force, the whole company can decrease, I think. H7

Työn laadun heikkeneminen

Suorittavaa työtä tekevät työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita. Siksi heidän ideoitaan, huolenaiheitaan ja kehitysehdotuksiaan on olennaista kuunnella. Haastateltavien mukaan työntekijöitään kuuntelematon organisaatio ei käytä hyödyksi mahdollisuuttaan oppia ja kehittyä. Jos työntekijä ei koe tulevansa kuulluksi, siihen liittyvät negatiiviset tunteet, kuten edellä mainittu arvostuksen tunne, johtavat työssä suoriutumisen heikkenemiseen. Tästä syystä on myös esimiehen ja työnantajan etu osoittaa arvostuksensa työntekijää kohtaan panostamalla kuuntelemiseen. Tästä kertoi muun muassa seuraava haastateltava:

And I think actually if you feel valued, respected, and there's a desire from the company to value every employee from listening to them then I think you'll get a better result out of the employee as well. I think if you're ultimately ignored and undervalued, not listened to, which could lead to feeling not respected, then -- it has to be a negative impact on their performance. H9

Toisinaan kuulluksi tulemattomuuden ongelmana on työyhteisössä myös se, että huono kuunteleminen voi johtaa väärinymmärryksiin. Tällainen viestinnällinen ongelma taas saattaa johtaa vaikeuksiin työn suorittamisessa, kuten seuraava esimerkki kertoo:

People I work closely with sometimes have a habit of not listening -- so it created a bit of tension, and you know, miscommunication and really, just through being listened to and not understanding properly what was agreed. So it can get in a way of production -- H8

Tutkimushenkilöt mainitsivat useita kriittisiä seurauksia kuulluksi tulemisen ongelmille. Tunne siitä, ettei tule kuulluksi, turhauttaa ja johtaa usein epävarmuuden tunteeseen esimerkiksi omia viestintätaitoja kohtaan. Erityisesti työelämäkontekstissa kuulluksi tulemattomuus heikentää työntekijän motivaatiota, jolla taas nähtiin olevan negatiivisia seurauksia niin työtyytyväisyyden kuin työn tuloksenkin kannalta. Kokemus kuulluksi tulemattomuudesta heikentää myös luottamussuhdetta henkilöiden välillä, mikä saattaa haitata työkontekstissa esimerkiksi tiedonkulkua ja roolien toteutumista, kun huonosti kuuntelevalle ihmiselle ei haluta enää puhua. Myös sitoutuminen työyhteisöön sekä arvostuksen tunne toista kohtaan kärsivät kuulluksi tulemisen puutteesta. Nämä kaikki lisäävät laajemmin ilmapiiriongelmia ja ajavat usein työntekijät ja esimiehet keskenään konfliktitilanteeseen. Kaikki edellä mainitut haasteet, kuten myös kuulluksi tulemattomuuteen liittyvät väärinymmärrykset heikentävät työn laatua. Siksi haastatteluissa organisaatioita kehoitettiin panostamaan työntekijöiden kuuntelemiseen, sillä se on kaikkien parhaaksi – organisaatio oppii työntekijöitään kuuntelemalla, ja lisää näin tehdessään työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon.

4.3 Työntekijöiden kokemuksia kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta organisaatiomuutoksessa

Tutkimushenkilöt kertoivat, olivatko he mielestään tulleet kuulluiksi organisaation muutosprosessissa. Vastauksissa oli hajontaa, ja ne jakautuivat kolmeen kategoriaan: kyllä, ei ja osittain.

Osa haastatelluista ei kokenut tullessa kuulluksi organisaatiomuutoksessa. Tunne kuulluksi tulemattomuudesta johtui muun muassa siitä, että usein organisaatiomuutoksesta viestittiin ilmoitusluontoisesti ilman vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Työntekijöiltä ei siis kysytty mielipiteitä liittyen muutokseen, eikä heidän annettu vaikuttaa muutokseen liittyviin asioihin.

Mut et niinku ei meilläkään tullu kyllä niinku täs prosessissa kuulluks millään lailla etukäteen, et mulle vaan ilmotettiin et, aina on niinku ilmotettu. H2

No en mitenkään. Enkä usko että kukaan niinku alemman tason suunnittelija tulee tämmöissä isossa organisaatioissa niinkun kuulluksi että. Niinkun tällasissa muutoksissa niin ei, se on mahdollonta. H4

Osa vastaajista taas kertoi tulleen kuulluksi organisaatiomuutoksessa. Syynä myönteiseen tunteeseen kuulluksi tulemisesta oli se, että haastatellut kävivät aktiivista keskustelua johdon kanssa muutosprosessin aikana. Toisaalta työntekijän oman hieman korkeampi asema saattoi vaikuttaa siihen, että esimiehet ja johto kuuntelivat häntä. Tuolloin moni muu työntekijä organisaatioissa ei kuitenkaan tullut kuulluksi, koska he eivät päässeet sanomaan asiaansa matalamman hierarkiatasonsa vuoksi, kuten alla oleva esimerkki kertoo:

Kyl mä koen tulleen kuulluksi, mutta se, että kuinka kauaksi ne kantaa, mun kuulluksi tulemiset -- Mutta että kyllä mä henkilökohtaisesti koen tulleen. Mut moni varmaan ei tunne, monia ei oo kuunneltu. Moni ei oo päässy ees sanomaan asiaansa. H6

Lisäksi osa tutkimushenkilöistä koki tulleen osittain kuulluksi organisaatiomuutoksen aikana. Vaikka pääosin tunne omista vaikuttamismahdollisuuksista oli heidän mukaansa positiivinen, joihinkin asioihin ei voinut vaikuttaa. Seuraava haastateltava kuitenkin piti sitä tavallisena, ja koki, että kyseisiin asioihin olisi pitänyt reagoida aikaisemmin:

No oon mä tullut kuulluksi kyllä osittain. Mut on ollu totta kai niitä hetkiä totta kai että joilleki asioille ei oo vaan voinu tehdä sillä hetkellä yhtään mitään. Mut ne on ihan normaaleja juttuja, et niihin ois pitäny reagoida vaikka aiemmin ja näin. H5

Seuraavaksi tuloksissa käsitellään yksityiskohtaisemmin työntekijöiden kokemuksia kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta organisaation muutosprosessissa. Vastaukset on jaettu neljään kategoriaan: 1) kuuntelijan rooli sekä 2) vuorovaikutuskäytännöt ja -tilanteet kuvaavat työntekijöiden kokemuksia kuuntelemisesta, kun taas 3) työntekijöiden vaikuttamisen ja mielipiteiden ilmaiseminen mahdollisuus sekä 4) kuulluksi tulemattomuuden seuraukset kertovat heidän kokemuksistaan liittyen kuulluksi tulemiseen organisaatiomuutoksen kontekstissa.

4.3.1 Kuuntelijan rooli

Tutkimushenkilöiltä kysyttiin, kuka heitä on kuunnellut tai kuuntelee organisaatiomuutoksen aikana. Siten saatiin selkeämpi kuva muutosprosessin aikana ylläpidetyistä ja

syntyvistä työyhteisön sisäisistä rooleista. Kuuntelijoita löytyi kaikilta organisaation tasoilta. Osa rooleista oli nimettyjä, osaan taas ajauduttiin – kuuntelijan roolin sai nimittäin usein se, jonka koettiin aidosti kuuntelevan työntekijöitä.

HR-osasto on usein taho, joka kuuntelee työntekijöitä muutosprosessissa. Kuten seuraava esimerkki kertoo, HR-osasto on työyhteisössä helposti lähestyttävä taho, ja myös he ovat usein valmiita keskustelemaan muutoksesta:

-- I'd probably open it up to saying HR are just very approachable in any case. I think certainly the ability was there to approach in terms of the company change to speak to HR. H9

Erytyisesti vaikeissa muutostilanteissa, kuten yt-neuvotteluiden aikana, moni työntekijä tukeutuu pääluottamusmieheen:

-- how is it in Finnish? Luottamusmies, I think. The people who are working as an advocate of the employees, presentatives of the professional unions, who are protecting the rights of employees. If we're talking about yt-neuvottelut or personnel reduction, then those people are working as the ears of the employees, as listening force. H1

Kollegat eli työtoverit ovat usein kuuntelevana osapuolena muutoksen aikana. Työtoverit usein vertaisina ymmärtävät tilanteeseen liittyvät huolenaiheet, joten he voivat tarjota merkittävää sosiaalista tukea kuuntelemalla toistensa tunteita. Tästä kertoo seuraava esimerkki:

And also peer discussions as well, so talking to fellow colleagues of how they feel and how you feel and sharing experience as well helped. H8

Luonnollisesti oma lähiesimies on usein se henkilö, joka kuuntelee työntekijöitä, ja jolle tulisi voida puhua kaikista muutokseen liittyvistä asioista. Johto puolestaan yleensä kuuntelee esimiestä. Monissa haastatteluissa korostui kuitenkin että se, kuunteleeko esimies riippuu täysin henkilöstä. Kuten seuraava esimerkki kertoo, esimiehen odotetaan kuuntelevan työntekijöitään ja vievän heidän näkemyksensä tarpeen tullen eteenpäin ylimmälle johdolle:

Mun nykyinen esimies -- ei pysty viemään näitä, mutta sitten taas nainen, joka on mun entinen esimies, niin vie todella hyvin näitä asioita. Et siinä mielessä on niinkun niin tota kiva, että on luottohenkilö, että tietää, että asioita viedään sinne ylös asti, ja todella viedään. Et mutta se henkilöityy niin hirveän paljon, ja sitten se luottamus siihen, että joku on meidän edustaja ja uskaltaa avata suutaan. H6

Organisaatorakenteen hierarkkisuus voi kuitenkin usein estää viestin kulkemisen eri tasojen välillä, niin ylhäältä alas kuin toisinpäin. Tämä vaikeuttaa vuorovaikutusta organisaation sisällä, joten luonnollisesti myös kuunteleminen vaikeutuu:

Joskus kymmenen vuotta sitten ni organisaatioviestintä ainakin meillä ni se oli tämmöstä niin et tieto meni ylhäältä portaitten läpi niinku meni alas asti. Mut nyt se on niinku tällä lailla -- et organisaatiossa sieltä ylemmältä taholta niin tulee viesti niille suoraan, jotka ovat juuri tämän ihmisen alapuolella. Ni sieltä ylempää se [viesti] tulee tänne johtoryhmään, ja sitten sieltä johtoryhmästä niin se menee sitten niinku johonki seuraavaan portaaseen ja sieltä vasta se menee työntekijöille. Sit joskus täs käy niin et tota että unohdetaan niinku kertoo se asia niinku tänne alas. H2

Työntekijät saattoivat tiedostaa muutosprosessin olevan haastava myös lähiesimiehelle, jonka omakin rooli saattaa olla muutoksessa. Tällöin hänen voi olla vaikeaa kuunnella työntekijöitä. Jos lähiesimies ei kuuntele ja sitä kautta lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia muutostilanteessa, moni työntekijä on valmis menemään puhumaan ylimmälle johdolle tai vaikkapa luottamusmiehelle. Tällaisia tilanteita kuvasivat muun muassa seuraavat työntekijät:

Ja mä tiedän kyllä että jos se sitä ikinä tulee vaatimaan, että mun pitää kävellä mun esimiesten ohi sinne korkeemmalle johtoportaalalle sanomaan tästä asiasta, niin kyl mä oon sen valmis tekemään. H5

Mä en hyväksynyt sitä ja ku ei mult ollu kysytty mitään. Mennään sit tekemään päätös ja vaaditaan nimee paperille et täst lähtien sun tehtävät on tää ja tää ja mä sanoin et en mä allekirjota tota. Ja sit mä menin luottamusmiehen luo juttelemaan siit et tota kuinka voidaan ihmisiin kohdella niin et niille vaan ilmoitusasiana tulee tää -- H2

Joissakin yrityksissä myös ylin johto ja toimitusjohtaja kuuntelevat työntekijöitä, tarjoten mahdollisuuksia vuorovaikutukseen. Moni työntekijä puhuikin muutokseen liittyvistä asioista mielellään suoraan toimitusjohtajalle, sillä heillä on eniten tietoa muutoksesta. Seuraava haastateltava kertoo samaa ottaen huomioon, että organisaation koko luonnollisesti vaikuttaa mahdollisuuksiin puhua suoraan johdolle:

-- but clearly the fact that there was offering of going straight to the executive for questions meant you're essentially right at the core -- you could ask the questions right to the people who are immediately involved in the organizational change. So that I guess, you know, had the company been a lot lot bigger then maybe you would have been more attentive to go via your immediate manager, or perhaps via HR, but because the company is so open plan and relatively small, the fact that you could speak straight to the CEO, you kind of feel you probably do that rather than speaking to HR if that makes sense. H9

Seuraavassa esimerkissä kuitenkin kerrotaan, että työntekijät eivät välttämättä luota toimitusjohtajaan, joten häntä ei lähestytä, vaikka mahdollisuus tarjottaisiin:

Kyllä, joo, ei hän [uusi toimitusjohtaja] siihen yhtään, että hänhän haluaa kuunnella. Ehkä sen ongelman hänkin kokee, että tota hänelle ei kerrota tuntemuksia, että hän haluaa kyllä kuunnella, ja saada niitä. Että varmasti haluais enempikin -- häneen ei yksinkertaisesti luoteta, hänen kanssaan ei olla oltu niin paljon tekemisissä, että jos hän siellä puhuu kahdelle sadalle ihmiselle auditoriossa edessä, niin se ei tuo luottamusta, kun on sitten hänen kanssaan vähän intiimimmin, vähän lähemmin tekemisissä, että pystyisit luottamaan, ja uskaltaisit. H6

