

Ellinoora Nkwentie

**KUUNTELEMISEN YHTEYS  
TYÖHYVINVOINTIIN**  
Nuorten työntekijöiden kokemuksia  
esihenkilö-alaisuudessa

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

4/2024

# TIIVISTELMÄ

Ellinoora Nkwentie: Kuuntelemisen yhteys työhyvinvointiin – Nuorten työntekijöiden kokemuksia esihenkilö-alaisuudessa

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

4/2024

---

Kuuntelemisen tiedetään olevan merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin tukemisessa. Kuuntelemiseen liittyvän vuorovaikutuksen kartoittamista kuitenkin tarvitaan, sillä työpahoinvoinnin oireet ovat lisääntyneet nuorten työntekijöiden keskuudessa. Tutkimukset osoittavat, että etenkin johtajilla on asemansa puolesta tärkeä rooli työntekijöiden hyvinvoinnin vahvistamisessa. Nuorilla työntekijöillä on vielä paljon työelämää edessä, joten on tärkeä syventyä tarkastelemaan, millaisin kuuntelemisen keinoin heidän työhyvinvointia voitaisiin tukea esihenkilö-alaisuudessa.

Tässä tutkielmassa keskeisenä kysymyksenä on, miten nuoret työntekijät kokevat kuuntelemisen olevan yhteydessä heidän työhyvinvointiinsa. Tätä tutkimusongelmaa lähestyttiin tarkastelemalla, millaisia kuuntelemiseen liittyviä odotuksia nuorilla on esihenkilö-alaisuudessa, miten työntekijät kokevat työhyvinvointia tukevan kuuntelemisen toteutuneen ja minkälaisia työhyvinvoinnin kokemuksia työntekijät arvioivat kuulluksi tulemisen tuottavan. Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruussa hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelua, johon osallistui kymmenen alle 29-vuotiasta työntekijää. Aineisto analysoitiin hyödyntämällä sisällönanalyysia.

Tulosten mukaan onnistunut kuunteleminen vahvistaa työntekijöiden minäkäsitystä. Se saa heidät tuntemaan olevansa arvostettuja ja vapaita olemaan oma itsensä. Hyvällä kuuntelemisella on yhteys myös turvalliseen, luottamukselliseen ja tasa-arvoiseen esihenkilö-alaisuuteeseen. Se saa työntekijät kokemaan työnsä merkitykselliseksi, sitoutumaan työhön ja hyödyntämään omaa potentiaaliaan. Nuorilla työntekijöillä on odotuksia esihenkilön kuuntelemiskäyttäytymistä, kuuntelemistilannetta ja keskusteltavia aihepiirejä kohtaan. Työhyvinvointia tukee, kun esihenkilö kuunnelleessaan huomioi työntekijän tunteita ja antaa emotionaalista tukea. Myös keskittyminen, aktiivinen kuunteleminen, ymmärryksen osoittaminen, vastaaminen ja kuuntelemistilanteen jälkeen tapahtuva toiminta tukevat kaikki kuulluksi tulemisen kokemusta. Nuoret työntekijät kokevat tärkeänä, että esihenkilö kuuntelee tuen tarvetta, omia ideoita, työn ulkopuolisia asioita ja ottaa kuunnelleessaan huomioon myös työntekijän osaamisen. Kuuntelemistilanne tukee kuulluksi tulemisen kokemusta, kun se on kiireetön, avoin, saatavilla tarvittaessa, kahdenkeskinen, vastavuoroinen ja toteutuu säännöllisesti. Työhyvinvointia näyttää vahvistavan, kun odotukset toteutuvat. Toisaalta taas tyytymättömyys kuuntelemisen tasoon on tulosten mukaan yhteydessä lisääntyneeseen työpahoinvointiin. Kuitenkin yleinen tyytyväisyys kuuntelemiseen mahdollistaa sen, että esihenkilöä kohtaan voidaan kokea myös empatiaa, jos hän epäonnistuu.

Tulokset antavat hyödyllistä tietoa kuuntelemisen roolista työhyvinvoinnin tukijana esihenkilö-alaisuudessa. Tuloksia voidaan hyödyntää johtajien koulutuksessa ja vuorovaikutusvalmennuksessa.

Avainsanat: Esihenkilö-alaisuus, kuunteleminen, vuorovaikutus, työhyvinvointi, työpahoinvointi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	KUUNTELEMINEN ESIHENKILÖ-ALAISSUHTEESSA .....	3
	2.1 Kuuntelemisen määrittelyä .....	3
	2.1.1 Kuunteleminen vuorovaikutusprosessina .....	3
	2.1.2 Kuunteleminen taitona .....	5
	2.1.3 Kuunteleminen tuen antamisen välineenä .....	7
	2.2 Nuorten työntekijöiden ja esihenkilön suhde .....	11
	2.3 Odotusten merkitys kuuntelemistilanteessa .....	14
3	TYÖHYVINVOINNIN RAKENTUMINEN KUUNTELEMISESSA.....	18
	3.1 Työhyvinvointi käsitteenä .....	18
	3.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli.....	19
	3.3 Subjekttiivinen työhyvinvointi.....	21
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	23
	4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	23
	4.2 Aineiston keruu.....	26
	4.3 Osallistujat.....	27
	4.4 Aineiston käsittely ja analyysi .....	28
	4.5 Eettinen pohdinta .....	29
5	TULOKSET .....	32
	5.1 Kuuntelemiseen liittyvät odotukset .....	32
	5.1.1 Esihenkilön kuuntelemiskäyttäytyminen ja -osaaminen .....	32
	5.1.2 Kuuntelemistilanne.....	34
	5.1.3 Keskusteltavat aihepiirit .....	36
	5.2 Työhyvinvointia tukeva kuunteleminen.....	38
	5.2.1 Esihenkilön kuuntelemiskäyttäytyminen.....	39
	5.2.2 Kuuntelemistilanne.....	42
	5.2.3 Keskusteltavat aihepiirit .....	46
	5.2.4 Odotusten toteutuminen.....	49
	5.3 Työhyvinvoinnin kokemukset.....	52
	5.3.1 Itseen liittyvät kokemukset .....	52
	5.3.2 Esihenkilö-alaisuuteeseen liittyvät kokemukset.....	55
	5.3.3 Työhön liittyvät kokemukset .....	57
6	POHDINTA.....	60
	6.1 Kuunteleminen on yhteydessä minäkäsitykseen .....	60
	6.2 Nuoret työntekijät kaipaavat emotionaalista tukea .....	63
	6.3 Hyvä vuorovaikutussuhde on edellytys kuulluksi tulemiselle .....	66
	6.4 Työntekijöiden tyytyväisyys odotusten toteutumiseen .....	68
	6.5 Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusehdotukset .....	71
	KIRJALLISUUS .....	77
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO .....	85

# 1 JOHDANTO

Viime vuosien aikana nuorten työntekijöiden työhyvinvointi on ollut laskussa. Vuoden 2022 lopulla useampi kuin joka neljäs nuori kärsi työuupumuksen oireista. Nuorten osalta työhyvinvointi on ollut laskussa vuodesta 2019 lähtien, eikä tilanne ole edelleenkään helpottanut. Sen on havaittu näkyvän työn imun vähentymisenä, työssä tylsistymisenä, työkyvyn heikentymisenä ja johdolta tuen hakemisen ja saamisen vähyytenä. (Hakanen & Kaltiainen, 2023.) Työhyvinvointi nuorten työntekijöiden keskuudessa on viime vuosina puhututtanut myös julkisella tasolla, mikä on näkynyt muun muassa uutisotsikoissa (Kosonen, 2023; Pantsu, 2021). Onkin tärkeää löytää keinoja, jolla nuorten työhyvinvointia voidaan tukea. Sosiaali- ja terveysministeriön (2024) mukaan työnantajalle kuuluu osaltaan myös vastuu työntekijän työhyvinvoinnin edistämisestä.

Tässä tutkielmassa keskiössä ovat työhyvinvointiin yhteydessä olevat vuorovaikutustekijät. Tiedetään, että kuunteleminen on yksi keskeinen osa vuorovaikutusta, ja itseasiassa ensimmäinen vuorovaikutustaito, jonka ihminen omaksuu. Alamme kuunnella jo ennen syntymää, ja edelleen käytämme merkittävän osan vuorovaikutukseen käyttämästämme ajasta kuunnellen (Worthington & Fitch-Hauser 2018, 21).

Kuuntelemisen myös tiedetään olevan merkittävässä roolissa mitä tulee työhyvinvoinnin tukemiseen (Pines, 2002; Jonsdottir & Kristinsson, 2020; Qin & Men, 2021; Kristinsson ym., 2019). Erityisesti johtajilla on asemansa puolesta rooli, jossa he voivat vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin yksinkertaisesti kuuntelemalla (Bregenzer ym., 2020). Onnistuneen kuuntelemisen työpaikoilla on nähty olevan jopa työuupumusta ehkäisevä tekijä (Pines 2002, 262). Kuitenkin työhyvinvointi nuorten keskuudessa on ollut viime vuosina haaste, joten on tärkeä syventyä tutkimaan, miten nuoret työntekijät kokevat kuuntelemisen toteutuvan esihenkilö-alaisuudessaan.