Muutosprosessin aikana on tavallista, että työntekijöitä kuuntelevan tahon rooli on epäselvä. Muutoksen aikana työyhteisön roolit ovat usein muutenkin sekaisin, ja tällä on

merkittäviä vaikutuksia työssä suoriutumiseen. Muutoksesta johtuva kiire saattaa vaikuttaa myös siihen, ettei henkilö, jonka tulisi kuunnella, ole aina tavoitettavissa. Tällä voi olla merkittäviä seurauksia työssä suoriutumiseen, kun apua ei ole saatavilla tai saatu tieto on epäluotettavaa. Seuraava esimerkki kuvaa edellä mainittuja haasteita:

-- they need to get information from someone internally, but that person might not be available, or they might not have time to listen to us. -- So that actually impacts on the work that you can do and the successes of how you can solve client problems. So things take longer and in some instances I'm sure that people are asking the wrong people and getting the wrong information. H7

Kuuntelijan rooli on organisaatiomuutoksessa toisinaan nimetty, mutta joskus näiden vastuuhenkilöiden ei koeta aidosti kuuntelevan. Tällöin heille ei välttämättä enää kerrota työhön liittyvistä asioista, joka taas voi johtaa erilaisiin ongelmiin sekä tehtävä- että suhdetasolla. Nimetty kuuntelijan rooli on yleensä HR-osastolla ja lähiesimiehellä, mutta esimerkiksi yt-tilanteissa myös luottamusmiehen tehtävänä on kuunnella työntekijöitä. Toisinaan pienemmissä organisaatioissa myös johdon eli toimitusjohtajan koetaan kuuntelevan työntekijöitä. Tällöin merkittävänä pidetään sitä, että johtaja mahdollistaa yrityspalavereita intiimimpiä vuorovaikutustilanteita työntekijöiden kanssa, jolloin heillä on halutessaan mahdollisuus keskustella suoraan johtajan kanssa. Myös työtoverit kuuntelevat yleensä toisiaan tarjoten sosiaalista tukea toisilleen. Yleisesti ongelmana muutosprosesseissa on se, että työyhteisön jäsenten roolit ovat sekaisin, joten myös kuuntelijan roolissa on epäselvyyttä. Kiireessä kenelläkään ei välttämättä ole aikaa kuunnella, jos kuuntelemista ei ole priorisoitu.

4.3.2 Vuorovaikutuskäytänteet ja -tilanteet

Jotta työntekijät voivat tulla kuulluiksi, tarvitaan tarkoituksenmukaisia vuorovaikutuskäytänteitä ja -tilanteita, joissa työntekijöiden kuunteleminen mahdollistuu myös organisaatiomuutoksen aikana. Joissain työyhteisöissä järjestettiin erillisiä palavereita, joissa keskusteltiin muutoksesta. Toisissa taas muutoksista ei puhuttu palavereissa lainkaan. Yleisesti ottaen työyhteisöviestintä organisaatioiden muutosprosesseissa on ollut useiden haastateltavien mukaan yksisuuntaista ja tiedotuskeskeistä.

Organisaation hyvätkin vuorovaikutuskäytänteet saattavat jäädä toteuttamatta muutosprosessissa. Esimerkiksi seuraavien haastateltavien mukaan työntekijöiden kohteleminen ja kuunteleminen poikkeavat normaalista muutosprosessin aikana:

-- the company's changed a bit and the way that they treat people and listen to people is different as well. H7

Mut nytteki ku meillä on nää yt:t niin sitten tulee mieleen niin et tota et ku tätä organisaatiomuutosta nyt niinku aiotaan tehdä ni meille tulee perjantaina tulee meili että nyt alkaa yt:t ja organisaatiomuutosten takia näin ja näin. Niin siinä ei oo kyllä sitten kukaan kuuntelemassa niitä työntekijöitä. Se on semmonen ristiriita, että kehityskeskustelussa kyllä puhutaan niin lämpimästi ja rakentavasti ja näin ja sit ku tulee yt:t ni se onki sitte vähän toinen ääni vellikkelossa. H2

Toisaalta, joissain tapauksissa johto ja esimiehet saattoivat tiedostaa muutosprosessiin liittyvän monenlaisia haasteita, jolloin he ottivat henkilöstön ja heidän tunteensa erityisen hyvin huomioon muutoksen aikana. Kuulluksi tulemisen kannalta merkittävä käytäntö oli eräässä yrityksessä se, että toimitusjohtaja tuli kertomaan muutoksesta ja kuuntelemaan työntekijöitä tiimipalaveriin. Tuolloin työntekijöillä oli mahdollisuus kysyä kysymyksiä tai ilmaista huolensa liittyen tuleviin muutoksiin suoraan hänelle:

-- our CEO came to one of our team meetings and she just opened the forum for any questions or concerns and people did ask questions, what it would mean to their role and how things would be managed in terms of new management etc. H8

Toimivana käytänteenä pidettiin sitä, että kuuntelemisen erilaisille tarpeille ja funktioille oli erilaisia vuorovaikutustilanteita. Kuten seuraava esimerkki kertoo, koko tiimiä koskevista muutoksista on hyvä keskustella tiimipalaverissa, mutta henkilökohtaisesti koskettavista muutoksista ja ajatuksista on parasta puhua esimerkiksi kahden kesken esimiehen kanssa:

So it was a bit of both. So I think when it's more personal to you, you deal with it in smaller forum, I think when it's a team collective change, then we spoke about it at team meeting. -- But the one to ones are very important with your manager, it's a chance to catch up how you are feeling, how everything's going, just general. H8

Kysyttäessä, mitkä vuorovaikutustilanteet olivat merkittävimpiä kuulluksi tulemisen tunteen suhteen, moni mainitsi juuri ylimmän johdon kanssa keskustelemisen, sillä heillä on eniten tietoa muutoksesta.

Jos työyhteisössä ei ole muutoksen aikana järjestetty mahdollisuuksia vuorovaikutustilanteille, joissa työntekijät voisivat tulla kuulluiksi, työntekijöiden on itse oltava aktiivisia saadakseen äänensä kuuluviin. Tämä ilmenee seuraavasta esimerkistä, jossa esimiesten järjestämien vuorovaikutustilanteiden puutetta pidettiin ongelmallisena:

The other thing is that I think I've had to be quite proactive to be listened to. There aren't kind of open channels, they don't invite people to come and talk to them, they don't put themselves in situations where they have to listen to people about their worries and their concerns and there's very little one to one coaching, or one to one feedback. And so I had to kind of ask for that meeting, and it was quite abnormal I think, in the company. And so I think that listening, that the communication channels of X [the company] at the moment are quite closed. -- they're not naturally open, you have to open them yourselves. And that's not very positive, I don't think. H7

Työntekijöiden osallistamisen kannalta myös tiimipalaverit olivat merkittäviä. Pienissä palavereissa osallistettiin työntekijöitä muutoksen suunnitteluun. Kuten seuraavassa esimerkissä kerrotaan, ideoita perusteltiin ja niitä käsiteltiin yhdessä. Jos jokin idea ei ollut mahdollinen, siitä keskusteltiin rehellisesti. Tämä vastaa tutkimushenkilöiden näkemystä kuulluksi tulemisesta, joten rehellinen ja vastavuoroinen keskustelu tiimipalaverissa koettiin toimivaksi käytänteeksi muutoksen suunnittelussa:

Kaikki kävi erikseen palaverissa -- että kahessa ryhmässä käytiin läpi että missä meidän uusi paikka [toimipiste] on, minkä kokonen se on, mitä sinne tulee, ja tota onko jotain ideoita. Ja tota sit sen pohjalta ruvettiin rakentaa sitä uutta paikkaa. Ja siinä sitten jos oli jotain kehitysideoita tai ehdotuksia tai sun muita niin kyl ne otettiin vastaan. Ja sitten sanottiin myös ihan suoraan et jos jotain ei pystytty tekemään, niin sit ei pysty tekemään. H5

Vaikka palavereita järjestettäisiinkin muutoksen aikana viikoittain, ne eivät välttämättä osallista kaikkia työntekijöitä. Kuten seuraavassa esimerkissä mainitaan, kaikki eivät uskalla sanoa mielipidettään palaverissa peläten esimerkiksi leimautumista:

Et meillä on semmonen perjantai-viikkopalaveri, jossa kaikki saa avata suutaan, mutta tosi vähän. Ehkä kaks aukasee suutaan siinä, tai kolme, tai jotain. Et yleensä pelätään. -- Että mun mielestä ihmiset enempi pelkää sitä omaa asemaansa ja leimautumista tai jotakin. H6

Kaikille siis suora kasvokkainen viestintä ei vaikuttamismahdollisuutena toimi. Muutokseen liittyvissä asioissa olisi hyvä pystyä kertomaan mielipiteensä tarvittaessa myös anonyymisti, kuten seuraava haastateltava ehdottaa:

Et pitäiskö sen olla sit vähän intiimimpi, tai niinku anonyymi tapa antaa sitä palautetta, tai jotain. Sellasta meillä ei oo esimerkiksi, et me voitais niinku anonyymisti antaa palautetta. -- H6

Myös erilaiset teknologiavälitteiset viestintätavat on hyvä ottaa käyttöön muutosprosessissa, jotta jokainen kuulee viestin samanaikaisesti, ja kiireinen esimies voi olla tavoitettavissa useammin:

Some people have to be away from the office and on company business. But they also try to bring in the X office [in another country] via video conferencing as well. So people get the messages at the same time.

Kuuntelemisen mahdollistaneet vuorovaikutuskäytänteet ja -tilanteet vaihtelivat organisaatioiden kesken muutosprosessin aikana. Kun joissain työyhteisöissä järjestettiin erillisiä palavereita muutoksista keskustelemiseen, niin toisissa vastaavanlaisia ei järjestetty. Muutoksesta ei välttämättä keskustella normaaleissakaan palavereissa lainkaan, joten mitään mahdollisuutta muutoksesta keskustelemiseen ei välttämättä ole, jos johto tai esimiehet eivät järjestä tarkoituksenmukaisia vuorovaikutuskäytänteitä. Tällöin

työntekijöiden on itse oltava proaktiivisia, jotta he tulevat kuulluiksi. Erityisen tehokkaana vuorovaikutustilanteena ja vaikuttamistapana pidetään suoraan johdon kanssa keskustelemista tai pienimuotoisia tilanteita kuten tiimipalavereita, joissa toimitusjohtaja on läsnä. Erilaisille tarpeille tai funktioille on hyvä olla erilaisia vuorovaikutuskäytänteitä. Muutoksista, jotka koskettavat koko tiimin toimintaa, puhutaan luonnollisesti tiimipalavereissa, mutta henkilökohtaisella tasolla vaikuttavista asioista tulisi tarvittaessa voida keskustella kahden kesken esimiehen kanssa. Työntekijöiden osallistamisessa merkittävänä pidetään pieniä suunnittelupalavereja, joissa kysytään työntekijöiden kehitysideoita. Ongelmana saattaa olla kuitenkin se, että kaikki eivät uskalla viestiä niissä avoimesti ja esittää mielipiteitään. Siten kasvokkainen viestintä ei aina ole tehokkain vaikuttamisen ja vuorovaikutuksen muoto, vaan tarkoituksenmukaisempaa olisi kehittää esimerkiksi teknologiavälitteisiä vuorovaikutuskäytänteitä, joissa yksilöt tai tiimit voisivat esittää näkemyksiään anonyymimmin.

4.3.3 Työntekijöiden vaikuttamisen ja mielipiteiden ilmaisemisen mahdollisuus

Tutkimushenkilöt kuvailivat useimmiten vaikuttamista puhuessaan kuulluksi tulemisesta organisaatiomuutoksen kontekstissa; sitä, missä määrin työntekijä oli pystynyt vaikuttamaan työhönsä liittyviin asioihin muutosprosessin aikana. Sen lisäksi työntekijöiden muutoskokemuksissa oli usein kyse siitä, oliko heillä ollut mahdollisuus ilmaista mielipiteensä avoimesti. Kuten aiemmissa kappaleissa esitetään, nämä kaksi osa-aluetta ilmenivät työntekijöiden määritellessä kuulluksi tulemisen käsitettä. Seuraavaksi esitelläänkin työntekijöiden kokemuksia kuulluksi tulemisesta vaikuttamisen ja mielipiteiden ilmaisemisen näkökulmista muutosprosessin aikana.

Organisaatiomuutoksen suunnitteluvaiheessa on yleistä, että työntekijöitä ei oteta mukaan suunnitteluun, vaan päätöksiä tehdään kysymättä työntekijöiden näkemyksiä. Tämä johtaa kuulluksi tulemisen ongelmiin. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvaa omaan työnkuvaansa liittyvää suurta muutosta, johon ei päässyt mitenkään vaikuttamaan, sillä hänen mielipidettään ei kysytty:

Mä en väitä, että jos mä olisin päässyt esimerkiksi itse, et jos olisin tullut kuulluksi, että se olis tilannetta mihinkään muuttanu, mutta ehkä siinä olis enemmän tullut sitten sellanen olo, että on varmasti päässyt perustelemaan oman näkökulmansa. Että jos siitäkin huolimatta se rooli olis ajettu alas, niin ehkä se olis ollu helpompi ymmärtää. Mutta nyt jäi kieltämättä sellanen olo, että onkohan nyt ihan varmasti ne, jotka tilanteessa toimi päättäjinä, niin ymmärtänyt nyt, mistä on ollut kyse. -- silloin ku organisaatiomuutosta valmistellaan, niin se tehdään hyvin usein salassa. -- ei tulla kysymään

niinku et voisitko perustella sun roolis. Et näinhän sitä asiaa ei tulla sanoo, ja siitähän tää ongelma just tulee. Et kumpu olis tultu, ni mä olisin perustellu. Mutta se, että sitä ei tehty, vaan niinku päätös tehtiin ja sit se kerrottiin -- H3

Seuraava esimerkki puolestaan kertoo johtoryhmän vaienneen täysin muutoksesta tehden päätökset suljettujen ovien takana. Täten työntekijöitä ei osallistettu päätöksentekoon tai suunnitteluun millään tavalla:

We didn't have any say at all. -- the decisions, the changes that were made and the decisions that were made were made behind closed doors with the senior management team. And it wasn't even communicated that there's going to be a change. -- I think that it was badly managed. -- So they were probably nervous about the changes and the problems, so they shut themselves away and didn't talk about it until the decisions had been made and then they took quite a long time to actually communicate that to everyone else. H7

Se, voidaanko työntekijöiden mielipiteitä edes ottaa huomioon, riippuu monesta tekijästä. Esimerkiksi fuusioitumisen tai leikkausten kohdalla työntekijät eivät kertomustensa mukaan luonnollisesti voi vaikuttaa juuri mihinkään, vaan päätökset tehdään johdon tasolla. Muutenkin muutos on usein jo itsessään sen verran monimutkainen ja ongelmallinen, ettei työntekijöiden osallistaminen ole mielekäästä, kuten ensimmäinen seuraavista esimerkeistä kuvaa. Toinen esimerkki puolestaan kertoo, että vaikka yhteistyö, viestintä ja osallistaminen ovat tärkeitä asioita muutosprosessissa, on vahvalla johtajuudella hyvin merkittävä rooli muutoksessa:

Well, I believe that it will create just additional hassle, and it will create even more problems. Because organisational change is already quite a painful process on its own. And if really the management committee who decide on those changes will start asking everyone about it, it will turn into a huge mess. So that's why probably they try to keep it in small circles. Otherwise it's a never ending process if they start listening to how to change it better. That's why they keep it small. So in this sense I understand. H1

I think that it's important to bring people on -- to have their advice. I also think it's very important to have strong leadership through change. So I think it's good to be collaborative and communicate to everyone, but there needs to be like ownership as well. I think you could go too far the other way where senior people are asking opinions and help from employees, but actually if those employees are not sure, there needs to be kind of like leadership and ownership from the top as well. That they're going to sort it out themselves as well. H7

Haastatellut työntekijät ymmärsivät siis, ettei kaikkien muutosten suurissa linjauksissa voidakaan kuunnella työntekijöitä. Silti perustyön toimivuuden ja tuottavuuden kannalta työntekijöiden kokemusten ja näkemysten kuunteleminen voi olla hyvin merkittävää; ovathan suorittavaa työtä tekevät juuri se taho, joka joutuu mukautumaan muutokseen sopeuttamalla muutoksen jälkeistä työarkeaan. Tästä kertoo seuraava esimerkki:

Joo totta kai sillä näihin erilaisiin tiiminjakaumiin ja kaikkiin sellasiin vois olla ja tota jotain merkitystä -- et joissakin vois olla että tota kuultais, että jotain ihmisiä tai ryhmiä ei välttämättä hajotettais, jotka ois itelle tärkeitä ryhmiä ja näin -- Tuntuu siltä, että ne isot linjat ku vedetään, niin mietitään sitten niinkun alimmalla tasolla, että mistä selviää sitten niiden vastuulle se, että saadaan asiat niinku rullaamaan. H4

Toisaalta, osa työntekijöistä ei uskalla tai edes halua sanoa mielipiteitään työpaikalla ja tulla siten kuulluksi. Kuten seuraava haastateltava kuvaa, taustalla voi olla pelko siitä, että muut tyrmäävät eriävän mielipiteen:

-- mutta on sellanen herranpelko olemassa aika paljon niinku yrityksissä, ettei uskalleta yrittää tulla kuulluksi -- ja moni ei uskalla sanoa. Että tota mieluusti ei haluta nousta ja olla, ettei vaan luulla, että ollaan vastarannat kiiskiä tai jotain vastaavaa, että sekin tekee se, että ei oo haluakaan vaikuttaa asioihin, tai yrittää tulla kuulluksi. H6

Vaikuttamisen ja kuulluksi tulemisen ongelmana voi toisinaan olla se, että suuressa tiimissä esimiehellä ei ole aina mahdollisuutta kysyä mielipiteitä, vaan hän muodostaa oman käsityksensä tilanteesta kertoen sen johdolle. Vaikuttaminen on toisinaan tarkoituksenmukaisempaa siten, että yksilöiden sijaan esimies kuuntelee useita työntekijöitä, ja vie sitten laajemman näkemyksen eteenpäin. Kuulluksi tulee siten yksilön sijaan tiimi, jonka yhteinen ääni vaikuttaa.

Joskus työntekijöiden mielipiteiden kysyminen koettiin turhaksi, eikä se lisännyt heidän tunteitaan kuulluksi tulemisesta. Esimerkiksi seuraavassa esimerkissä ilmenee, että kun mielipiteitä kysytään päätöksenteon jälkeen, tunnetta kuulluksi tulemisesta ei syntynyt:

But the thing is that we were asked 'so how do you feel about it? Do you think it's for good, do you think it's for bad?' -- from a psychological point of view, from that people management point of view, that was the right way. But it didn't really have any effect on the future. Decision is made, that's it. H1

Vaikka organisaatio pyrkisikin antamaan kuvan siitä, että työntekijöitä kuunnellaan, voi tunne siitä olla työntekijöiden keskuudessa päinvastainen. Kuten seuraava esimerkki kertoo, kuunteleminen ei johda kuulluksi tulemisen tunteeseen, kun sitä ei havaita käytännön tasolla:

Niin kyllähän se niinku oon sanonutkin niin ehkä annetaan sellanen kuva, että isossa organisaatiossa kuunnellaan, mutta ei siinä oikeesti ole. Ei siinä näin näytä, että siinä ois ollu mitään sillä lailla niinku, ei se näy missään. H4

Toisaalta tunne siitä, että on tullut kuulluksi voi helpottaa henkilökohtaisella tasolla, vaikkei näkyviä vaikutuksia työkontekstissa saavuttaisikaan. Tästä kertoo seuraava esimerkki:

Another thing is that you've been listened, but the other thing is that if you can affect anyhow. Because yeah, like we said that listening is one thing -- but does it really help, does it really affect, you don't know. Maybe it facilitates you on personal level. And that's already a good thing. H1

Työntekijöiden organisaatiomuutokseen osallistamisen ja sitouttamisen kannalta tärkeimpänä pidettiin viestintää – vaikei työntekijöitä voitaisikaan ottaa mukaan suunnitteluprosessiin, on johdon tärkeää viestiä muutoksesta ja päätöksenteon vaiheista työntekijöille säännöllisesti. Siten työntekijät ymmärtävät tilanteen voiden auttaa prosessia mahdollisuuksiensa mukaan. Tästä kertoo seuraava esimerkki, jossa kerrotaan viestinnän merkityksestä muutokseen osallistamisessa:

-- that's probably quite abnormal in business, I think to have that level of openness when things like that [planning a change] are going on -- But it wasn't necessarily that I felt that I should have been involved in the planning. But it would have been just nice to know what was going on. So even if they couldn't ask us to help, it could have been just a lot more settling and a lot more relaxing for everyone if they'd said 'this is why we're in discussions, this is what we're having meetings about'. -- everyone else would have rallied around and helped and you know put more effort in to take the pressure off those people, because they knew that they were having those conversations. But because no one knew what was going on, everyone was just a bit resentful I think. H7

Kuulluksi tuleminen tarkoittaa työntekijöiden mukaan siis organisaatiomuutoksen kontekstissa sitä, että heille annetaan mahdollisuus ilmaista mielipiteensä, ja että he voivat siten vaikuttaa asioihin jossain määrin. Suurimmassa osassa tapauksia tällaisia mahdollisuuksia ei ollut. Organisaatiomuutoksen suunnitteluvaiheessa on yleistä, ettei työntekijöiden mielipiteitä kuunnella, ja päätökset tehdään suljettujen ovien takana. Työntekijöiden mielipiteiden kysymiseen päätöksenteossa vaikuttaa moni tekijä, kuten muutoksen tyyppi. Vaikeiden muutosten kohdalla osallistaminen ei välttämättä heidän mukaansa ole mielekästä, ja tilanteessa odotetaan ennemminkin vahvaa ja itsenäistä johtajuutta. Koska suorittavaa työtä tekevät työntekijät kuitenkin joutuvat sopeutumaan muutokseen työssään, heidän kokemustensa ja näkemystensä kuuntelemisella on usein suuri merkitys työn sujuvuuden kannalta. Kaikki työntekijät eivät välttämättä silti uskalla tai halua ilmaista mielipidettään ja tulla kuulluksi. Voikin olla tarkoituksenmukaisempaa, että esimies kuuntelee koko tiimiä vieden heidän yhteisen näkemyksensä eteenpäin. Työntekijöiden mukaan suuren tiimin esimies ei välttämättä aina voi kuunnellakaan työntekijöitä, koska näkemyksiä on niin paljon. Jos mielipidettä kysytään vasta päätöksenteon jälkeen, ei tuolloin yleensä tule tunnetta siitä, että työntekijää olisi kuunneltu. Toisaalta kuunteleminen ilman ilmeisiä seurauksiakin saattaa vaikuttaa positiivisesti työntekijään henkilökohtaisella tasolla. Hyvin oleellisena osallistamisen ja työntekijöiden muutokseen sitouttamisen kannalta pidetään sitä, että vaikka he eivät voisi osallistua suunnittelutyöhön, johto viestii aktiivisesti muutoksesta ja päätöksenteon vaiheista työntekijöille.

4.3.4 Kuulluksi tulemattomuuden seuraukset muutosprosessissa

Työntekijöiden käsitysten mukaan kuulluksi tulemattomuudessa on monenlaisia kielteisiä seurauksia niin yksilön kuin organisaationkin kannalta, ja sekä suhde- että tehtävätasolla. Myös organisaatiomuutoksen kontekstissa työntekijät mainitsivat näitä kuulluksi tulemisen ongelmien seurauksia.

Kuulluksi tulemisen on jo aiemmin tuloksissa mainittu olevan subjektiivinen tunne, ja samalla tavalla työntekijöillä on erilaisia tapoja reagoida muutokseen ja erilainen tarve tulla kuulluksi, kuten seuraava esimerkki kertoo:

So I think it was more on a person by person basis of how they [employees] dealt with the process of change so they may have just chosen not to speak about it or they chose to talk quite openly to whoever they felt they could be listened to. So I think there was a real mixture of how people responded to the change in terms of communication. H8

Kuten aiemmin kerrottiin, työntekijöiden mielipiteitä ei aina kysytty liittyen muutokseen heidän työnkuvassaan. Kuten seuraava esimerkki kuvaa, toimimattomana koettu muutos aiheuttaa usein stressiä:

Niin se [työnkuvan muutos] aiheutti mulle semmosta, tosi paljon ylimääräistä stressiä ja tota harmaita hiuksia. -- Ei, ei ei oikeestaan [kysytty mielipidettä liittyen muutokseen] -- mut henkilökohtaisesti se [muutos] oli mun mielestä todella huono idea. H5

Organisaatiomuutos on epävarmuutta aiheuttavaa aikaa, jolloin työntekijöiden tunteiden ja mielipiteiden kuunteleminen on hyvin tärkeää. Jos omaa työnkuvaa koskeviin muutoksiin ei pääse vaikuttamaan tai mielipidettä ei edes kysytä, voi tämän tulkita kriittisenä palautteena tehdystä työstä. Seuraavassa lainauksessa käsitellään vastaavallaisia epävarmuuden tunteita:

-- se on jännä asia, että vaikka joku roolin lakkauttaminen ei välttämättä tarkoita sitä, että sä oisit työtäs huonosti hoitanu, ei, se voi olla että ympäristö on muuttunut, ja silloin koetaan, että sitä ei tarvita enää. Mutta totta kai silloin, jos et sä oo ite päässy perustelemaan asiaa, niin tulee semmonen olo, et oonks mä sit toiminu huonosti. H3

Vaikuttamismahdollisuuksien puute johtaa monen työntekijän kohdalla turhautumiseen, toisinaan myös kyynistymiseen. Kuten seuraava lainaus kertoo, johto tekee päätökset ilman vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa, joten mitään vaikutusmahdollisuutta ei ole:

Kaikki nää isot muutokset mitä tässä on ollut, niin kyllä ne on -- ehkä annetaan se illuusio siitä [että voi vaikuttaa], ehkä se hyvä tarkoituskin voi olla taustalla, mutta ei se minuun, minun kokemusten mukaan niin. Niinku sanoin, niin herrat päättää, mitä ne tekee -- Ei ees kannata vaivata päätään paljon sillä asialla. Yksilöllä ei oo mitään merkitystä. H4

Työntekijöiden mukaan johto ja esimiehet voisivat kysyä työntekijöiltä myös suoraan, miten he ovat kokeneet organisaatiomuutoksen ja työhyvinvoinnin sen aikana. Tämä mahdollistaisi työntekijöiden kuulluksi tulemisen myös tilanteissa, joissa heillä ei ole muita mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa. Tässä esimerkissä esimiehiltä kaivataan suoraa keskustelua työhyvinvoinnista ja siitä, miten työntekijät ovat kokeneet muutoksen:

No kyl mun mielestä, jos sitä lähettäis edes kyselemään ja purkamaan sitä tilannetta, että miten me on koettu se [organisaatiomuutos ja työhyvinvointi]. H6

Kuulluksi tuleminen, kuten myös organisaatiomuutoksen kokeminen, on subjektiivinen tunne, eli työntekijöillä on erilaisia tapoja reagoida muutokseen ja erilainen tarve tulla kuulluksi. Yleisesti ottaen kuitenkin toimimattomana koettu muutos aiheuttaa työntekijöissä stressiä, erityisesti jos he eivät ole voineet vaikuttaa tilanteeseen. Jo valmiiksi epävarma muutostilanne voi aiheuttaa työntekijöissä epävarmuuden tunteita. Vaikuttamismahdollisuuksien ja kuuntelemisen puute aiheuttaa monissa myös turhautumista ja kyynistymistä. Työntekijöiden mukaan olisi tärkeää, että heiltä kysyttäisiin suoraan, miten he ovat kokeneet organisaatiomuutoksen ja työhyvinvoinnin prosessin aikana.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää organisaatiomuutoksen kokeneiden työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta. Tarkoituksena oli siten lisätä tietoa kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta vuorovaikutusilmiöinä sekä selvittää, miten ne toteutuvat käytännössä organisaatiomuutosten kontekstissa tietotyöntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi oli tarpeen selvittää, miten epävarmuutta aiheuttavan prosessin aikana työntekijöiden työhyvinvointia ja työn sujuvuutta voitaisiin tukea hyviä kuuntelemiskäytänteitä sekä kuulluksi tulemisen kokemuksia ylläpitämällä ja kehittämällä.