Kuuntelemista on viime vuosina tutkittu organisaatioiden sisällä johtajien kuuntelemisosaamisen näkökulmasta (Cardon ym., 2019; Qin & Men, 2021) ja huomiota on saanut erityisesti aktiivisempaa kuuntelun merkitys (Kristinsson ym., 2019; Jonsdottir & Kristinsson, 2020; Kelly ym., 2023). On myös tutkimusnäyttöä siitä, että kuunteleminen työpaikalla on yhteydessä työntekijän hyvinvointiin (Pines, 2002; Jonsdottir & Kristinsson,

2020; Qin & Men, 2021; Kristinsson ym., 2019). Kuuntelemisen tutkimuksessa organisaatioiden viitekehyksessä kuitenkin puuttuu empiiristä tutkimusta, jossa myös kuunneltavana olevan näkökulma otetaan kokonaisvaltaisesti huomioon (Qin & Men, 2021).

Tämän tutkielman keskiössä on tutkia, miten työntekijät kokevat esihenkilö-alaisuudessa toteutuvan kuuntelemisen olevan yhteydessä heidän työhyvinvointiin. Näkökulmana on nuorten työntekijöiden subjektiiviset kokemukset kuulluksi tulemisesta. Ymmärrystä aiheesta pyritään lisäämään kysymällä, millaisia odotuksia työntekijöillä on kuuntelemista kohtaan, minkälaisen kuuntelemisen he kokevat tukevan heidän työhyvinvointiaan ja minkälaisia työhyvinvoinnin kokemuksia nuoret arvioivat onnistuneen kuuntelemisen tuottavan.

Tutkielma toteutettiin haastattelemalla kymmentä alle 29-vuotiasta työntekijää heidän kuuntelemiseen ja työhyvinvointiin liittyvistä kokemuksistaan esihenkilö-alaisuudessa. Tutkielma tuottaa tietoa siitä, millaiseksi nuoret kokevat ja arvioivat kuuntelemisen roolin osana heidän työhyvinvointiaan ja millaisen kuuntelemisen nuoret kokevat hyväksi. Toisaalta tutkielma myös lisää ymmärrystä siitä, miten nuoret työntekijät kokevat epäonnistuneen kuuntelemisen olevan yhteydessä heidän työhyvinvointiinsa. Lisäksi tutkielman kautta saadaan ymmärrystä onnistuneen kuuntelemisen hyödyistä niin työntekijän, esihenkilö-alaisuuden kuin itse työn kannalta. Tuloksia voidaankin soveltaa, kun työpaikoilla halutaan panostaa nuorten työhyvinvointiin. Lisäksi tuloksia voidaan hyödyntää osana johtajien vuorovaikutusvalmennuksia sekä koulutusta.

## **2 KUUNTELEMINEN ESIHENKILÖ-ALAISSUHTEESSA**

### **2.1 Kuuntelemisen määrittelyä**

Tässä tutkielmassa pyrkimyksenä on syventää ymmärrystä kuuntelemisesta esihenkilö-alaisuuden kontekstissa. On kuitenkin ensin käsitettävä, mitä kuuntelemisella tarkoitetaan ja miten se kietoutuu osaksi vuorovaikutusprosessia. Tässä luvussa käydään läpi, miten kuuntelemista on aiemmassa tutkimuksessa määritelty, ja miten se tämän tutkielman kontekstissa ymmärretään.

#### **2.1.1 Kuunteleminen vuorovaikutusprosessina**

Kuunteleminen on yksi keskeisimpiä käsitteitä tässä tutkielmassa. Vaikka se on viestinnällisenä taitona yksi tärkeimmistä, mitä ihmisellä voi olla, tutkijat eivät ole päässeet aina yhteisymmärrykseen sen määrittelystä. On olemassa ainakin yli 50 eri määritelmää kuuntelemiselle. (Worthington & Fitch-Hauser, 2018.) Kuuntelemisen määritelmän yksiselitteinen löytäminen on osoittautunut haastavaksi, sillä kuunteleminen on useasta eri tekijästä muodostuva konstruktio. Määritelmien paljous kertoo siitä, että kyseessä on kompleksinen ja monimutkainen ilmiö. Voidaankin ajatella, että eri näkökulmat ja määritelmät tukevat toinen toistaan, eikä ole syytä rajata kuuntelemista vain yhteen määritelmään sulkien mahdollisesti pois muita tärkeitä näkökulmia ja kuuntelemisen osa-alueita.

Konstruktivistisen näkemyksen mukaan kuunteleminen pyrkii luomaan ymmärrystä vuorovaikutuksen toisen osapuolen viestintäkäyttäytymisestä tekemällä siitä tulkintaa (Burlison, 2011). Kuuntelemisen voidaan sanoa olevan kykyä kiinnittää huomiota, tehdä tulkintaa ja vastata toisen osapuolen verbaaliseen ja nonverbaaliseen viestintään. Tyypillisesti kuuntelemiseen liitetään kolme eri osa-aluetta: kognitiivinen, affektiivinen ja behavioristinen, joista kognitiivinen viittaa viestin ymmärtämiseen, vastaanottamiseen ja tulkitsemiseen. Affektiivinen puoli taas kattaa muun muassa motivaation olla vuorovaikutuksessa, ja behavioristiseen osa-alueeseen liitetään verbaalit ja nonverbaalit vastaamisen prosessit. (Jones, 2011.) Crittenden ja Crittenden (1985) mukaan kuunteleminen on viestin tulkintaa, arviointia ja siihen vastaamista. Kansainvälisessä kuuntelemisen järjestössä yhteisesti

hyväksytty määritelmä kuuntelemiselle onkin verbaalisen tai nonverbaalisen viestin vastaanottamisen, merkityksen muodostamisen ja siihen vastaamisen prosessi (International Listening Association, 1996). Tämä määritelmä on hyvä kiteytys moniulotteisesta kuuntelemisen ilmiöstä, ja tässä tutkielmassa kuunteleminen käsitetäänkin kansainvälisen kuuntelemisen järjestön määritelmän mukaan vuorovaikutusprosessina.

Kuuntelemisen käsitettä on lisäksi tutkittu ainakin auditiivisuuden, ymmärtämisen, muistamisen, kuuntelemisen taidon sekä vuorovaikutuksen näkökulmista (Ortju, 2023, 38). Vaikka nämä eri tulokulmat antavatkin mielenkiintoista tietoa kuuntelemisen käsitteellistämisestä, tässä tutkielmassa syvennytään hahmottamaan sitä enemmänkin vuorovaikutusprosessina. Tutkielmassa ollaan kiinnostuneita niistä viestinnän kannalta oleellisista tekijöistä, jotka rakentavat kokemusta kuulluksi tulemisesta esihenkilöalaisuuden kontekstissa. Lisäksi kuuntelemista tarkastellaan vuorovaikutustaitona ja tuen antamisen välineenä, sillä sen on nähty olevan yksi kuuntelemisen tärkeimpiä tehtäviä, jolla on myös keskeinen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä (Apker, 2003; Jones, 2011; Cranmer ym., 2017).

Burlesonin (2011) mukaan kuunteleminen vuorovaikutuksen osana pyrkii luomaan merkityksiä ja rakentamaan ymmärrystä toisen osapuolen lähettämistä viesteistä. Kuuntelemisesta on puhuttukin viestinnän tieteessä myös viestin vastaanottamisena (eng. message reception), viestin prosessointina (eng. message processing) ja tulkintana (eng. decoding). Osapuolet asettavat kuuntelemistilanteessa tavoitteita, jotka pitävät sisällään sen, mitä halutaan ymmärtää ja kuinka paljon halutaan ymmärtää. Nämä tavoitteet ohjaavat vuorovaikutusprosessia ja vaikuttavat viestin tulkitsemiseen. Kuunteleminen on siis vuorovaikutusprosessi, jossa molemmat osapuolet tekevät yhteistyötä. Siinä kuuntelija pyrkii ymmärtämään ja luomaan merkityksiä sanotusta, ja viestin lähettäjä pyrkii helpottamaan kuuntelijan työtä ymmärtää. Molempien osapuolten roolit tukevat ja täydentävät toisiaan vuorovaikutusprosessin aikana, mihin kuuluu sekä nonverbaaliset että verbaaliset viestit. (Burleson, 2011.) Muistaminen on myös tärkeä osa kuuntelemista (Worthington & Fitch-Hauser, 2018). Kuitenkaan vuorovaikutusprosessissa keskeisimpiä lopputuloksia kuuntelemisen näkökulmasta ei ole se, kuinka paljon kuulija muistaa, mitä on sanottu, vaan se, millaisia tulkintoja kuuntelija rakentaa sanotusta (Bodie, 2011).