Tässä luvussa käsitellään tutkielman tuloksia syvällisemmällä tasolla. Luvussa keskitytään pohtimaan tulosten merkityksiä, ja niitä rinnastetaan aikaisempaan tutkimustietoon liittyen kuuntelemiseen sekä kuulluksi tulemiseen organisaatiomuutoksessa. Ensin käsitellään työntekijöiden käsityksiä kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisestä. Sen jälkeen syvennyttään työntekijöiden kokemuksiin kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisestä organisaatiomuutoksessa.

5.1 Työntekijöiden käsitykset kuuntelemisesta

Tässä tutkielmassa kuunteleminen operationalisoitiin ”hyväksi kuuntelemiseksi”, ja haastateltavat kuvasivat hyvää kuuntelemista määritellesään asioita, joita he pitivät tärkeinä kuuntelemisessa. Hyvän kuuntelemisen määritelmät vastasivat kuuntelemisen tutkimusten perusmääritelmiä, joiden mukaan kuuntelemisprosessiin kuuluu verbaalisten tai nonverbaalisten viestien vastaanottamista, merkitysten rakentamista niiden pohjalta sekä reagoimista viesteihin (ILA 1996). Haastateltavien mukaan hyvä kuuntelija keskittyy aktiivisesti toisen puheenvuoroon tehden sen perusteella tulkintoja puhujan tarpeista, kuuntelijaan liittyvistä odotuksista ja siitä, mitä puhuja todella tarkoittaa. Haastatteluissa puhuttiin yleisesti aktiivisesta kuuntelemisesta, ja juuri keskittymisen koettiin erottavan kuuntelemisen kuulemisesta. Aiemmissä tutkimuksissa määritelty aktiivisen kuuntelemisen käsite muistuttaa tämän tutkielman määritelmiä hyvästä kuuntelemisesta. Taustateorian mukaan aktiivinen kuuntelija kysyy kysymyksiä, ilmaisee samanmielisyytensä ja erimielisyytensä, myötäilee lyhyillä äännähdyksillä ja rohkaisee toista jatkamaan kerto-

mustaan (Canary, Cody & Manusov 2008, Fedescon 2015, 104 mukaan), mikä vastaa erityisesti tämän tutkielman käsityksiä responsiivisuudesta. Tutkimushenkilöiden mukaan hyvä kuuntelija ei myöskään puhu päälle tai keskeytä. Voi kuitenkin olettaa, että vuorovaikutuskumppaneiden kulttuuritaustat sekä tilanteen luonne vaikuttavat tulkintaan hyvästä kuuntelemisesta. Haastateltavien käsitykset kuuntelemisesta olivat siis lähellä aiempien kuuntelemistutkimusten teoreettisia jäsennyksiä. Eroja löytyi kuitenkin käsitteiden tasolta, sillä jotkut kuuntelemistutkimuksissa perinteisesti käytetyt käsitteet eroavat tutkielmassa operationaalistetuista termeistä sekä tutkimushenkilöiden käyttämistä käsitteistä. Esimerkiksi Brownell (1990; 2013b) on käyttänyt tehokkaan kuuntelemisen käsitettä määrittelemättä selkeästi tehokkuuden kriteereitä, ja siksi tässä tutkielmassa tehokkuutta ei pidetä kuuntelemisen ominaisuutena.

Puheviestinnässä kuuntelemista tarkastellaan behavioraalisen tason toimintana, eli havaittavissa olevana viestintäkäyttäytymisenä. Haastateltavat luettelivatkin erilaisia nonverbaalisen viestinnän muotoja, kineettisiä ja paralingvistisiä, joilla hyvä kuuntelija ilmaisee kuuntelevansa. Haastatellut kertoivat tarkkailevansa kuuntelijan eleitä, silmiin katsomista sekä ilmeitä, eli kineettisiä piirteitä. Parakieleen kuuluvat puhetyyli ja äänenpainot puolestaan ilmenevät haastateltavien mukaan kuuntelijan palautereagoinnissa, ja myös niiden perusteella puhuja tekee tulkintoja siitä, miten hyvin toinen kuuntelee sekä miten tämä merkityksentää puhujan viestiä. Tulokset tukevat aiempaa kuuntelemistutkimusta, sillä Bodien, St. Cyrin, Pencen, Roldin & Honeycuttin (2012, 23) mukaan hyvä kuunteleminen tarkoittaa muun muassa katsekontaktia ja tarkkaavaisuutta. Paralingvistiset ominaisuudet ovat merkittäviä erityisesti empaattisen kuuntelemisen näkökulmasta, sillä esimerkiksi lämmin äänensävy on osa empatian osoittamista (Burgoon, Guerrero & Floyd 2010, Floydin 2014, 6 mukaan). Kuuntelijan nonverbaalista viestintää tarkkaillaan siis aktiivisesti, kuten myös aiempi tutkimus esittää (Valkonen 2003, 44). Kuuntelijan nonverbaalisen viestinnän sekä verbaalisen palautereagoinnin perusteella tehdään tulkintoja liittyen tämän motivaatioon ja keskittymiseen, puhujan omaan identiteettiin kuin myös vuorovaikutuskumppanien väliseen suhteeseen. Voikin todeta, että tulokset vastaavat sellaisia kuuntelemisen tutkimuksia, joiden mukaan kuunteleminen on behavioraalista viestintäkäyttäytymistä, kuten responsiivisuutta viestiin, sekä kognitiivista toimintaa, kuten viestin analysointia (Hirsch 1986, Cooperin 1997 mukaan). Kuuntelemista pidettiin kaiken kaikkiaan melko haastavana taitona, ja erityisesti kognitiivinen prosessoiminen ja keskittyminen koettiin vaikeiksi. Motivaatiota kuunnella pidettiin merkittävänä, ja sen koettiin vaikuttavan kuuntelemisen laatuun, kuten aiempikin tutkimus on todennut (Brownell 2013b).

Tutkielman tulosten mukaan kuuntelemisella on työyhteisössä merkittävä rooli suhde- ja tehtävätasolla, kuten Brownell (2013a) on esittänyt. Työyhteisön jäsenten välisellä suhdetasolla kuunteleminen lisää luottamusta ja arvostusta, sekä on olennainen osa tiimityöskentelyä ja konfliktinratkaisua. Suhdetason kuunteleminen jo itsessään lisää menestystä tehtävätasolla hyödyttäen koko organisaation toimintaa. Tämä näkemys on aiempien tutkimustulosten mukainen, sillä esimerkiksi Brownellin (2013a) mukaan hyvä kuunteleminen parantaa luottamusta kehittäen siten tiedonkulkua, ja rohkaisee riskinottoon, jolloin organisaatiokin todennäköisemmin menestyy. Lisäksi kuunteleminen nähtiin tärkeänä osana johtamistyötä. Myös aiemman tutkimustiedon mukaan johtajan kuuntelemiskäytänteet lisäävät työntekijöiden kokemuksesta tuesta ja lisäävät heidän luottamustaan ja motivaatiotaan johtaen työtehokkuuteen (Stine ym. 1995, Millerin 2008, 33 mukaan). Johtajan kuuntelemiseen liittyvät odotukset todettiin kuitenkin osin kulttuurista riippuvaiseksi asiaksi. Haastatellut suomalaiset ja brittiläiset työntekijät nimittäin ilmaisivat haluavansa vaikuttaa päätöksentekoon odottaen esimieheltään osallistumista mahdollistavia toimia ja kuuntelemiskäytänteitä. Haastatteluissa tuli kuitenkin esille, että samantlaisia odotuksia työntekijöitä kuuntelevasta johtajuudesta ei välttämättä ole kaikissa kulttuureissa. Työntekijän kulttuuri voikin ohjata hänen kuuntelemisen odotuksiaan sekä tarvettaan vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon.

5.2 Työntekijöiden käsitykset kuulluksi tulemisesta

Tavoitteena oli rakentaa selkeämpi kuva kuulluksi tulemisestä, sillä ilmiöstä ei ole riittävästi tietoa. Käsityksiä kuulluksi tulemisesta kysyttiin haastatteluissa kuuntelemiskäsitysten jälkeen, joten tutkimushenkilöt saattoivat vastauksissaan vertailla näitä kahta käsitettä suhteessa toisiinsa. Kuuntelemista ja kuulluksi tulemisestä on hyvin haastavaa käsitellä erillisinä käsitteinä, sillä ne ovat toisistaan riippuvaisia; kuulluksi tulemisestä ei ole ilman kuuntelemistä. Toisaalta, vaikka toinen kuuntelisi, yksilö ei välttämättä silti koe tullessaan kuulluksi. Kuulluksi tulemisestä määritelmissä oli huomattavasti enemmän hajontaa kuin käsityksissä kuuntelemisestä. Osa tutkimushenkilöistä liitti käsityksensä kuulluksi tulemisestä selkeästi työelämäkontekstiin kun taas osasta vastauksista oli hieman vaikeaa tulkita, puhuttiinko kuulluksi tulemisestä yleisellä tasolla vai reflektoiden omiin kokemuksiin työelämästä. Siksi työyhteisökontekstia ei erotettu omaksi osiokseen tuloksissa.

Kuulluksi tuleminen mielletään subjektiiviseksi tunteeksi. Tunne herää usein silloin, kun toinen kuuntelee siten, kuten puhuja itse kuuntelisi toisia. Tällöin toisen kuuntelemiskäyttäytyminen siis vastaa puhujan odotuksia hyvästä kuuntelemisesta ja kuuntelemisen funktioista. Tulos vastaa aiempaa tutkimustietoa, jonka mukaan puhuja määrittelee sen, millainen kuunteleminen on hyvää (Bentley 1997, Wolvinin 2010, 17 mukaan). Tämän tutkielman perusteella voikin todeta, että kun kuuntelijan käyttäytyminen täyttää kuunneltavan käsitykset hyvän kuuntelemisen kriteereistä, se johtaa yleensä kuulluksi tulemisen tunteeseen. Koska kuulluksi tuleminen on subjektiivinen kokemus ja tunne, ulkopuolinen ei voi havainnoida sitä, toisin kuin kuuntelemiskäyttäytymistä. Kuulluksi tuleminen onkin lähempänä puheviestinnän käsitystä kuuntelemisesta suhteessa ilmenevänä eli relationaalisen viestinnän ilmiönä. Sen perusteella, tuleeko yksilö mielestään kuulluksi, hän tekee tulkintoja siitä, miten toinen suhtautuu häneen, omasta identiteetistään sekä vuorovaikutuskumppanien välisestä suhteesta. Löydös on samankaltainen puheviestinnän teorian kanssa, jonka mukaan viestinnän suhdeulottuvuus kytkeytyy yksilön identiteettiin (Mikkolan 2006, 17).

Tutkielman tulosten mukaan puhujalla on yleisesti tarve tulla ymmärretyksi, mikä on yksi kuulluksi tulemisen osa-alueista. Tämä toteutuu yleensä empaattisen kuuntelemisen kautta, kuten aikaisempi tutkimuskin on todennut (Floyd 2014, 6), kuuntelijan pyrkiessä avoimesti ymmärtämään toista. Toiseksi kuulluksi tuleminen tarkoittaa sitä, että puhuja kokee voivansa jakaa huoliaan, ilonaiheitaan tai kokemuksiaan, ja tulevansa tilanteessa huomioiduksi. Huomioiduksi tulemisen tunne rakentaa luottamusta suhteessa kuuntelijaan. Myös sosiaalisen tuen mainittiin liittyvän kuulluksi tulemisen tunteeseen. Kuulluksi tuleminen koettiin sosiaalisen tuen mukaisesti välittämiseksi ja huomioimiseksi, ja esimiehen rooli nähtiin tärkeänä sosiaalisen tuen osoittamisessa. Myös aiemmassa tutkimuksessa kuunteleminen on yhdistetty osaksi sosiaalista tukea (Bodie & Jones 2012, 250). Mikkolan (2006) mukaan sosiaalisen tuen muodoista erityisesti emotionaalinen tuki pitää sisällään kuuntelemista: läsnäoloa ja ajan antamista toiselle. Floyd (2014) puolestaan kutsuu tällaista kuuntelemista affektiivisuuden ilmaisuna. Keskittynyt kuunteleminen voidaan siten tulkita myös tuen ja affektiivisuuden osoittamisena. Kaiken kaikkiaan kuulluksi tulemiseen liittyy siis emotionaalisia tarpeita, jotka tulevat usein täytetyiksi, kun puhuja voi kertoa tunteistaan. Kun näihin tunteisiin vastataan empaattisella kuuntelemalla, tunne kuulluksi tulemisesta täyttyy, ja luottamus kuuntelijaa kohtaan kasvaa.