### 2.1.2 Kuunteleminen taitona

Kuunteleminen käsitetään tässä tutkielmassa läpi elämän kehittyvänä taitona, jota on mahdollista harjoitella. Se on käsitetty olevan työelämässä jopa tärkein vuorovaikutustaito (Goby & Lewis, 2000; Fracaro, 2001). Myös monilla eri tutkimusaloilla kuuntelemisen on ehdotettu olevan menestymisen kannalta jopa arvostetuin taito (Flynn ym., 2008). Kuuntelemisen taito lähtee yksilöstä, mutta tulee kuitenkin näkyväksi vasta viestintäteoissa ja vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Työpaikalla työtehtävien tavoitteet ohjaavat kuuntelemisen toteutumista kohti tarkoituksenmukaisuutta, ja tällöin kuuntelija kantaa osaltaan vastuuta onnistuneesta vuorovaikutuksesta omalla aktiivisuudellaan. (Ala-Kortesmaa, 2015, 168.) Se on siis tarkoituksenmukaista ja pyrkii viestintätekona tiettyyn päämäärään (Bodie & MacGeorge, 2022, 93). Kuuntelemisen taidon harjoittelu alkaa jo varhaislapsuudessa, ja se edellyttää itsensä ja muiden ihmisten ymmärtämistä (Worthington & Fitch-Hauser, 2018, 22). Kuuntelemisen taidon omaksumisella työpaikalla on iso merkitys, sillä kuuntelemisen kautta ilmaistu arvostus ja kannustaminen ovat oleellisia myös työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kannalta (Ortju, 2023, 33). Tiedetään myös, että kuuntelemisen taito on yhteydessä tuloksellisempaan vuorovaikutukseen, parempaan tyytyväisyyteen ihmissuhteissa sekä parempaan menestykseen työelämässä (Bodie & Fitch-hauser, 2010).

Burlesonin kaksoisprosessi-teorian mukaan ihminen voi toteuttaa kuuntelemista kahdella eri kognitiivisella tasolla: tietoisella (eng. mindful) ja tiedostamattomalla (eng. automatic). Nämä tasot vaativat kuuntelijalta myös erilaista taitoa. Niin sanottu perustaso riittää jokapäiväisissä arkisissa tilanteissa, joissa kuuntelija voi luottaa lähetetyn viestin tarkoittavan juuri siitä, mitä siinä sanotaan. Tämä on rutiininomaista, ja tapahtuu enimmäkseen automaattisesti eli tiedostamattomasti, eikä se juuri haasta kuuntelijan kognitiivisia prosesseja. Tällöin kuuntelija luottaa viestin lähettäjän olevan rehellinen, läpinäkyvä ja vilpitön aikeissaan. Jos kuuntelija ei kykene luomaan ymmärrystä tai tulkintaa viestistä, hän voi esittää kysymyksen, selvennyksen tai pyytää toistamaan viestin. Kuitenkin vuorovaikutustilanteet, jotka pyrkivät monimutkaisempiin päämääriin, vaativat kuuntelijalta edistyneempää taitoa ja tietoista kognitiivista prosessointia. Sitä edellytetään tilanteissa, jossa erityisen huomion kiinnittäminen on tärkeää, ja jossa kuuntelijan tulee päästä pelkän sanotun lisäksi selville esimerkiksi puhujan aikeista ja motiiveista. (Burleson, 2011.) Esihenkilö-alaisuuteen



kontekstissa kuunteleminen vaatii siis onnistuakseen riittävää taitotasoa työntekijän viestin tulkitsemiseksi ja ymmärtämiseksi. Tässä tutkielmassa ei tarkastella esihenkilöiden kuuntelemisen taitoa, mutta on kuitenkin tärkeä ymmärtää kuuntelemisen kokemuksen muodostuvan kokonaisvaltaisesti eri tekijöistä. Siihen on yhteydessä muun muassa esihenkilön kyvyt ja motivaatio toteuttaa kuuntelemista aktiivisesti.

Hyvän kuuntelijan ja kuuntelemisen määrittävien piirteiden tutkiminen on kiinnostanut eri tutkijoita. Keskittymisen on nähty olevan yksi kuuntelemisen tärkeimpiä osa-alueita (Goby & Lewis, 2000). Keskittyminen, huomion kiinnittäminen ja läsnäolo ovat niin oleellisia osia kuuntelemista, että ne ovat nähtävillä myös osassa kuuntelemisen käsitteen määritelmiä (Barker, 1971; Wolvin & Coakley, 1996). Myös Jones (2011) ymmärtää yhden kuuntelemisen perustavanlaatuisen osa-alueen olevan kyky kiinnittää huomiota, mitä edellytetään erityisesti, jos kuuntelija pyrkii antamaan tukea. Burlesonin (2011) mukaan omaa tarkkaavaisuutta ja keskittymistä parantamalla voidaan vahvistaa hyvää kuuntelemista. Myös Ortjun (2023) mukaan keskittymällä meneillään olevaan asiaan, syntyy vaikutelma onnistuneesta kuuntelemisesta.

Nonverbaalisella viestinnällä on siis merkittävä osuus hyvän kuuntelemisen rakentumisessa. Keskittymisen lisäksi myös katsekontaktin on nähty olevan tärkeä elementti hyvän kuuntelemisen rakentumista. Sen avulla viestitään muun muassa keskittymistä puhujaan. Kokemusta kuulluksi tulemisesta vahvistaa edelleen, jos kuuntelija katsekontaktissa hymyilee ja nyökyttelee. (Ortju, 2023, 124.) Onnistuneeseen kuuntelemisen kokemukseen tarvitaankin Ortjun mukaan ajan antamista ja valmistautumista.

Huomion antamisen lisäksi myös ymmärryksen ja arvostuksen osoittamisen, tuen antamisen, kärsivällisyyden ja empatian ilmaisemisen on nähty olevan hyvän kuuntelemisen tunnuspiirteitä (Lipetz ym., 2020). Jotta kuuntelemisen kokemus on hyvä, vaatii se molemmilta osapuolilta ajan ja huomion antamista toisilleen, mikä viestii myös arvostuksesta ja kunnioituksesta. Arvostuksen osoittamisella puolestaan on myönteinen vaikutus koettuun työhyvinvointiin (Warr, 1987). Arvostuksen tunnetta edelleen vahvistaa, jos kuuntelija on aktiivisesti läsnä ja osoittaa kiinnostusta (Ortju, 2023). Voidaankin todeta, että arvostuksen kokemus syntyy siitä, kun henkilö kokee tulevansa kuulluksi.

On tutkimusnäyttöä, että kokemukset aidosti kuulluksi tulemisesta ja arvostuksen saamisesta vaikuttaa työhyvinvoinnin lisäksi myönteisesti myös koko työyhteisön hyvinvointiin (Ortju, 2023). Ortjun mukaan kuulluksi tulemisen tunteella on yhteys avoimempaan viestintäilmapiiriin organisaatiossa. Tällöin myös omat tunteet ja ajatukset voi olla helpompi tuoda esille, jolloin työntekijä voi kokea voivansa hyvin saamalla olla oma itsensä. Kun yksilölliset mielipiteet ja ajatukset on mahdollista esittää vapaasti, ja yksilö tulee kuulluksi niiden kanssa, yksilön kokemus hyvinvoinnista vahvistuu (Utriainen, 2009, 75).

Tämän tutkielman kannalta on oleellista tarkastella, miten nuoret työntekijät kokevat kuuntelemisen olevan yhteydessä heidän työhyvinvointiinsa. Tarkasteltavaksi kontekstiksi valikoitui esihenkilö-alaisuudessa tapahtuva vuorovaikutus, sillä tiedetään, että esihenkilöt ovat roolinsa puolesta tärkeässä asemassa työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta (Bregenzer et ym., 2020). Kuunteleminen on keskeinen osa hyvää ja tukevaa työympäristöä. Erityisesti työssä jaksamisen näkökulmasta myönteiset kokemukset kuuntelemisesta ovat tärkeitä (Ortju, 2023, 53). Hyvä kuunteleminen myös edistää avointa viestintää, lisää ymmärrystä ja arvostusta, mitkä kaikki yhdessä vaikuttavat myönteisesti työhyvinvointiin niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin.

Samaan aikaan tiedetään, että nuorten työntekijöiden hyvinvointi on ollut viime vuosina laskussa. On siis tärkeää kysyä, mitkä ovat niitä kuuntelemiseen liittyviä piirteitä, jotka esihenkilö-alaisuudessa voivat onnistuessaan tukea työssä jaksamista ja hyvinvointia. Kysymys on oleellinen, sillä edellä kuvatut hyvää kuuntelemisen kokemusta rakentavat tekijät ovat vuorovaikutustaitoja, joissa jokainen voi halutessaan kehittyä. Tämän tutkielman kontekstissa on tärkeää kysyä, minkälaiset piirteet esihenkilöiden kuuntelemisessa on sellaisia, jotka nuoret kokevat vahvistavan ja toisaalta heikentävän heidän kokemustaan työhyvinvoinnista. On mielenkiintoista tutkia, minkälainen kuunteleminen välittää kokemusta kuulluksi tulemisesta nuorten työntekijöiden ja esihenkilön suhteessa.

### **2.1.3 Kuunteleminen tuen antamisen välineenä**

Kuuntelemisen taitoa voidaan tarkastella myös eri kuuntelemistehtävien kautta. Kuuntelemisella on viestintätekona erilaisia funktioita kuten konfliktin hallinta, oppiminen ja ihmissuhteiden vahvistaminen. Kuitenkin yksi sen tärkeimmistä tehtävistä on sosiaalisen tuen antaminen. (Worthington & Fitch-Hauser, 2018.) Toisin sanoen kuuntelemista voidaan

tarkastella myös supportiivisena viestintänä. Sosiaalinen tuki on tarvittua erityisesti silloin, kun ihminen kokee negatiivisia tunteita kuten ahdistusta, surua, häpeää, pelkoa tai vihaa (Burlison, 2003). Tämän tutkielman kannalta tuen antamisen näkökulma osana kuuntelemista on merkittävä, sillä tutkielma keskittyy nuorten työhyvinvointiin, minkä tiedetään olleen laskusuunnassa viimeisten vuosien aikana (Hakanen & Kaltainen, 2023). Negatiiviset tunteet taas ovat enemmän läsnä, kun ihmisen subjektiivinen hyvinvointi on matala (Diener ym., 2009). Toisaalta kuuntelemisella voidaan tukea työntekijää myös tunnetasolla, sillä kuunteleminen on oleellisessa roolissa emotionaalisen tuen antamisessa. Tukea antava kuunteleminen on kuitenkin haastava tehtävä, sillä se vaatii kuuntelijalta emotionaalista osallistumista sekä mukautumista samalla kun hän tulkitsee ja vastaa tukea tarvitsevan viestiin. (Jones, 2011.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta tuen antamisella on merkittävä rooli. Tiedetään, että supportiivinen viestintä on yhteydessä yksilön työhyvinvointiin (Apker, 2003), ja saatu sosiaalinen tuki yhdessä muiden tekijöiden kanssa vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin (Warr, 1990). Yksinkertaisesti osoittamalla kiinnostusta kuuntelemisen keinoin, voi esihenkilö tukea yksilön myönteisiä kokemuksia työhyvinvoinnista. Esimerkiksi ongelmatilanteissa esihenkilön kuunteleminen on tehokas tapa osoittaa työntekijälle, että hän on halukas auttamaan. Työyhteisön tuki ja halu auttaa stressaavien tilanteiden keskellä on jopa edellytys sille, että työntekijä voi kokea voivansa hyvin työssään. (Ortju, 2023.) Erityisesti emotionaalisen tuen saaminen on merkittävä tekijä yksilön toimintakyvyssä ja hyvinvoinnissa. Sillä tiedetään olevan yhteys siihen, kuinka hyvin ihminen kykenee käsittelemään ongelmia ja kuinka terveeksi ihminen itsensä tuntee. Lisäksi sen tiedetään parantavan osapuolten välistä suhdetta. (Burlison, 2003.)

Tukea voidaan osoittaa kuuntelemalla eri muodoissa, ja tutkijat ovat jakaneet sosiaalisen tuen muodon arvioivaan, informatiiviseen, instrumentaaliseen ja emotionaaliseen tukeen, joiden toteutumiseen vaikuttaa olemassa olevat suhteet, vuorovaikutustilanne sekä osapuolten väliset tarpeet. Arvioivan tuen tavoitteena on, että tuen tarvitsija voisi itse oivaltaa keinoja kehittää osaamistaan ja tukea hyvinvointiaan. (Ortju, 2023, 57.) Informatiiviseen tukeen liittyy neuvojen, ohjeiden ja tiedon antaminen, ja sen laadulla tiedetään olevan vaikutusta työntekijän työtyytyväisyyteen (Sias, 2005). Myös Ortjun (2023) mukaan oleellisen tiedon jakaminen edistää työn tuloksellisuutta ja työssä jaksamista. Informatiivinen tuki ei

kuitenkaan ole pelkästään ohjeiden antamista, vaan se voi tarkoittaa myös uusien ideoiden ja näkökulmien jakamista (Cranmer ym., 2017). Lisäksi informatiiviseen tukeen nähdään kuuluvan ehdotuksien ja hyödyllisten ongelmanratkaisua helpottavien ajatusten jakaminen (Semmer ym., 2008).

Instrumentaalinen tuki keskittyy konkreettisiin hyötyjen, välineiden ja palvelusten antamiseen (Goldsmith, 2004, 13), mikä voi siis esimerkiksi tarkoittaa uusia työvälineitä, koulutusta tai vaikka työvuorojärjestelyjä (Ortju, 2023). Se voi myös olla auttamista jossain, mikä toiselle on vaikeaa. Instrumentaalisen tuen on nähty olevan merkittävä tuen antamisen muoto, sillä se viestii myös arvostusta ja välittämistä. Toisin sanoen instrumentaalinen tuki voi ilmaista samalla myös emotionaalista tukea. (Semmer ym., 2008, 241–245.) Emotionaalisen tuen tarkoituksena on osoittaa välittämistä, huomioimista ja empatiaa (Cranmer ym., 2017). Semmer ym. ymmärtää emotionaalisen tuen olevan kuuntelemista, sympatian osoittamista, kehumista, arvostuksen ilmaisua ja asian tosissaan ottamista. Burleson (2003, 552) kiteyttää emotionaalisen tuen olevan verbaalista ja nonverbaalista vuorovaikutusta, jonka tarkoituksena on auttaa tuen tarvisijaa selviytymään stressaavasta ja ahdistavasta tilanteesta. Lisäksi on tutkittu, että tehokas emotionaalinen tuki on ihmiskeskeistä, joka oikeuttaa myös vaikeat tunneilmaukset (Jones, 2011). Burlesonin mukaan emotionaalinen tuki myös parantaa osapuolten välistä suhdetta.

Kuunteleminen itsessään voi siis jo olla osoitus emotionaalisesta tuesta. Toisin sanoen esihenkilö voi osoittaa emotionaalista tukea työntekijälle vain esimerkiksi varaamalla kalenteristaan aikaa kuunnellakseen ja keskittyyäkseen työntekijän asioihin. Emotionaalisen tuen antamisella taas tiedetään olevan työntekijän työhyvinvointia edistävä vaikutus. Esihenkilö-alaisuudessa myös informatiivisen tuen merkitys korostuu. Tutkimustulosten mukaan työntekijät odottavat esihenkilöltä informatiivista tukea, sillä se vaikuttaa oleellisesti työn tekemiseen. Jos informatiivista tukea ei kuitenkaan ole saatavilla, on sen nähty lisäävän emotionaalisen tuen tarvetta. (Ortju, 2023.)

Kaksoisprosessi-teorian lähtökohdista katseltuna onnistunut supportiivinen viestintä johtaa todennäköisimmin pysyvämpään myönteiseen tunnetilaan tukea tarvitsevan henkilön elämässä (Bodie & MacGeorge, 2022, 91). Myönteiset tunteet puolestaan tukevat henkilön koettua työhyvinvointia (Bakker & Oerlemans, 2012). Tiedetään, että kuuntelemalla ja tukea

antamalla luodaan psykologisesti turvallista ympäristöä (Castro ym., 2016) ja tuen antaminen on yhteydessä erityisesti työssä jaksamiseen ja viihtymiseen (Ortju, 2023, 53). Työntekijöiden kykyä selviytyä työstä voi vahvistaa kuuntelemisen ja tuen antamisen keinoin (Jones, 2011). Lisäksi tuen antamisen on nähty olevan yhteydessä korkeampaan sitoutuneisuuteen ja työtyytyväisyyteen (Cranmer ym., 2017). Toisaalta jos esihenkilö ei anna riittävästi tukea, tyytymättömyys voi alkaa lisääntyä työyhteisössä ja loppuunpalamisen riski kasvaa. Sosiaalisen tuen saaminen vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa voidaankin nähdä ikään kuin työhyvinvointia suojelevana tekijänä. (Hämmig, 2017.) Näin ollen voidaan todeta, että kuunteleminen tuen antamisen välineenä on tärkeässä roolissa yksilön työhyvinvoinnin vahvistajana.

Kaksoisprosessi-teoria antaa hyödyllisen näkökulman supportiiviseen viestintään ja sen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä, mikä korostaa nimenomaan yksilön tulkintaa supportiivisen viestinnän onnistumisesta. (Bodie & MacGeorge, 2022.) Teorian lähtökohdat myös sopivat hyvin tähän tutkielmaan, sillä tässä pyrkimyksenä on tarkastella nimenomaan kuunneltavana olevan henkilön kokemuksia. On siis keskeistä hahmottaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat kuulluksi tulemisen kokemukseen myönteisesti.