Tulosten mukaan kuulluksi tuleminen merkitsee siis myös mahdollisuutta ilmaista mielipiteitään. Esimerkiksi työyhteisössä pidettiin tärkeänä sitä, että esimies kysyy työntekijöiden mielipiteitä ja mahdollistaa myös vastakkaisten näkemysten esittämisen. Yksi merkittävimmistä eroista kuulluksi tulemisen ja kuuntelemisen välillä on se, että kuulluksi tulemisella on konkreettisia vaikutuksia. Esimerkiksi esimies ei siis ”kuuntele vain kuuntelemisen ilosta”, vaan työntekijän esittämällä asialla on näkyviä seurauksia. Tämän tutkielman tuloksissa ilmeni myös näennäiskuuntelemisen ilmiö, eli vaikka organisaatio pitäisi itseään kuuntelevana organisaationa, ei se aina johda työntekijöiden kokemuksiin kuulluksi tulemisesta, jos kuuntelemista ei havaita käytännön tasolla työn arjessa. Tämä löydös viittaa siihen, että organisaation viestintä- ja kuuntelemiskäytänteiden vaikuttavuutta tulee selvittää työyhteisötasolla kysymällä työntekijöiden mielipiteitä kuulluksi tulemisesta. Tulokset esittävät myös, että jos mielipiteitä kysytään vasta muutosprosessiin liittyvän päätöksenteon jälkeen, ei se yleensä johda työntekijöiden kuulluksi tulemisen tunteeseen, sillä työntekijöiden määritelmän mukaan kuulluksi tuleminen merkitsee konkreettisia seurauksia ja mahdollisuutta vaikuttaa.

Vastavuoroinen ja avoin vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä lisää tutkielman tulosten perusteella tunnetta kuulluksi tulemisesta. Tällainen vuorovaikutus koettiin molemminpuoliseksi ja rakentavaksi. Aiemmissa tutkimuksissa tällaisesta kuuntelemisesta on käytetty käsitettä dialoginen kuunteleminen. Dialogisuus viittaa esimerkiksi kuuntelemiseen ja puhumiseen ilman toisen tuomitsemista, jokaisen viestijän huomiointiin ja erilaisuuden kunnioittamiseen, päälle puhumisen välttämiseen, ja syvällisemmän ymmärtämisen tavoittelemiseen (April 1999; Gerard & Teurfs 1997, Juholinin, Åbergin & Aulan 2015 mukaan), eli sillä on yhteneväisyyksiä tässä tutkielmassa määritellyn hyvän kuuntelemisen kanssa. Lisäksi tämän tutkielman käsitys kuulluksi tulemisesta on osin samankaltainen kuin vastuullisen dialogisuuden käsite, joka viittaa jokaisen velvollisuuteen ja vastuuseen jakaa tietoa, näkökulmia, kokemuksia ja odotuksia kuten myös oikeuteen puhua ja tulla kuulluksi. Vastuullisella dialogisuudella on voimaannuttava vaikutus organisaation päätöksentekoon, innovaatioihin ja suoriutumiseen, ja se ottaa huomioon tunteiden vaikutuksen viestintään. (Juholin ym. 2015.) Tässä tutkielmassa haastatellut käyttivät dialogin käsitettä, ja tulosten mukaan dialoginen esimies-alaisvuorovaikutus synnyttää tunteen kuulluksi tulemisesta: keskustelu on silloin molemminpuolista, aktiivista, arvostavaa ja rakentavaa. Molemmat osapuolet argumentoivat rehellisesti ja avoimesti sen sijaan, että esimies esimerkiksi väittäisi asioille tehtävän jotakin ilman todellisia seurauksia.

Dialoginen kuunteleminen puolestaan viittaa aiemman tutkimuksen mukaan kuuntelemiseen vuorovaikutuksellisella tavalla, jossa vuorovaikutuskumppanit ottavat toistensa näkökulmat huomioon ja keskittyvät keskustelutilanteeseen. Dialoginen kuunteleminen saa yksilöt kokemaan olevansa arvostettuja ja tulevansa kuulluiksi. (Stewart & Thomas 1995, Ala-Kortesmaan, 23–24 mukaan.) Tämän tutkielman tulokset rakentavat samantyyppistä kuvaa kuulluksi tulemiseen johtavasta kuuntelemisesta lisäten, että kuulluksi tulemisessa on kyse vastavuoroisuudesta ja motivaatiosta rakentaa yhteistä ymmärrystä kuuntelemalla vuorovaikutuskumppania hyvin. Tässä tutkielmassa dialogisuutta ei kuitenkaan pidetä tarkoituksenmukaisena käsitteenä, sillä dialogisuuden sijaan puheviestintä käyttää vuorovaikutuksen käsitettä. Vaikka dialogisen kuuntelemisen määritelmät ovat aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa hyvin moninaisia, käsite on silti teoriataustasta lähimpänä tämän tutkielman määritelmää kuulluksi tulemisesta. Dialogisen kuuntelemisen käsitteellä on siis yhteys sellaiseen puhujan hyvänä pitämään kuuntelemiskäyttäytymiseen eli vuorovaikutukseen, joka johtaa hänen tunteeseensa kuulluksi tulemisesta.

Tutkimushenkilöt mainitsivat kuulluksi tulemisen ongelmille useita kriittisiä seurauksia, jotka vahvistavat useita aikaisempia tutkimustuloksia kuuntelemisen vaikutuksista työyhteisökontekstissa. Ensinnäkin tunne kuulluksi tulemattomuudesta turhauttaa ja johtaa usein epävarmuuden tunteeseen esimerkiksi omia viestintätaitoja kohtaan. Tulos tukee aikaisempaa tutkimusta, sillä Brownellin (2013a, 315) mukaan se, että johtaja kuuntelee alaisiaan, parantaa heidän itsetuntoaan sekä sitoutumistaan. Työhön sitoutuminen taas on merkki työhyvinvoinnista (Hakanen & Koivumäki 2014). Sitoutuminen työyhteisöön sekä arvostuksen tunne toista kohtaan kärsivät tämänkin tutkielman tulosten mukaan kuulluksi tulemisen puutteesta. Kuulluksi tulemattomuus heikentää myös työntekijän motivaatiota, jolla taas nähtiin olevan negatiivisia seurauksia niin työtyytyväisyyden kuin työn tuloksenkin kannalta. Samanlaisia tuloksia ovat saaneet myös aikaisemmat tutkimukset, jotka ovat selvittäneet johtajien kuuntelemistapojen yhteyttä alaisten kokemaan tukeen, luottamukseen ja motivaatioon (Stine, Thompson & Cusella 1995, Millerin 2008, 33 mukaan). Kaikki edellä mainitut kuulluksi tulemattomuuteen liittyvät haasteet ja väärinymmärrykset heikentävät työnhyvinvointia sekä työn laatua. Siksi haastatteluissa toivottiin, että organisaatiot panostaisivat työntekijöiden kuuntelemiseen, sillä se on kaikkien parhaaksi – organisaatio kehittyy työntekijöitään kuuntelemalla, ja kuulluksi tulevat työntekijät kokevat varmemmin tyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon ja sen muutostavoitteisiin.

5.3 Kokemukset kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta organisaatiomuutoksessa

Kolmannen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, olivatko haastateltavat itse kokeneet tullessa kuulluksi organisaatiomuutoksen kontekstissa. Vastauksissa oli hajontaa, sillä osa ei kokenut tullessa kuulluksi lainkaan, kun taas osa koki tullessa täysin tai osittain kuulluksi. Tutkielman tarkoituksena oli saada lisätietoa siitä, millaisissa tilanteissa kuulluksi tuleminen on toteutunut ja milloin se on mahdollisesti jäänyt puutteelliseksi, ja näitä löydöksiä eritellään tarkemmin tässä osiossa. Lisäksi käsitellään työntekijöiden kokemuksia siitä, millaisia vaikutuksia kuulluksi tulemisella tai sen puutteella on ollut. Tutkielmassa saatiin selville, miksi työntekijöiden kuulluksi tuleminen organisaatiomuutoksessa on merkittävää, ja miten sitä voitaisiin kehittää.

Kuuntelemisen ilmiö esiintyi tutkimushenkilöiden kertomuksissa muutosprosessin aikaisten vuorovaikutuskäytänteiden ja -tilanteiden sekä kuuntelijan roolin tasolla. Tutkielman tulosten mukaan kuuntelijan rooli on hyvin moninainen, sillä kuuntelija on toisinaan nimetty, toisinaan taas rooliin nimeämätön henkilö. Jos esimerkiksi oman esimiehen ei koeta kuuntelevan, luottamus tähän kärsii, ja työntekijä saattaa puhua enemmän jollekin toiselle taholle. Tämä taas saattaa haitata tiedonkulkua ja roolien toteutumista, kun huonosti kuuntelevalle ihmiselle ei haluta enää puhua. Kuuntelija saattaa olla erityisesti yt-tilanteessa luottamusmies, mutta muuten myös HR-osasto, työtoveri tai itse toimitusjohtaja, jos organisaation pienempi koko ja matala hierarkiatarjo sen mahdollistavat. Yleisesti muutosprosesseissa on ongelmana se, että työyhteisön jäsenten roolit ovat sekaisin, joten myös kuuntelijan roolissa on epäselvyyttä. Dialogisen kuuntelemisen tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksellinen kuunteleminen voidaan toisinaan kokea kiireessä aikaa vieväksi ja haastavaksi, vaikka todellisuudessa keskittynyt kuunteleminen veisi vähemmän aikaa kuin huono kuunteleminen (Stewart & Thomas 1995, Ala-Kortesmaan 2015, 60 mukaan) ja siitä johtuneiden väärinymmärrysten ja epäluottamuksen korjaaminen.

Tulosten mukaan ongelmana on usein se, ettei työyhteisön muuten hyviä viestintäkäytänteitä pidetä yllä muutosprosessin aikana, ja viestintä muuttuu yleensä yksisuuntaiseksi tiedottamiseksi. Vuorovaikutuskäytännöt ja -tilanteet kuitenkin vaihtelivat organisaatioiden kesken muutosprosessin aikana. Kun joissain työyhteisöissä järjestettiin erillisiä palavereita muutoksista keskustelemiseen, niin toisissa vastaavanlaisia ei järjes-

tetty lainkaan. Kuten myös Pekkola ym. (2010, 97) ovat todenneet, muutoksien käsitteilyyn ei riitä yksisuuntainen kirjallisen viestintä johdolta työntekijöille. Johto on myös vastuussa siitä, että he viestivät työntekijöilleen muutoksen tarpeellisuudesta, jotta koko työyhteisölle syntyy siitä yhteinen käsitys (Pekkola 2010, 97; Raisio 2009, 76–77). Erityisen tehokkaana vuorovaikutustilanteena ja vaikuttamistapana pidettiin suoraa vuorovaikutusta johdon kanssa tai tiimipalavereita, joissa toimitusjohtaja on läsnä. Toimitusjohtajan läsnäolo ei kuitenkaan ole mahdollista kaikissa organisaatioissa niiden suuren koon vuoksi. Lisäksi kaikki haastateltavat eivät kokeneet tällaisia palavereita tarkoituksenmukaisimpina, koska jotkut työntekijät eivät uskalla tulla niissä kuulluksi ja esittää mielipiteitään avoimesti, sillä he pelkäävät esimerkiksi leimautuvansa muutosvastarintaisiksi. Organisaatiomuutoksissa onkin tärkeää huolehtia erilaisista vuorovaikutuskäytänteistä ja -tilanteista, joissa mahdollisimman moni voisi tulla kuulluksi. Kasvokaisen viestinnän rinnalle olisi tarpeen kehittää teknologiavälitteisiä vuorovaikutuskäytänteitä, joissa yksilöt voisivat esittää näkemyksiään anonyymimmin, ja tiimit voisivat sitten keskustelujensa pohjalta yhteisen näkemyksensä eteenpäin.

Myös organisaatiomuutoksen kontekstissa kuulluksi tuleminen merkitsi tulosten mukaan erityisesti mielipiteiden ilmaisemisen ja vaikuttamisen mahdollisuutta. Tulokset tukevat siten täysin organisaatiotutkimuksia, joiden mukaan osallistuminen merkitsee mahdollisuutta vaikuttaa, osallistua päätöksentekoon (Pekkola ym. 2010, 105), tulla kuulluksi ja kunnioitetuksi, ja se lisää työntekijöiden motivaatiota, työtyytyväisyyttä sekä sitoutuneisuutta (Kykyri 2008, 150). Aiemman tutkimustiedon mukaan työntekijät ovat myös yleisesti hyvin halukkaita osallistumaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen (Pekkola 2010, 93), ja sama havaittiin tässä tutkielmassa. Useissa tapauksissa mahdollisuuksia suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistumiseen ei kuitenkaan ollut. Organisaatiomuutoksen suunnitteluvaiheessa vaikuttaisi olevan yleistä, ettei työntekijöiden mielipiteitä kuunnella, ja päätökset tehdään suljettujen ovien takana. Työntekijöiden mielipiteiden kysymiseen päätöksenteossa vaikuttaa moni tekijä. Esimerkiksi yrityksen fuusioitumisen tai yt-neuvottelujen kohdalla työntekijät ymmärtävät usein hyvin vaikutusmahdollisuuksiensa rajallisuuden. Myös organisaation koko vaikuttaa siihen, millaisia vaikutusmahdollisuuksia yksittäisellä työntekijällä on. Tutkielman tulosten mukaan vaikeiden muutosten kohdalla osallistaminen ei välttämättä ole mielekäs­täkään, sillä tilanteessa saatetaan odottaa ennemminkin vahvaa ja itsenäistä johtajuutta. Vaikka vastuu muutoksen strategisesta johtamisesta on esimiehillä ja johdolla, niin työntekijöiden kokemusten ja näkemysten kysyminen koettiin tärkeäksi, onhan heillä valtavasti tietoa liittyen työn suorittamiseen. Myös sosiaalisen konstruktionismin näkö-

kulman mukaan esimerkiksi organisaation asiakkaita kohtaavat työntekijät ovat avainasemassa, sillä he voivat kerätä ensikäden tietoa siitä suunnasta, mihin organisaation kannattaa edetä (Juuti & Virtanen 2009, 24–25).