Teorian mukaan tukea antava kuunteleminen vaatii niin sanotusti syvällisempää prosessointia, joka tapahtuu henkilön tietoisella tasolla. Siinä kuuntelijan tulee keskittyä tilanteeseen, kuunnella sanotun lisäksi myös ei sanottua, ja ymmärtää esimerkiksi, millaista tukea puhuja tilanteessa pyytää tai tarvitsee. Syvällinen prosessointi hyödyttää osapuolten välistä suhdetta myös siitä syystä, että kuuntelija tutkitusti muistaa sanotun paremmin, kun hän käyttää viestin prosessoimiseen enemmän huomiota ja aikaa. (Burlison, 2011.)

Tiedetään, että kuuntelija on motivoituneempi tällaiseen syvälliseen prosessiin, jos asia koskettaa häntä henkilökohtaisesti tai on muusta syystä tärkeä. Kuuntelemistilanteen onnistumiseen vaikuttaa lisäksi kuuntelijan oma persoonallisuus, osapuolten välinen suhde, viestin sisältö ja vuorovaikutustilanne. Tyypillisesti ihmiselle on ominaista tietty kuuntelemisen tyyli ja tapa, mutta se ei kuitenkaan kokonaan määrää, miten ihminen kuuntelee. Jos vuorovaikutustilanteessa on paljon häiriötekijöitä, ei syvällistä prosessointia kuuntelijan näkökulmasta ole mielekästä toteuttaa. Lisäksi kuuntelija on sitä motivoituneempi, mitä läheisempi ja tärkeämpi henkilö hänelle on kyseessä. (Burlison, 2011.)

Kaksoisprosessi-teorian mukaan tukea tarvitsevan henkilön tunnetilassa tapahtuu todennäköisemmin pysyvä myönteinen muutos, kun kuuntelijalla on sekä kyky että motivaatio prosessoida viesti ja kun tukea ilmaiseva viesti on laadukas. Muutoin on riskinä, että tukea tarvitsevan henkilön tunnetilassa ei tapahdu muutosta ollenkaan, tai se on vain hetkittäistä. Jos yritys antaa tukea epäonnistuu tai se koetaan kylmänä, tulee tukea tarvitsevalle henkilölle usein negatiivisia tunteita kuuntelijaa kohtaan. (Bodie & McGeorge, 2022, 91.) Tiedetään, että tuen antamisen tilanteessa kuuntelijan on tärkeää käyttää ihmiskeskeistä viestintää, jossa toisen osapuolen tunteet oikeutetaan, tunnustetaan ja niitä tarkastellaan (Burlison, 2011).

Tämän tutkielman valossa voidaan siis ymmärtää, että kuuntelemistilanne, kokemus kuuntelemisen onnistumisesta, työntekijän ja esihenkilön välinen suhde sekä motivaatio prosessoida sanottua vaikuttavat kaikki siihen, millaiseksi kuunteleminen kokonaisuudessaan koetaan. Kaksoisprosessi-teorian lähtökohdista käsin voidaan myös todeta, että työntekijällä voi kohdistua negatiivisia tunteita esihenkilöä kohtaan, jos hän ei kykene kuunnellensa antamaan tarvittua tukea. Kuitenkin parhaimmillaan onnistunut kuunteleminen ja kokemus tuen vastaanottamisesta voi parantaa esihenkilö-alaisuuden laatua, millä tiedetään olevan myönteinen vaikutus myös työhyvinvoinnin kannalta (Lloyd ym., 2017).

Tämän tutkielman kannalta on oleellista tarkastella, minkälaisia eri odotuksia työntekijät liittävät kuuntelemisen ympärille, ja pohtia, minkälaisista merkityksistä, tarpeista ja toiveista olemassa olevat odotukset viestivät tuen antamisen näkökulmasta. Tiedetään, että emotionaalisen tuen antaminen osana kuuntelemista on myös itsessään taito, joka voi onnistua paremmin tai huonommin (Burlison, 2003) ja jolla on oleellinen vaikutus yksilön työhyvinvointiin. On siis mielenkiintoista tarkastella, miten nuoret työntekijät kokevat kuuntelemisen ja sen kautta saadun tuen onnistuvan esihenkilö-alaisuudessaan.

## **2.2 Nuorten työntekijöiden ja esihenkilön suhde**

Työterveyslaitoksen työhyvinvointiin keskittyvässä tutkimushankkeessa (Hakanen & Kaltainen, 2023) selviää, että eniten työuupumuksen oireista on tällä hetkellä nähty kärsivän nuoret alle 36-vuotiaat työntekijät. Tässä tutkielmassa kuitenkin käytän tarkempaa rajausta, ja käsittän nuoriksi työntekijöiksi kaikki alle 29-vuotiaat. Myös nuorisolaissa (1285/2016) lain 3 §:n 1-kohdan mukaan nuorilla tarkoitetaan alle 29-vuotiaita. Haluan tässä tutkielmassa saada

uutta tietoa siitä, miten nuorten työntekijöiden työhyvinvointia voidaan edistää kuuntelemisen keinoin esihenkilö-alaissuhteessa. Nuoret tulevat olemaan työelämässä vielä pitkään, joten on perusteltua keskittyä tarkastelemaan heidän työhyvinvointiinsa liittyviä tekijöitä. Lisäksi nuorten esihenkilö-alaissuhdetta tyypillisesti kuvaa tilanne, jossa esihenkilö edustaa vanhempaa sukupolvea. Tällöin opitut tavat ja kuuntelemisen kulttuuri voi poiketa merkittävästi verrattuna nuorempaan sukupolveen. On siis tärkeää syventyä tutkimaan, miten nuoret kokevat tulevaisuutta kuulluksi heidän esihenkilö-alaissuhteessaan.

Vuorovaikutus esihenkilön ja alaisen välillä on selkeästi yhteydessä työntekijän työhyvinvointiin (Gerlander & Isotalus, 2010, 4). Millaiseksi johtajaksi esihenkilö käsitetään, liittyy olennaisesti esihenkilön vuorovaikutuskäyttäytymiseen kuten kuuntelemiseen (Kluger & Zaidel, 2013). Hyvä kuunteleminen on kestävän ja vahvan esihenkilö-alaissuhteen perusta, ja sen keinoin voidaan edistää ja edelleen vahvistaa olemassa olevaa suhdetta esihenkilön ja johdettavan välillä (Lloyd ym., 2017).

On tutkittu, että johtajan kuuntelemisosaamisella on suora yhteys työntekijöiden hyvinvointiin (Bregenzer et ym., 2020). Kuuntelemisella esihenkilöt voivat osoittaa sosiaalista tukea, ja sen on nähty olevan myönteisellä tavalla yhteydessä työhyvinvointiin (Apker, 2003; Warr, 1990). Erityisesti se vaikuttaa koettuun työn imuun (Jonsdottir & Kristinsson, 2020). Työntekijät, joiden esihenkilöt kuuntelevat hyvin, kokevat suurempaa työtyytyväisyyttä ja psykologista turvallisuuden tunnetta (Tangirala & Ramanujam, 2012; Castro ym., 2016). Kuuntelemisella voidaan myös rakentaa vahvempaa esihenkilö-alaissuhdetta, mikä puolestaan edistää työntekijöiden työssä suoriutumista ja tyytyväisyyttä (Lloyd ym., 2017). Kuunteleminen liitetään myös osaksi luottamuksen rakentumista suhteessa (Schnittker, 2004).

Työntekijöiden on koettava olevansa arvostettuja ja saavansa tukea esihenkilöltä, jotta suhde heidän välillään voi olla hyvä. (Lloyd ym., 2017.) Kokemus arvostuksesta ja huomioimisesta on havaittu olevan merkittäviä tekijöitä esihenkilö-alaissuhteessa kuulluksi tulemisen näkökulmasta (Lipetz ym., 2020, 75). Toisin sanoen onnistunut kuunteleminen esihenkilö-alaissuhteessa edellyttää myös arvostuksen osoittamista työntekijöitä kohtaan. Tuore tutkimus osoittaaakin, että nuoret kaipaavat työhyvinvoinnin tueksi tällä hetkellä nimenomaan arvostuksen osoittamista sekä onnistumisten huomiointia (Kaltainen & Hakanen, 2023). Tässä

tutkielmassa on siis tärkeää syventyä siihen, millaisilla kuuntelemisen keinoilla esihenkilö-alaisuudessa työntekijät voivat saada arvostuksen kokemuksia, mikä edelleen voisi olla myönteisesti yhteydessä heidän työhyvinvointiinsa.

Tässä tutkielmassa esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta tarkastellaan interpersonaalisen ja ammatillisena vuorovaikutussuhteena. Tyypillisesti esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta on tutkimuksessa tarkasteltu hierarkisen (Sias, 2005) ja ammatillisen (Gerlander & Isotalus, 2010) suhteen kautta, joissa korostuu suhteen jännitteisyys ja epäsymmetrisyys. Gerlander ja Isotalus käsittävät ammatillisen viestintäsuhteen tarkoittavan suhdetta, jossa osapuolten väliset roolit ovat epäsymmetriset, ja toinen osapuoli on suhteessa toiseen jonkin alan asiantuntija tai ammattilainen. Epäsymmetrisyyttä esihenkilön ja työntekijän välille luo muun muassa erilaiset vuorovaikutussuhteet työyhteisön jäseniin ja sidosryhmiin, erilaiset työtehtävät, velvollisuudet ja oikeudet (Ortju, 2023, 60).

Kuitenkin tässä tutkielmassa keskitytään ammatillisuuden lisäksi myös esihenkilö-alaisuuden interpersonaalisiin ominaisuuksiin. Interpersonaalisen tutkimuksen kentällä ammatilliset suhteet ovat nimittäin jääneet vähäiselle huomiolle (Gerlander & Isotalus, 2010, 4). Gerlanderin ja Isotaluksen mukaan ammatillinen suhde rakentaa ja luo ammatillisuutta vuorovaikutuksessa eri tavoitteiden ja tehtävien kautta. Kuitenkin tässä tutkielmassa tarkastelussa on työntekijöiden kokemukset kuuntelemisesta. Tästä näkökulmasta vuorovaikutus esihenkilön ja alaisen välillä voi näyttäytyä moniulotteisempänä ilmiönä, joka rakentaa suhteessa myös muita osa-alueita ammatillisuuden lisäksi. Tästä syystä esihenkilö-alaisuus suhde ymmärretään tässä tutkielmassa ammatillisena ja interpersonaalisenä.

Interpersonaalisen viestinnän voidaan ymmärtää olevan yksinkertaisesti kahden ihmisen välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Kiinnostavaa interpersonaalisisessa viestinnässä kuitenkin on sen keskinäinen vaikutus osapuolten välillä. Toisin sanoen molempien osapuolten vuorovaikutuskäyttäytyminen yhteisesti vaikuttaa toisiinsa luoden vuorovaikutustilanteesta aina erilaisen, kuin se olisi jonkun toisen henkilön kanssa. Interpersonaalisen vuorovaikutuksen prosessiin nähdään kuuluvan viestin tuottaminen, sen vastaanottaminen, viestinnän yhteensovittaminen ja havainnointi, mitkä kaikki yhdessä tuottavat merkityksiä sosiaalisesta maailmasta. (Berger, 2014.) Interpersonaaliseen viestintään vaikuttaa suhteen



luonne, ja toisaalta osapuolten välinen viestintä vaikuttaa suhteen luonteeseen (Gerlander & Isotalus, 2010, 5).

Interpersonaalisen tutkimuksen kentällä kuuntelemisen tutkimus on keskittynyt enemmän kuuntelijan näkökulmaan (Bodie, 2011). Onkin tärkeä syventää tässä tutkielmassa ymmärrystä kuuntelemisesta sen interpersonaalisessa kontekstissa kuunneltavana olevan henkilön näkökulmasta. Bodien mukaan kuunteleminen on olennainen osa interpersonaalista suhdetta, sillä sen avulla suhdetta rakennetaan, ylläpidetään ja kehitetään. Suhteen luonteen ymmärtäminen on oleellista tämän tutkielman kannalta, sillä henkilöiden välinen suhde vaikuttaa aina taustalla sekä kuuntelemishalukkuuteen että viestin tulkintaan ja sen ymmärtämiseen (Ortju, 2023, 30). Toisin sanoen osapuolten välinen suhde vaikuttaa merkittävästi kuuntelemisen onnistumiseen (Lipetz ym., 2020).

### **2.3 Odotusten merkitys kuuntelemistilanteessa**

Tässä tutkielmassa tarkastellaan nuorten työntekijöiden kokemuksia liittyen kuuntelemiseen esihenkilö-alaisuudessa. Kokemuksiin vuorovaikutustilanteessa ovat yhteydessä olemassa olevat odotukset ja niiden toteutuminen tai rikkoutuminen myönteisellä tai kielteisellä tavalla. Toisin sanoen työntekijän ilahtuminen tai toisaalta pettyminen liittyen kuuntelemisen toteutumiseen esihenkilö-alaisuudessa saa aikaan joko myönteisen tai kielteisen kokemuksen, millä puolestaan on merkitystä työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. Tästä syystä on oleellista tämän tutkielman valossa myös ottaa tarkasteluun työntekijöiden odotukset esihenkilö-alaisuudessa toteutuvaa kuuntelemista kohtaan.

Burgoon (1978) selittää odotuksien ja vuorovaikutustilanteiden tulkinnan yhteyttä odotustenvastaisuuden teorian kautta, minkä mukaan ihmisillä on aina odotuksia liittyen toisen osapuolen nonverbaalista viestintää kohtaan. Teorian mukaan odotusten rikkominen laukaisee viestin vastaanottajassa arviointiprosessin, jossa viestin lähettäjä, hänen käyttäytyminen ja viesti itsessään vaikuttavat siihen, koetaanko tilanne viestin vastaanottajan kannalta myönteisellä vai kielteisellä tavalla. Myönteisesti tulkittu nonverbaalinen käyttäytyminen saa aikaan hyviä lopputuloksia vuorovaikutuksessa, kun taas kielteiset tulkinnat ja arviot ovat yhteydessä epäsuotuisiin seuraamuksiin. Lisäksi tämän teorian valossa tiedetään, että odotusten ylittäminen saa aikaan paremman kokemuksen, kuin vain odotusten toteutuminen. (Burgoon & Hale, 1988.) Voidaan siis todeta, että myös

kuuntelemiskäyttäytymiseen liittyy vahvasti yksilön odotukset, sillä kuunteleminen on olennainen osa vuorovaikutusta.

Odotukset sisältävät sekä kognitiivisia että affektiivisiä tekijöitä, ja muodostuvat sosiaalisista normeista sekä viestijän omista ominaispiirteistä. Lisäksi olemassa oleviin odotuksiin vaikuttaa viestijöiden välinen suhde sekä viestintätilanne. Koetaanko odotusten rikkominen myönteisesti vai kielteisesti, on yhteydessä viestijän palkintoarvoon. Tähän arvoon vaikuttavat kaikki ne viestijän omat ominaisuudet kuten sukupuoli, persoonallisuus, viehättävyys, maine ja status sekä hänen viestintäkäyttäytymiseen sisältyvät tekijät, jotka tekevät vuorovaikutuksesta hänen kanssa mielekästä ja toivottua. Viestijän palkintoarvolla on merkitystä siinä, kuinka odotusten vastaiset tilanteet tulkitaan. Jos hyödyt ovat kustannuksia suuremmat, vuorovaikutus koetaan palkitsevaksi, jolloin myös odotusten vastainen käytös tulkitaan monesti myönteisemmin. Toki esimerkiksi loukkaaminen tai suora osoitus mielenkiinnon puuttumisesta tulkitaan kielteisellä tavalla huolimatta henkilöstä. Jos henkilöllä on korkea palkintoarvo, ovat myös standardit ja odotukset hänen viestintäänsä kohtaan korkeammat. Tällöin myös kielteinen odotusten vastainen käyttäytyminen koetaan vakavampana, kuin sellaisen henkilön, jota kohtaan odotuksetkaan eivät ole korkealla. (Burgoon & Hale, 1988, 60– 65.)

Tämän teorian valossa voidaan siis ymmärtää, että työntekijä tekee suhteessa esihenkilöön arviointia tämän kuuntelemiskäyttäytymisestä ja niistä nonverbaalisista vihjeistä, jotka osoittavat kuuntelemista. Jos kuuntelemisen toteutuminen on odotusten vastaista, se voi vaikuttaa kokemuksiin siitä joko hyvin tai huonosti. Kuuntelemiskäyttäytymisen ollessa odotusten vastaista myönteisellä tavalla syntyy hyviä kokemuksia ja päinvastoin. Toistuvat kielteiset kokemukset esihenkilö-alaisuudessa voi puolestaan olla yhteydessä työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen negatiivisesti. Toisaalta teorian mukaan otollisin tilanne syntyy, kun olemassa olevat odotukset ylitetään, ja kokemukset kuuntelemisen toteutumisesta ovatkin odotuksia paremmat (Burgoon & Hale, 1988). Tämä ilmiö voi parhaimmillaan tukea työntekijän kokemaa työhyvinvointia. Jos puolestaan esihenkilöä kohtaan odotukset eivät ole alun perinkään korkealla, voi tutkijoiden mukaan myönteisiä kokemuksia syntyä niin sanotusti pienemmällä vaivalla. Kuitenkin esihenkilön status johtajana nostaa hänen palkintoarvoaan, jolloin teorian mukaan odotuksetkin häntä kohtaan ovat korkeammalla. Tällöin odotusten

toteutumattomuus taas koetaan teorian valossa entistä kielteisemmin, millä voi olla työhyvinvoinnin kannalta negatiivisia seurauksia.