Toisaalta vastauksissa ilmeni, että vaikka vaikutusmahdollisuuksia ei tilanteessa olisi-kaan, myös työntekijöiden tunteiden kuunteleminen on tärkeää. Pelkästään epävarmuuden tunteiden kuunteleminen saattaa vaikuttaa työntekijään positiivisesti henkilökohtaisella tasolla, määriteltiinhan kuulluksi tuleminen myös huomioduksi ja ymmärretyksi tulemiseksi. Muutoksen aikana työntekijät kaipaisivat siis erityisesti sosiaalista tukea ja empatiaa esimiehiltään. Myös työtoverit kuuntelevat usein toisiaan tarjoten sosiaalista tukea toisilleen. Empaattinen kuunteleminen saa sen kohteen tuntemaan itsensä ymmärretyksi ja tunteensa oikeutetuiksi. Se on epätuomitseva tapa kuunnella toista, ja kuuntelemisen kohde ymmärtää kuuntelijan uhraaman ajan ja energian kertovan siitä, että häntä arvostetaan (Floyd 2014, 6). Työntekijöiden mukaan olisi tärkeää, että heiltä kysyttäisiin suoraan, miten he ovat kokeneet organisaatiomuutoksen ja työhyvinvoinnin prosessin aikana. Myös työyhteisön palautekäytännöistä on tärkeää pitää huolta muutosprosessissa, sillä kuten aiempi tutkimustietokin kertoo, muutosprosessin aikana hyvinvointia parantaa kannustaminen eli myönteinen palaute, vuorovaikutukseen kannustaminen, ideoimisen rohkaiseminen sekä ristiriitaisuuksien ratkaiseminen keskustelemalla. Tällaiset viestinnän rutiinit rakentavat myös luottamusta työyhteisössä, kun työntekijöillä on mahdollisuus keskustella muutoksesta toistensa ja johdon kanssa säännöllisesti. (Pekkola ym. 2010, 103–108.)

Kokemus työn mielekkyydestä katoaa ennakoimattomuuden seurauksena, ja kyvyttömyydestä vaikuttaa muutokseen (Alasoini 2006, Räikkösen 2007, 229 mukaan). Tutkielman tulokset viittaavat samaan, sillä muutoksissa kuulluksi tulemattomat työntekijät olivat stressaantuneita ja kyynisiä, sillä he eivät kokeneet voivansa vaikuttaa asioihinsa. Löydös vastaa myös Pekkolan ym. (2010, 106) tutkimusta, jonka mukaan ulkopuolelta saneltu muutos aiheuttaa katkeruutta. Kyynisyys ilmeni muun muassa ”herrat päättää” -tyyppisistä kommentteista, jotka kuvasivat työntekijöiden pessimismisiä ja epäluottamusta liittyen omiin ja muiden työntekijöiden mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Kuten aiemmin todettiin, työntekijöiden mukaan kuulluksi tulemattomuus johtaa muun muassa luottamuksen, motivaation ja arvostuksen tunteen laskuun, eli ne heikentävät niin heidän henkistä hyvinvointiaan kuin työssä suoriutumistaankin. Nämä ovat merkittäviä työhyvinvointiongelmia, joista on haittaa niin yksilön kuin työyhteisön ja organisaation menestyksen kannalta. Kuten Pahkin (2015, 67) on todennut, motivoi-

tuneet ja sitoutuneet työntekijät antava organisaatiolle parastaan mahdollistaen siten muutostavoitteiden toteutumisen.

Tässä tutkielmassa ensisijaisena osallistamisen ja työntekijöiden muutokseen sitouttamisen kannalta pidettiin sitä, että vaikka työntekijät eivät voisi osallistua suunnittelu-työhön, johdon tulee viestiä aktiivisesti muutoksesta ja päätöksenteon vaiheista työntekijöille. Siten työntekijät ymmärtävät tilanteen voiden auttaa prosessia mahdollisuuksiensa mukaan. Myös Pekkola ym. (2010) ovat todenneet, että tiedon tarjoaminen ja sen hankkiminen työntekijöiltä osallistaa heitä merkittävästi muutokseen. Myös negatiivisissa muutostilanteissa, joihin liittyy esimerkiksi irtisanomisia, muutoksesta tulee viestiä säännöllisesti, vaikkei kerrottavaa aina olisikaan. Tulos tukee aiempaa tutkimusta, jonka mukaan työntekijöiden luottamusta johtoon lisää se, että ikävistäkin asioista kerrotaan (Pekkola ym. 2010, 97–98). Aktiivinen tiedottaminen muutoksen vaiheista saattaa vähentää työntekijöiden epävarmuutta liittyen muutokseen, sillä henkilöstölle on tärkeää tietää, missä mennään. Muuten vaarana ovat spekulointi ja työntekijöiden väliset käytäväkeskustelut, jotka eivät perustu tietoon. Ne voivat lisätä työhyvinvointiongelmia kuten epävarmuutta, stressiä ja kyynisyyttä. Myös Puro (2010) Kuunteleva organisaatio -oppaassa hän mainitsee puutteellisen kuuntelemisen ilmenevän esimerkiksi muutostilanteissa, joissa epävarmuutta kokevat työntekijät alkavat usein juoruilla ja levittämään huhuja, vaikka nuo tarinat eivät olisikaan organisaation virallisten viestien mukaisia. Puro näkee ilmiön syynä ”valikoivan kuuntelemisen”, että työntekijät kuulevat sen, mitä haluavat kuulla. (Puro 2010, 35.) Tämän tutkielman tulosten mukaan ongelman syynä ei kuitenkaan ole valikoiva kuunteleminen, vaan se, ettei organisaation viestintä ole muutoksen aikana tarpeeksi aktiivista. On luonnollista, että epätietoiset ja tulevista tapahtumista epävarmuutta kokevat työntekijät alkavat pohtia tai spekuloida keskenään vallitsevaa tilannetta. Kuten van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli (2013) ovat todenneet, riittävä tiedon saaminen muutoksen aikana takaa, että työntekijät pystyvät luomaan merkityksiä siitä, miten muutos vaikuttaa ja tulee vaikuttamaan heidän (työ)elämäänsä. Tämä lisää hallinnan tunnetta, ja auttaa hallitsemaan muutokseen liittyvää epävarmuutta (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish & DiFonzo 2004, 360–361).

Onnistuakseen organisaatiomuutos vaatii siis hyvää viestintää ja vuorovaikutusta, joka saa työntekijät kokemaan tulevansa kuulluiksi. Tutkielman tulokset tukevat useita organisaatiomuutoksia kuvanneita tutkimuksia. Yksi näistä on Pekkolan ym. (2010, 98) tutkimus, jonka mukaan työntekijät kokevat tyytyväisyyttä, jos pääsevät osallistumaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, vuorovaikutus lähiesimiehen kanssa on toi-

mivaa, ja tietoa saa riittävästi. Työyhteisön tulee rakentaa jo ennen organisaatiomuutosta tarkoituksenmukaisia vuorovaikutuskäytänteitä, joissa työntekijöiden mielipiteitä voidaan kuunnella, ja jakaa kuuntelijan roolia niin lähiesimiehille kuin ylimmälle johdollekin. Tämän tutkielman ja esitellyn teoriataustan perusteella näyttäisi nimittäin siltä, että organisaatiomuutoksista lähes poikkeuksetta aiheutuvaa epävarmuutta voidaan hallita säännöllisen tiedottamisen, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien parantamisen sekä epävarmuuden tunteiden kuuntelemisen avulla. Tulosten perusteella voi todeta, että kuuntelemisella ja kuulluksi tulemisella on suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta organisaatiomuutoksessa. Kun työntekijät tulevat kuulluiksi muutosprosessissa, he kokevat voivansa vaikuttaa, mikä lisää muun muassa luottamusta ja arvostusta esimiehiä ja johtoa kohtaan, ja siten vahvistaa henkilöstön sitoutumista organisaatiomuutokseen. Seuraavassa luvussa esitellään erilaisia sovellusehdotuksia tutkielman tuloksille työyhteisökontekstissa sekä mainitaan aiheeseen liittyviä jatkotutkimusehdotuksia puheviestinnän tutkimuskentällä.

6 PÄÄTÄNTÖ

6.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusta voidaan arvioida monien erilaisten kriteerien avulla. Tutkimusta arvioidaan raportissa esitettyjen kuvausten, väitteiden sekä selitysten perusteella, ja arviointi perustuu pohjimmiltaan perustelujen laatuun ja totuudenmukaisuuteen (Eskola & Suoranta 1998, 213). Tätä tutkielmaa arvioidaan luotettavuuden, uskottavuuden, siirrettävyyden ja toistettavuuden sekä yleistettävyyden kriteerien perusteella.

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa yksi tärkeimmistä kriteereistä on arvio tutkimuksen *luotettavuudesta*. Luotettavuuden kannalta on merkittävää ensinnäkin se, että tutkija on avoin subjektiivisuudestaan. Tutkielman tekijän henkilökohtaiset kokemukset ja hänen kuulemansa kokemukset vaikuttivat ilmiöiden ajankohtaisuuden lisäksi aiheen valintaan. Subjektiivisuuden riski on kuitenkin tunnistettu tutkimusprosessin aikana aina haastatteluvien tiedottamisesta ja valinnasta tutkimuskysymyksiin, teoriataustan sekä aineiston käsittelemiseen. Luotettavuutta ja tutkijan osuutta onkin arvioitava koko tutkimusprosessin osalta. Luottamus koostuu erilaisista kriteereistä, kuten uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. (Eskola & Suoranta 1999, 211–213.) Luotettavuuteen liittyy se, että tutkimusraportissa kuvataan realistisen näkemyksen mukaan loogisesti ja tyhjentävästi se, miten tutkimuskäytänteet toteutettiin, eli mitä aineistonkeräyksessä ja sen jälkeen on tehty. Lisäksi tutkimuskohde kuvataan mahdollisimman totuudenmukaisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 214.) Analyysin luotettavuutta lisätäkseen on tärkeää esittää otteita tutkimusaineistosta, sillä haastatteluotteet perustelevat tutkijan tekemiä tulkintoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 233).

Tutkimusta voidaan arvioida sen *uskottavuuden* (credibility) näkökulmasta. Ensimmäinen uskottavuuteen liittyvä kysymys nousee, kun valitaan tutkimuksen fokus, konteksti, tutkimushenkilöt ja aineistonkeruumenetelmä (Graneheim & Lundman 2004). Kun valitaan tutkimushenkilöitä, joilla on moninaisia kokemuksia tutkimuksen kohteesta, mahdollisuudet tutkimuskysymysten selvittämiseen eri näkökulmista kasvavat (Adler & Adler 1988, Patton 1987; Graneheimin & Lundmanin 2004 mukaan). Tämän tutkielman aineiston rikkaus johtuukin juuri tutkimushenkilöiden ikäeroista, tasapuolisesta sukupuolijakaumasta, erilaisista kulttuuritaustoista, eri organisaatioista ja erilaisista koetuista

organisaatiomuutoksista. Laadullisessa pro gradu -tutkielmassa aineiston kooksi riittää alle kymmenen haastateltavaa, joten keräämäni yhdeksän tutkimushenkilön aineisto on tutkimuksen uskottavuutta ajatellen riittävä. Lisäksi jokainen tutkimushaastattelu kesti yli tunnin verran, joten aineistoa kertyi runsaasti. Yhteensä haastatteluaineistoa on 10 tuntia ja 51 minuuttia, ja litteroitua aineistoa 159 sivua.

Tutkimusasetelman *siirrettävyyden* (transferability) vuoksi tutkimushenkilöiden kulttuurista ja heidän valinnastaan sekä tutkimuksen kontekstista, aineistonkeruusta ja analyysiprosessista on tarjottava tarpeeksi tietoa (Graneheim & Lundman 2004). Siirrettävyyden määritelmä muistuttaa analyysin *toistettavuuden* kriteeriä, jonka mukaisesti toisen tutkijan tulee voida tehdä samanlaisia tulkintoja aineistosta soveltamalla tutkimuksen analyysissä käytettyjä luokittelu- ja tulkintasääntöjä. Tällöin tulokset eivät ole sattumanvaraisia (Hirsjärvi ym. 2010, 231). Jotta toinen tutkija voi soveltaa samoja sääntöjä, on ne esitettävä mahdollisimman yksiselitteisesti tutkimusraportissa. (Eskola & Suoranta 1999, 217; Hirsjärvi ym. 2010, 231.) Reliaabelius ja validiteetti ovat käsitteitä, joita harvemmin käytetään laadullisessa tutkimuksessa. Reliaabelius on kuitenkin käytännössä yhteneväinen toistettavuuden käsitteen kanssa. Validius puolestaan tarkoittaa tutkimushenkilöiden ja -asetelman kuvauksen ja siihen liittyvien selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi ym. 2010, 232.)