On siis tärkeä tunnistaa olemassa olevat odotukset, jotta esihenkilö voi myös tietoisesti tehdä sellaisia päätöksiä, jotka tukevat työntekijän työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia täyttämällä tai jopa ylittämällä työntekijän kuuntelemiseen liittyvät odotukset esihenkilö-alaisuudessa. On myös tärkeä ymmärtää, että esihenkilö-alaisuudessa odotusten vastainen kielteinen käyttäytyminen koetaan teorian mukaan suurempana rikkeenä kuin esimerkiksi oman vertaisen samanlainen käyttäytyminen, jolloin myös kokemukset ja seuraukset ovat kielteisempiä (Burgoon & Hale, 1988, 65). Toisin sanoen esihenkilö-alaisuudessa on oleellista, että kuuntelemiseen liittyvät odotukset otetaan huomioon, sillä pettymykset sen suhteen voivat vaikuttaa kokonaisvaltaisesti sekä suhteessa esihenkilöön että työssä suoriutumiseen ja työhyvinvointiin.

Työntekijöillä on siis poikkeuksetta olemassa olevia odotuksia heidän esihenkilöönsä kohtaan liittyen kuuntelemiseen. Toisaalta odotusten toteutuminen on yhteydessä syntyviin kokemuksiin. Sen lisäksi ihmisillä on myös aina mielessään skeemoja, eli sisäisiä malleja. Skeemojen kautta ihmiset tarkastelevat ympärillä tapahtuvia ilmiöitä (Burleson & Rack, 2008), ja jotka näin ollen myös luovat pohjan olemassa oleville odotuksille. Myös skeeman käsitteen ymmärtäminen on tämän tutkielman valossa tärkeää, sillä ilman sisäisiä malleja, skeemoja, ei ihmisillä olisi niitä odotuksia, joita he tuovat mukanaan myös vuorovaikutustilanteeseen.

Ihmiset tuovat vuorovaikutustilanteeseen mukaan aina oman henkilökohtaisen näkökulman yrittäessään kuunnella ja ymmärtää muita. Yksilö siis tulkitsee maailmaa skeemojen kautta, ja luo niiden pohjalta ymmärrystä ympärillä tapahtuvista ilmiöistä (Burleson & Rack, 2008, 53). Skeemat vahvistuvat toistuvien samankaltaisten kokemusten kautta, jossa vuorovaikutus tapahtuu noudattaen samanlaista kaavaa. Niiden kautta luemme tilanteita ja luomme odotuksia siitä, mitä seuraavaksi kuuluisi tapahtuvan. Skeemat siis auttavat meitä hahmottamaan, ymmärtämään ja vastaanottamaan tietoa. Skeemojen kautta yksilön ennakkokäsitykset, odotukset, asenteet, arvot ja uskomukset tulevat näkyviksi. Lisäksi ihminen on motivoituneempi kuuntelemaan viestejä, jotka yhdistyvät skeemoihin, joihin liittyvät vahvat ja tärkeät arvot. (Worthington & Fitch-Hauser, 2018, 70–80.)

Kuuntelemisessa skeemat toimivat aktiivisesti ja ovat jatkuvasti läsnä, kun käsitämme kuuntelemisen prosessina, jossa vastaanotetaan tietoa. Tässä tutkielmassa oleellista on hahmottaa skeeman käsite, sillä se on vahvasti yhteydessä kuuntelemisen kokemukseen. Olemassa olevat skeemat vaikuttavat siihen, millaisia odotuksia työntekijöillä on esihenkilön kuuntelemista kohtaan. Lisäksi kuuntelemistilanteessa skeemat ovat yhteydessä siihen, kuinka kuunteleminen tulkitaan ja koetaan.

# 3 TYÖHYVINVOINNIN RAKENTUMINEN KUUNTELEMISESSA

## 3.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Tässä tutkielmassa yksi keskeisimpiä käsitteitä on työhyvinvointi. Työhyvinvointi on vuorovaikutuksessa rakentuvaa, mutta toisaalta vuorovaikutuskäytänteet voivat myös heikentää sitä (Mikkola ym., 2014). Työhyvinvointi on käsitteenä hyvin abstrakti, ja onkin siis tärkeä hahmottaa, mitä työhyvinvoinnilla oikein tarkoitetaan. Tässä luvussa käydään läpi erilaisia tapoja määritellä työhyvinvointia, sekä eri malleja, jotka ovat tarkoitettu työhyvinvoinnin mittaamiseen ja ymmärtämiseen.

Yleisesti maailman terveysjärjestö määrittelee hyvinvoinnin oleva ihmisen täydellinen fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila (WHO, 1946). Vaikka edellinen määritelmä viittaa hyvinvointiin yleisesti, on se myös hyvin lähellä työhyvinvoinnin tutkijoiden näkemystä, jonka mukaan työhyvinvointi voidaan jakaa kolmeen eri pääkohtaan: psyykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn (Grant ym., 2007). Tämän jaottelun mukaan psykologinen puoli viittaa niihin tyytyväisyyden, tyytymättömyyden, innostuksen, mukavuuden, masennuksen ja ahdistuksen tunneskaaloihin, joita henkilö kokee työssä (Warr, 1990). Toisaalta fyysinen ulottuvuus viittaa henkilön fysiologiseen terveyden tilaan, mikä kattaa sekä positiiviset energisyyden tunteet sekä negatiiviset indikaattorit kuten uupumuksen ja stressin. Viimeiseksi sosiaalinen ulottuvuus viittaa ihmisten välisiin suhteisiin työpaikoilla, sosiaalisen tuen tasoon sekä koettuun luottamukseen ja oikeudenmukaisuuteen. (Guest, 2017, 27.)

On mielenkiintoista huomata, kuinka kuuntelemisen ja työhyvinvoinnin yhteys tulee näkyväksi jo työhyvinvoinnin määritelmässä. Kuuntelemisella voidaan ilmentää sosiaalisen tuen antamista (Worthington & Fitch-Hauser, 2018), ja toisaalta työhyvinvointiin liittyy sosiaalisen tuen taso (Guest, 2017). On siis selvää jo työhyvinvoinnin määrittelyn kautta, että kuuntelemisella voidaan tukea työntekijöiden työhyvinvointia ainakin sen sosiaalisessa ulottuvuudessa. Mielenkiintoista on tämän tutkielman kannalta syventää ymmärrystä kuuntelemisen ja työhyvinvoinnin yhteydestä myös työhyvinvoinnin psyykkisellä ja fysiologisella tasolla.

Warr (1987) on tutkimuksessaan tunnistanut useita työhyvinvoinnin kanssa korreloivia tekijöitä. Niitä ovat hänen mukaansa mahdollisuus hallintaan, mahdollisuus omien taitojen käyttöön, työn monipuolisuus, mahdollisuus ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, luodut tavoitteet, ympäristön selkeys, rahallinen korvaus työstä, fyysinen turvallisuus ja arvostettu sosiaalinen asema. Myös tässä Warrin tekemässä työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden listassa on nähtävillä kuuntelemisen tärkeys, sillä se on olennainen osa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Mielenkiintoista on myös huomata, että arvostettu sosiaalinen asema korreloi työntekijän hyvinvoinnin kanssa. Myös arvostuksen tunteen välittämisessä kuuntelemisella on tärkeä rooli. Voidaankin todeta, että Warrin näkemys työhyvinvoinnin osatekijöistä korostaa kuuntelemisen merkitystä.

### **3.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli**

Työhyvinvointi on laaja käsite, johon liittyy paljon eri osa-alueita ja tekijöitä. Useiden eri työn ominaisuuksien väitetään olevan yhteydessä työntekijän hyvinvointiin ja toimintakykyyn. Bakker ja Demerouti (2007) ovat kiteyttäneet mielestäni työhyvinvoinnin tarkastelun hyvin työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (eng. Job Demands-Resources Model), mikä selittää eri työn osa-alueiden yhteyttä niin yksilöllisiin kuin organisaatiotasonkin lopputulemiin. Tämän mallin mukaan eri työn osa-alueet voidaan jaotella joko työn vaatimuksiksi tai voimavaroiksi. Työn voimavaroilla tarkoitetaan niitä työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisaatiotason tekijöitä, jotka joko toimivat tavoitteiden saavuttamiseksi, vähentävät työn vaatimuksia ja kustannuksia, tai kannustaa henkilökohtaiseen kasvuun, oppimiseen ja kehitykseen. (Bakker & Demerouti, 2007.) Esimerkkejä työn voimavaroista ovat muun muassa sosiaalinen tuki, itsenäisyys ja palautteen saaminen (Van den Broeck ym., 2013).

Tämän mallin mukaan vaatimuksilla puolestaan tarkoitetaan niitä työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisaatiotason tekijöitä, jotka vaativat jatkuvaa ponnistelua ja osaamista, ja jotka tämän vuoksi vaativat työntekijältä myös fyysisiä ja psyykkisiä kustannuksia (Bakker & Demerouti, 2007). Työn vaatimuksista voidaan puhua myös kuormitustekijöinä ja niitä ovat esimerkiksi työmäärän suuruus ja roolikonfliktit (Van den Broeck ym., 2013).