Yleistettävyyden tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa pääasiassa sitä, että aineistosta tehdyt tulkinnat ovat keskiössä. Näiden tulkintojen kestävyys ja syvyys ovat merkittävämpiä tekijöitä kuin aineiston koko ja siitä lasketut tunnusluvut. Yleistettävyyden kannalta on myös merkittävää, että aineiston kokoamisessa otetaan huomioon tietyt seikat. Ensinnäkin tutkimushenkilöt tulisi valita sillä perusteella, että heillä on suhteellinen samanlainen kokemusmaailma, he ovat tietoisia tutkimusongelmasta ja kiinnostuneita itse tutkimuksesta. (Eskola & Suoranta 1999, 66.) Tässä tapauksessa tutkimushenkilöiksi valittiin henkilöitä samanlaisin kriteerein; ajankohtainen organisaatiomuutos oli vaikuttanut heidän työhönsä jollakin tavalla. Kun erään tutkimushenkilön kokemusmaailma erosi muiden taustasta, sillä hän oli työskennellyt yrityksessä vähemmän aikaa kuin muut, hänen vastauksensa rajattiin kyseisessä teemassa analyysin ulkopuolelle. Lisäksi tutkimusongelma esiteltiin kaikille tutkimushenkilöille samalla tavalla, ja viimeistään haastatteluiden aikana selvisi, että he pitivät aihetta kiinnostavana ja/tai merkityksellisenä. Yleistettävyydellä voidaan tarkoittaa myös *siirrettävyyttä*. Tällöin kyse voi olla saman teoriataustan soveltamisesta toisessa tutkimuksessa, tai tutkimuksen havaintojen soveltamisessa toisessa tapauksessa, jossa toimintaympäristö on eri. Tällöin yleistettävyyden

arvioi lukija, jonka on arvion tehdäkseen saatava tarpeeksi tietoa tutkimuskohteesta. (Eskola & Suoranta 1999, 67–68.)

Tutkimushenkilöiden taustaorganisaatioiden erilaisuus voi olla siis sekä rikkaus että haaste. Organisaatioiden kokoerot sekä hierarkiarakenteet voivat esimerkiksi vaikuttaa siihen, millaista vuorovaikutusta työyhteisön sisällä on. Muutosten erot voivat vaikuttaa siihen, millaisia vaikuttamismahdollisuuksia työntekijöillä oli muutosprosessissa, eli ne voivat ilmetä erilaisina kokemuksina kuulluksi tulemisesta organisaatiomuutoksessa. Muutosten eroilla ei kuitenkaan ole suurta merkitystä tutkielman tavoitteen kannalta, eli pyrkiessä ymmärtämään kuuntelemista ja kuulluksi tulemistä vuorovaikutusilmiöinä. Koska kokemukset ovat aina subjektiivisia, voidaan erilaisia muutoksia läpikäyneiden työntekijöiden kokemuksia kuulluksi tulemisesta hyödyntää myös selvittäessä ilmiöitä organisaatiomuutosten kontekstissa.

6.2 Sovellusehdotuksia ja jatkotutkimushaasteita

Tämän tutkielman tulosten perusteella voidaan esittää käytännön sovellusehdotuksia työyhteisöviestinnän kontekstiin. Kuten todettu, laadullisen tutkimuksen tulosten avulla ei voida tehdä yleistyksiä, mutta tutkimus voi tuottaa merkittävää tietoa ilmiöön liittyen. Tämän tutkielman tulokset voivat olla hyödyksi organisaatioille toimialasta riippumatta heidän kehittäessään tietotyötä tekevän työyhteisönsä vuorovaikutuskäytänteitä. Jo ennen organisaatiomuutosprosessin suunnittelua on rakennettava organisaatioon toimivia viestintärakenteita ja -käytäntöjä tai varmistettava niiden toimivuus muutosprosessissa (Pekkola ym. 2010, 95). On suositeltavaa, että organisaatio kartoittaa myös itse työntekijöidensä käsityksiä, kokemuksia ja toiveita esimerkiksi kuulluksi tulemisesta, osallistumisesta ja sitoutumisesta. Kartoittaminen jää toisinaan tekemättä, vaikka se olisi tärkeä osa käytänteiden kehittämisen suunnittelemisessa. Lisäksi kartoituksen mahdollistama työntekijöiden mielipiteiden kysyminen ja kuunteleminen lisää tämän tutkielman tulostenkin mukaan työntekijöiden kokemuksia kuulluksi tulemisesta kasvattaen muun muassa arvostuksen ja sitoutuneisuuden tunteita organisaatiota kohtaan. Tämä edellyttää kuitenkin tulosten mukaan sitä, että työntekijöiden mielipiteiden kysyminen ja osallistaminen johtavat myös konkreettisiin seurauksiin, kuten kartoituksen tulosten julkistamiseen sekä avoimeen vuorovaikutukseen johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Tutkielman tulosten mukaan organisaatiomuutoksessa tiedottaminen on usein hyvin vähäistä, mikä lisää työntekijöiden epävarmuuden tunteita liittyen muutokseen. Jotta johdon viestintä koetaan hyväksi, heidän tulee jakaa tietoa, kuunnella aktiivisesti työntekijöiden näkemyksiä, viestiä selkeästi ja ytimekkäästi organisaation kaikille tasoille ja käyttää erilaisia viestinnän muotoja ja välineitä (Shaw 2005). Työntekijöiden sitoutuminen muutokseen edellyttää, että johto viestii henkilöstölle muutoksen tarpeellisuudesta (Pekkola 2010, 97). Siten koko työyhteisölle syntyy käsitys muutoksesta ja sen tavoitteista. Tutkielman tulosten mukaan työntekijöillä on erilaisia tapoja reagoida muutokseen ja erilainen tarve tulla kuulluksi. Tämä tulisi huomioida suunniteltaessa tarkoituksenmukaisimpia vuorovaikutuskäytänteitä muutosprosessissa. van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli (2013, 20) ehdottavat fokusryhmäkeskustelua työkaluksi, jonka avulla työntekijät voivat keskustella muutoksen niin hyvistä kuin huonoistakin puolista, ja johtajat voivat siten ottaa nämä näkemykset huomioon muutoksia tehdessään. Myös tämän tutkielman tulokset tukevat ajatusta erityisten suunnittelupalavereiden järjestämisestä, ja monet työntekijät pitivät erityisen vaikuttavana joko esimiehen tai toimitusjohtajan läsnäoloa keskusteluissa. Koska työntekijät ovat se taho, jonka toiminta on merkittävässä osassa muutoksen onnistumisessa, on otettava huomioon heidän kokemuksensa ja näkemyksensä liittyen päivittäisten toimintaprosessien tehokkuuteen (van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli 2013, 20).

Kasvokkaiset fokusryhmäkeskustelut eivät kuitenkaan ole muuttuvassa työelämässä aina enää tarkoituksenmukaisin vuorovaikutuskäytänne, sillä monet tiimeistä toimivat etänä ja eri aikavyöhykkeillä, eivätkä välttämättä koskaan tapaa kasvotusten. Lisäksi kasvokkaisia tapaamisia voi olla vaikea järjestää rajallisten aika- ja henkilöstöresurssien vuoksi. Viestintäteknologia kuitenkin mahdollistaisi erilaisia tapoja kuunnella työntekijöitä esimerkeiksi tiimeinä. Vaikka moni työntekijöistä kertoikin tulevansa kuulluksi erityisesti silloin, kun sai puhua kasvotusten ja kahden kesken jopa toimitusjohtajan kanssa, tämä ei useimmiten ole kiireisen organisaatiomuutoksen kohdalla mahdollista. Kuten tuloksissa todettiin, tiimipalavereita pidettiin tärkeänä käytänteenä, mutta ne eivät usein osallista kaikkia työntekijöitä, joten kaikki eivät tule niissä kuulluksi. Anonymiteettiä pidettiin helpompana tapana antaa palautetta ja kertoa mielipiteensä. Tähän tarkoitukseen teknologiavälitteiset viestintätavat olisivat siis tarkoituksenmukaisimpia. Silloin kiireellisessäkin tilanteessa työntekijöitä voitaisiin kuulla tehokkaammin.

Seuraava kiinnostava tutkimuskohde kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen ilmiöiden suhteen olisikin niiden tutkiminen teknologiavälitteisessä kontekstissa. Koska teknologi-

set työkalut ja niiden soveltaminen työelämän tarpeisiin tulee varmasti jatkossakin yleistymään ja kehittymään, on niiden ominaisuuksia hyvä tutkia viestinnän näkökulmasta. Viestintäteknologian vuorovaikutteisuutta tarkasteleva puheviestinnän tutkimus voisi tarjota merkittävää tietoa esimerkiksi siitä, kokevatko työntekijät tulevansa kuul- luiksi sen kautta. Kiinnostava jatkotutkimus voisi liittyä myös kuuntelemisen kulttuuri- seikkoihin. Tässä tutkielmassa tutkimushenkilöt edustivat kolmea eri kulttuuria, joiden välillä saattoi olla eroja suhteessa yksilöiden kuuntelemisodotuksiin, kuuntelemisen ilmaisemiseen, johtamisviestintään liitettyihin merkityksiin sekä vaikuttamisen tarpei- siin. Olisikin mielenkiintoista selvittää kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen ilmiöitä kansainvälisessä organisaatiossa, jossa työntekijät edustavat eri kulttuureita. Toisaalta tutkimus voisi pureutua johtamisviestintään kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen näkö- kulmista. Esimerkiksi lähiesimiehen rooli johdon ja työntekijöiden välisenä ”viestin- viejänä” ja kuuntelijana on mielenkiintoinen ja usein haastava erityisesti muutos- prosessissa. Kuten tutkimushaastatteluissa kävi ilmi, työntekijät pitivät lähiesimiehen roolia kiireisenä ja pohtivat sitä, ettei tällä välttämättä itselläänkään juuri ole mahdol- lisuuksia vaikuttaa. Kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen ilmiöiden saralla riittää siis vielä paljon tutkittavaa. Lisäksi puheviestinnän tutkimuksella olisi paljon annettavaa organisaatiomuutoksen kontekstissa, sillä kuten tämä tutkielma sekä aiempi tutkimustieto toteavat, muutosprosessien viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteissä on paljon parantami- sen varaa.

KIRJALLISUUS

Adler, P. A. & Adler, P. 1988. Observational techniques. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks: Sage, 79–109.

Ala-Kortesmaa, S. 2015. Professional listening in the legal context. Tampere: Tampere University Press, *Acta Universitatis Tamperensis* 2101.

Ala-Kortesmaa, S. & Isotalus, P. 2015. Professional listening competence promoting well-being at work in the legal context. *The International Journal of Listening* 29, 30–49.

Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Raportti 45. TYKES, Helsinki.

April, K. 1999. Leading through communication, conversation and dialogue. *Leadership & Organization Development Journal* 20, 231–241.

Bateson, G. 1983. Information and codification: A philosophical approach. Teoksessa J. Ruesch & G. Bateson (toim.) *Communication. The social matrix of psychiatry*. 3rd ed. New York: Norton, 168–211.

Bavelas, J. B., Coates, L., & Johnson, T. 2000. Listeners as conarrators. *Journal of Personality and Social Psychology* 79, 941–952.

Beach, W.A. & Lindström, A. K. 1992. Conversational universals and comparative theory: turning to Swedish and American acknowledgement tokens in interaction. *Communication Theory* 2, 24–49.

Bentley, S. C. 1997. Benchmarking listening behaviors: is effective listening what the speaker says it is? *International Journal of Listening* 11, 51–86.

Berger, C. R. 2011. Listening is for acting. *The intl. journal of listening* 25, 104–110.

Berko, R. M., Wolvin, A. D. & Wolvin, D. R. 1992. *Communicating: A social and career focus*. 5th ed. Dallas: Houghton Mifflin.

Bodie, G. D. 2011. The active-empathic listening scale (AELS): Conceptualization and evidence of validity within the interpersonal domain. *Communication Quarterly* 59, 277–295.

Bodie, G. D., Worthington, D., Imhof, M. & Cooper, L. O. 2008. What would a field of listening look like? A proposal linking past perspectives and future endeavours. *The Intl. Journal of Listening* 22, 103–122.

Bodie, G. D. & Jones, S. M. 2012. The nature of supportive listening II: The role of verbal person centeredness and nonverbal immediacy. *Western Journal of Communication* 76, 250–269.

Bodie, G. D., St. Cyr, K., Pence, M., Rold, M. & Honeycutt, J. 2012. Listening competence in initial interactions I. Distinguishing between what listening is and what listeners do. *The Intl. Journal of Listening* 26, 1–28.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N, Tourish, D. & DiFonzo, N. 2004. Uncertainty during organizational change: is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13, 345–365.

Brownell, J. 1990 Perceptions of effective listeners: a management study. *The Journal of Business Communication* 27, 401–415.

Brownell, J. 1994. Creating strong listening environments: A key hospitality management task. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 6, 3–10.

Brownell, J. 2004. Creating strong listening environments: A key hospitality management task. *Listening Professional* 3, 11–24.

Brownell, J. 2013a. *Listening. Attitudes, principles, and skills*. New Jersey: Pearson.

Brownell, J. 2013b. Robert Bostrom's contribution to listening in organizational contexts. *The Intl. Journal of Listening* 27, 101–103.

Burgoon, J. K., Guerrero, L. K. & Floyd, K. 2010. *Nonverbal communication*. Boston: Allyn & Bacon.

Burleson, B. R. 2011. A constructivist approach to listening. *The Intl. Journal of Listening* 25, 27–46.

Canary, D. J., Cody, M. J. & Manusov, V. L. 2008. *Interpersonal communication: A goal-based approach*. 4th ed. Boston: Bedford/St. Martin's.

Clark, R.A. & Delia, J. G. 1979. Topoi and rhetorical competence. *The Quarterly Journal of Speech* 65, 87–206.

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

Cooper, L. O. & Husband, R. L. 1993. Developing a model of organizational listening competency. *Journal of the International Listening Association* 7, 6–34.

Daly, J. 1975. Listening and interpersonal evaluations. Paper presented at the central states speech convention, Kansas city, MO.

Directive 2002/14/EC of March 2002 on general framework for informing and consulting employees in the European Community, OJ L 80. Saatavana: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32002L0014> [Viitattu 25.4.2016].

Drollinger, T., Comer, L. B., & Warrington, P. T. 2006. Development and validation of the active empathetic listening scale. *Psychology and Marketing* 23, 161–180.

Eurofound 2012. *Fifth European Working Conditions Survey: Overview report*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Saatavana: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2011/82/en/1/EF1182EN.pdf [Viitattu 9.8.2015].

- Elstak, M. N., Bhatt, M., Van Riel, C. B. M., Pratt, M. G. & Berens, G. A. J. M. 2015. Organizational identification during a merger. The role of self-enhancement and uncertainty reduction motives during a major organisational change. *Journal of Management Studies* 52, 32–62.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fedesco, H. N. 2015. The impact of (in)effective listening on interpersonal interactions. *The Intl. Journal of Listening* 29, 103–106.
- Floyd, K. 2014. Empathic listening as an expression of interpersonal affection. *The Intl. Journal of Listening* 28, 1–12.
- Flynn, J. & Faulk, L. 2008. Listening in the workplace. *The Kentucky Journal of Communication* 27, 15–31.
- Flynn, J., Välikoski, T.-R. & Grau, J. 2008. Listening in the business context. Reviewing the state of research. *The Intl. Journal of Listening* 22, 141–151.
- Gearhart, C. C., & Bodie, G. D. 2011. Active-empathic listening as a general social skill. Evidence from bivariate and canonical correlations. *Communication Reports*, 24, 86–98.
- Gerard, G. & Teurfs, L. 1997. Dialogue and transformation. *Executive Excellence* 14, 16–26.
- Graneheim, U. H. & Lundman, B. 2004. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures, and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today* 24, 105–112.

- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavana: www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/Documents/INSPI%20raportti.pdf [Viitattu 29.3.2016].
- Hakanen, J. J. & Koivumäki, J. 2014. Engaged or exhausted – How does it affect dentists' clinical productivity? *Burnout Research* 1, 12–18.
- Herold, D. M. & Fedor, D. B. 2008. *Change the way you lead change. Leadership strategies that really work.* Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hirsch, R. O. 1986. On defining listening: Synthesis and discussion. Paper presented at the meeting of the International Listening Association, San Diego.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita.* 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita.* 15.–16. painos. Helsinki: Tammi.
- Husband, R. L., Cooper, L. O. & Monsour, W. M. 1988. Factors underlying supervisor's perceptions of their own listening behavior. *Journal of the International Listening Association* 2, 97–112.
- International Listening Association (ILA) 1996. Definition of listening. Saatavana: <http://www.listen.org/> [Viitattu 29.3.2016].
- Juholin, E., Åberg, L. & Aula, P. 2015. Strategic employee communication – What does it really mean? Towards responsible dialogue as a missing piece. Teoksessa R. Tensch, A. Catelani & A. Zerfass (toim.) *Communication ethics in a connected world. Research in public relations and organisational communication.* Bruxelles: Peter Lang, 323–347.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos.* Keuruu: Otava.

Kykyri, V.-L. 2008. Osallistamista ja omistajuuspuheen 'kalastelua'. Diskursiivinen näkökulma osallistumiseen organisaatiossa. Teoksessa P. Kuusela & M. Kuitunen (toim.) Organisaatiot muutoksessa. Kuopio: Unipress, 148–153.

Lehto, A.-M. 2007. Työelämän laatu muutoksessa. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos, 93–105.

Lobdell, C. L., Sonoda, K. T. & Arnold, W. E. 1998. The influence of perceived supervisor listening behavior on employee commitment. *Journal of the International Listening Association* 7, 92–110.

Mikkola, L. 2006. Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 66.

Miller, K. L. 2008. A quantitative study of the listening practices of African-American leader/managers of faith-based non-profit organizations in the U.S. Capella University.

Mineyama, S., Tsutsumi, A., Takao, S., Nishiuchi, K. & Kawakami, N. 2007. Supervisors' attitudes and skills for active listening with regard to working conditions and psychological stress reactions among subordinate workers. *Journal of Occupational Health* 49, 81–87.

Mishima, N., Kubota, S. & Nagata, S. 2000. The development of a questionnaire to assess the attitude of active listening. *Journal of Occupational Health* 42, 111–118.

Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work. Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health. Saatavana:

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153421/stayingw.pdf?sequence=1>

[Viitattu 9.8.2015].

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockallo, Z. 2011. Mielekäs muutos. Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Työterveyslaitos: PSYRES-tutkimushanke. Saatavana: www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/mielekas_muutos.pdf [Viitattu 9.8.2015].

Patton, Q. M. 1987. How to use qualitative methods in evaluation. London: Sage.

Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2010. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Viestinnän tutkimuskeskus CRC. Sosiaalitieteiden laitos: Helsingin yliopisto. Saatavana: www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf [Viitattu 4.4.2016].

Purdy, M. 1997. What is listening? Teoksessa M. Purdy & D. Borisoff (toim.) Listening in everyday life. Lanham: University Press of America, 1–20.

Puro, J.-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Porvoo: Bookwell.

Pyöriä, P. 2007. Tietotyön tutkimus - kehitystrendejä ja tulevia haasteita. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos, 44–52.

Raisio, H. 2009. Pirulliset ongelmat terveydenhuollossa – esimerkkeinä Kansallinen terveyshanke ja hoitotakuu-uudistus. Teoksessa J. Vakkuri (toim.) Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 73–91.

Roberts, C. V. & Vinson, L. 1998. Relationship among willingness to listen, receiver apprehension, communication apprehension, communication competence, and dogmatism. *International Journal of Listening* 12, 40–56.

Rogers, L. E. & Escudero, V. 2004. Overview and future directions. Teoksessa L. E. Rogers & V. Escudero (toim.) Relational communication: An interactional perspective to the study of process and form. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 219–236.

Ross, M. T. 2006. Communication effectiveness: A correlation study between CEO perceived self-effectiveness and subordinate perceived effectiveness. Minneapolis: Capella University.

Räikkönen, T. 2007. Kollektiivinen koherenssi ja työn tulevaisuus – suomalaisten työkuulttuurien muutokset ja potentiaaliset hyvinvointivaikutukset. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) Työ murroksessa. Työterveyslaitos. Keuruu: Otava, 227–242.

Shaw, K. 2005. Getting leaders involved in communication strategy. Breaking down the barriers to effective leadership communication. *Strategic Communication Management* 9, 14–17.

Shin, J., Taylor, M. S. & Seo, M.-G. 2012. Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal* 55, 727–748.

Stewart, J. & Thomas, M. 1995. Dialogic listening: Sculpting mutual meanings. Teoksessa J. Stewart (toim.) *Bridges Not Walls. A book about interpersonal communication*. 6th ed. New York: McGraw- Hill, 184–203.

Stine, M., Thompson, T. & Cusella, L. 1995. The impact of organizational structure and supervisory listening indicators on subordinate support, trust, intrinsic motivation, and performance. *International Journal of Listening* 9, 84–105. %

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10. painos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistus 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Saatavana: <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf> [Viitattu 15.4.2016].

Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. *Jyväskylä Studies in Humanities* 7. Jyväskylän yliopisto.

Valo, M. 1995. Taidot puheviestinnän opetuksessa ja tutkimuksessa. Teoksessa M. Valo (toim.) *Haasteita puheviestinnän opetukseen*. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 20, 234–264.

van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. 2013. Adapting to change: The value of change information and meaning-making. *Journal of Vocational Behavior* 83, 11–21.

van Vuuren, M., de Jong, M. D. & Seydel E. R. 2007. Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications* 12, 116–131.

Wolvin, A. D. 2010. Listening engagement. Intersecting theoretical perspectives. Teoksessa A. D. Wolvin (toim.) *Listening and Human Communication in the 21st Century*. Chichester: Wiley-Blackwell, 7–30.

LIITTEET

Liite 1 Suostumus

SUOSTUMUS

Tämä suostumus koskee HuK Meri Lukkarisen puheviestinnän pro gradu –tutkielmaa, joka on tekeillä Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksella. Tutkimusta ohjaa FT Leena Mikkola (leena.a.mikkola@jyu.fi).

Tutkielmassa kuvataan työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta organisaation muutosprosessissa. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää organisaatioiden muutosprosessien suunnittelemisessa sekä muissa työhyvinvoinnin kysymyksissä.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, ja haastateltavilla on myös oikeus jäädä tutkimuksesta pois milloin tahansa. Tutkimushenkilöillä on mahdollisuus lukea valmis raportti sen valmistuttua, ja tutkija lähettää halukkaille linkin valmiiseen työhön. Haastattelutilanne nauhoitetaan, ja äänite litteroidaan tekstiksi, josta tunnistetiedot poistetaan. Kirjallista aineistoa säilytetään luottamuksellisesti, eikä siihen pääse käsiksi kukaan ulkopuolinen. Tutkijan lisäksi vain ohjaajalla ja tarkastajilla on lupa tutustua haastatteluaineistoon.

Tutkimushenkilöiden anonymiteetti suojataan koko tutkimusprosessin ajan. Nimiä ja henkilötietoja ei siis julkaista raportissa, eikä niitä jaeta suullisesti ulkopuolisille. Raportissa esitettävissä lainauksissa ei henkilöllisyyttä tai taustaorganisaatioita voida tunnistaa. Tutkimukseen koottavaa haastatteluaineistoa ei tarkastella muiden ihmisten kanssa yliopiston seminaareissa tai muissa opetustilanteissa.

Minulle on annettu riittävä tieto tutkimuksesta päätöksentekoa varten. Annan suostumukseni tallentaa haastattelun ja käyttää sitä tutkimusaineistona puheviestinnän tutkimuksessa.

____/____/2015 _____
 aika paikka allekirjoitus

yhteystiedot

Tutkijana sitoudun noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimusaineiston säilyttämiseen ja tietosuojaan liittyviä ohjeita.

____/____/2015 _____
 aika paikka allekirjoitus

Meri Lukkarinen
 yhteystiedot: meri.m.lukkarinen@student.jyu.fi

Liite 2 Haastattelurunko

TAUSTAKYSYMYKSET

- ikä / age
- sukupuoli / gender
- koulutus / education
- asema/titteli / role in the company
- työvuodet organisaatiossa / years in the organisation

ORGANISAATIOMUUTOS

- En tutki organisaatiota, vaan työntekijöiden omia näkemyksiä ja kokemuksia
→ ei tarvitse kertoa tarkasti organisaatiomuutoksesta
- Kerro yleisesti organisaatiomuutoksesta: millainen muutosprosessi on ollut? / can you tell me a little bit about a recent change in the organisation? What has the change process been like?
- Millaisia tunteita muutos on herättänyt? / can you describe your feelings during this change process?
- Miten muutos on vaikuttanut työyhteisöön? / how has it affected the atmosphere at the office?
- Oletko sitoutunut organisaatioon? Onko muutos vaikuttanut sitoutumiseesi? / do you feel engaged in the organisation? Has the change process affected it?

NÄKEMYKSET KUUNTELEMISESTA JA KUULLUKSI TULEMISESTA

- Mitä kuunteleminen mielestäsi tarkoittaa? What does listening mean to you?
 - o Millainen on hyvä kuuntelija? / how would you describe good listening?
- Onko hyvä kuuntelija hyvä viestijä? (Puheviestinnässä kuunteleminen nähdään osana vuorovaikutustaitoja) / is a good listener a good communicator?
- Miten arvioisit itseäsi kuuntelijana? / how would you describe yourself as a listener? Are you a good listener?

- Mitä kuulluksi tuleminen tarkoittaa? / what does it mean to be listened to?
 - o Onko eri asia kuin kuunteleminen? Miten? / is it different than listening?
 - o Mistä tulee sellainen olo, että tulet kuulluksi? / what makes you feel listened to?
- Onko kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen tärkeää työssä? / How does listening affect your work?
 - o Miten? Mihin vaikuttaa? / how does listening affect your working relationships? → does it affect the spirit? why?

KOKEMUKSET KUUNTELEMISESTA JA KUULLUKSI TULEMISESTA ORGANISAATIOMUUTOKSEN KONTEKSTISSA

- Koetko tullessi kuulluksi organisaatiomuutoksessa? / do you feel like you're being listened to during the organizational change?
 - o Mitä tarkoitat? / what does it mean?
 - o Miksi ei? (kiire, suhteet, motivaation puute...?) / why not?
- Miten havaitsit sen, että sinua kuunneltiin / ei kuunneltu? / how did you perceive you were or were not listened to?
 - o Mihin se on vaikuttanut? (motivaatio, luottamus, jaksaminen...) / has it affected you or your work somehow that you didn't feel listened to? (motivation, engagement..)
- Millaisia kuuntelemiskäytänteitä? / what sort of structures did the company have in place during the change to allow you to communicate your thoughts?
 - o Palautetilanteita, kehityskeskusteluja, viikkopalavereja, kahvipöytäkeskusteluja? / e.g. feedback sessions
 - o Tuntuuko, että niissä kuunnellaan? / do you feel listened to in those situations?
 - o Käytettiin niitä hyväksi organisaatiomuutoksen aikana? / were they used during the change process?
- Kuka kuuntelee? / Who listens at your workplace? HR-department, team leader, management, organization?
 - o Esimies? Johto? HR-osasto? Pääluottamusmies?
 - o Onko kuunteleminen osa organisaatiokulttuuria?

- Kulttuurierot (monikulttuurinen tiimi? erilaisia tapoja kuunnella ja osoittaa se?) / Do you think people from different cultures listen in different ways?
- Tuleeko teknologian välityksellä kuulluksi? / Do you feel like you're being listened or can have an impact via technologically mediated communication?
- Koetko voitavasi vaikuttaa työhösi? / do you feel like you can have an impact on your work?
 - o Kuunnellaanko mielipiteitäsi? / are your views being heard?
 - o Haluatko vaikuttaa asioihin työyhteisössä? / Do you have a need to affect your work/ have an impact?
- Vaikuttavatko kuunteleminen / kuulluksi tuleminen työhyvinvointiin? Miten? / Does listening affect work welfare (happiness & satisfaction)? How?
- Miten kuuntelemista voitaisiin parantaa organisaatiomuutosprosessissa? / what do you think could have been done to enhance listening at your workplace during the organizational change?