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan työntekijät pyrkivät kestävänsä työn vaatimuksia ja kuormitustekijöitä pitämällä heidän suoritustasonsa yllä käyttämällä niin sanotusti lisäenergiaa. Kuitenkin jatkuva altistuminen korkeille työvaatimuksille kuluttaa

entisestään työntekijöiden energiavarastoja, mikä lopulta voi johtaa työuupumukseen. Uupuneet ja kuormitetut työntekijät voivat edelleen pyrkiä välttämään korkeita vaatimuksia esimerkiksi laskemalla suoritustasoaan. On riski, että kuormitus saa kuitenkin työntekijän hiljalleen vetäytymään ja tulemaan alttiiksi kyynisyydelle ja loppuun palamiselle. (Van den Broeck ym., 2013.)

Työn voimavarat toimivat myös niin sanotusti suojana korkeita työn vaatimuksia vastaan. Lisäksi ne toimivat motivaattoreina työssä ja lisäävät entisestään työntekijöiden resursseja. (Van den Broeck ym., 2013.) Tiedetään myös, että työn vaatimukset voivat parhaimmillaan tehostaa työn voimavaroista kumpuavaa motivaatiota. Työn voimavarat parantavat myös työn imua erityisesti silloin, kun työn vaatimukset ovat korkealla. (Bakker & Demerouti, 2007.) Toisaalta työn voimavarojen vähyyks voi myös itsessään lisätä riskiä loppuun palamiselle ja kyynisyydelle (Schaufeli & Bakker, 2004).

Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen malliin liittyy myös niin sanotut henkilökohtaiset resurssit. Näiden henkilökohtaisten resurssien rooli on sekä ehkäistä korkeista vaatimuksista johtuvaa loppuun palamisen riskiä, sekä vahvistaa työn voimavaroja. Lisäksi niiden ajatellaan lieventävän korkeiden työvaatimusten terveyshaittoja samaan tapaan kuin työn voimavarat. (Van den Broeck ym., 2013.) Toisin sanoen henkilökohtaiset resurssit voivat myös tukea työhyvinvointia.

Tämän tutkielman kannalta työn vaatimusten ja voimavarojen malli tarjoaa hyödyllisen näkökulman nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemusten tarkasteluun. Tämä lähtökohta auttaa ymmärtämään sitä työelämän moninaisuutta, jossa tasapainoilee sekä työn kuormitustekijät että voimavarat. Voidaan myös ajatella, että hyvä kuunteleminen esihenkilö-alaisuudessa on tämän mallin mukaan työn voimavara, ja näin ollen tukee työntekijän hyvinvointia. Lisäksi tämän mallin pohjalta voidaan ymmärtää, että onnistunutta kuuntelemisen kokemusta esihenkilö-alaisuudessa haastavat eri työn kuormitustekijät, jotka kuluttavat sekä esihenkilön että työntekijän energiaa. Myös kuuntelemisen puuttuminen kokonaan voi tämän mallin mukaan olla terveysuhka.

### 3.3 Subjektiiivinen työhyvinvointi

Tässä tutkielmassa ollaan erityisen kiinnostuneita siitä, miten nuoret työntekijät kokevat kuuntelemisen olevan yhteydessä omaan työhyvinvointiinsa. Näkökulmana on nuorten työntekijöiden omat henkilökohtaiset kokemukset ilmiöstä ja omasta hyvinvoinnin tilasta. Onkin tärkeää ottaa käsitteiden tarkasteluun mukaan vielä subjektiiivisen työhyvinvoinnin käsite, joka auttaa hahmottamaan työhyvinvoinnin ilmiötä henkilön omien arvioiden, tunteiden ja kokemusten näkökulmasta. Lopulta ihmisen kokemus työssä viihtymisestä on aina yksilöstä itsestään ja hänen tunteistaan lähtevää, eli voidaan sanoa, että hyvinvoinnin kokemus on subjektiiivista ja henkilökohtaista (Russel, 2008).

Subjektiiivisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, kuinka henkilö arvioi oman elämänsä sekä tietoisesti että eri tunteiden kautta (Bakker & Oerlemans, 2010). Toisin sanoen henkilön subjektiiivista hyvinvointia voidaan mitata sen kautta, kuinka tyytyväinen hän on elämäänsä tietoisesti arvioinnin tuloksena, ja toiseksi, värittääkö henkilön tunnemaailmaa enimmäkseen positiiviset vai negatiiviset tunteet (Diener ym., 2009). Bakkerin ja Oerlemansin (2012) määritelmän mukaan subjektiiiviseen hyvinvointiin liittyy siis kaksi eri tasoa: kognitiivinen ja affektiiivinen. He käsittävät, että hyvinvoivat työntekijät kokevat työssä pääasiassa positiivisia tunteita kuten sitoutuneisuutta, onnellisuutta ja tyytyväisyyttä. Toisaalta työtä varjostavat negatiiviset tunteet voivat kertoa loppuun palamisesta tai työholismista.

Bakker ja Oerlemans (2012) jakavatkin subjektiiivisen hyvinvoinnin käsitteen sekä positiivisiin että negatiivisiin indikaattoreihin. Positiivisiin indikaattoreihin kuuluvat työhön sitoutuminen, onnellisuus ja työtyytyväisyys. Toisaalta negatiivisia indikaattoreita ovat työholismi ja loppuun palaminen. Seuraavaksi määritellään nämä viisi eri indikaattoria, ja lopuksi vielä arvioidaan, kuinka subjektiiivisen työhyvinvoinnin käsitettä tässä tutkielmassa hyödynnetään.

Työhön sitoutuminen määritellään useimmiten positiiviseksi ja tyydyttäväksi työhön liittyväksi mielentilaksi, jolle on ominaista tarmo, omistautuminen ja työn imu. Työhön sitoutuminen kattaa myös työntekijöiden kokemuksen työstä stimuloivana, energisenä, merkittävänä, mielekkäänä, kiehtovana, mielenkiintoisena ja sellaisena, jolle he haluavat omistaa aikaa ja vaivaa. (Bakker ym., 2008.) Onnellisuus on myös yksi subjektiiivisen hyvinvoinnin positiivinen muoto, joka vastaa suurta mielihyvää ja kohtalaista aktiivitasoa. Onnellisuus on aktiivitasoltaan hieman tyytyväisyyttä korkeampi ja innostusta alhaisempi. (Bakker &



Oerlemans, 2012.) Työtyytyväisyys puolestaan määritellään miellyttäväksi tunnetilaksi, joka on seurausta työn arvostamisesta (Locke, 1969, 317). Se viittaa siihen, kuinka työntekijä nauttii ja saa tyydytystä työhön liittyvistä tekijöistä (Cranmer ym., 2017). Työtyytyväisyyteen voidaan nähdä kuuluvan eri osa-alueita kuten tyytyväisyys itse työhön, palkkaan, esimieheen, edistymismahdollisuuksiin ja kollegoihin (Kinicki ym., 2002).

Negatiivisista indikaattoreista työholismi määritellään voimakkaaksi sisäiseksi haluksi työskennellä liian ahkerasti. Työnarkomaaneja kuvaa pakonomainen tarve työskennellä jatkuvasti ja varata poikkeuksellisen paljon aikaa työntekoon. (Schaufeli ym., 2008.) Loppuun palamisesta (eng. burnout) puhutaan Bakkerin ja Oerlemansin (2012) mukaan silloin, kun työntekijä kokee kroonista väsymystä ja kyynisyyttä, mikä on seurausta jatkuvasta altistumisesta vaativille työolosuhteille. Loppuun palaminen katsotaankin tutkijoiden mukaan olevan jo työhön liittyvä oireyhtymä (Hakanen & Kaltiainen, 2023).

Subjektiiivisen työhyvinvoinnin käsite tuo tutkimuksen kannalta myös haasteita. On mahdotonta tietää tarkasti, kuinka hyvin ihmiset kykenevät arvioimaan ja kuvaamaan työhön liittyviä tunteita. Samaan aikaan voi mahdollisesti olla läsnä myös niin sanotusti positiivisia ja negatiivisia tunteita. Tunteet saattavat olla myös ohimeneviä ja erilaisia riippuen päivästä ja työn ulkopuolisista tekijöistä. Kuitenkin tämän tutkielman kannalta subjektiiivisen hyvinvoinnin käsite on oleellista ymmärtää, sillä nuorten työntekijöiden omia arvioita ja kokemuksia työhön liittyvästä hyvinvoinnista tullaan tutkimaan sekä kognitiivisella että affektiivisella tasolla. Lisäksi eri positiiviset ja negatiiviset hyvinvoinnin indikaattorit antavat hyvän rajauksen subjektiiivisen hyvinvoinnin tarkastelun avuksi.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tiedetään, että nuorten työhyvinvointi on viime vuosina ollut laskussa (Suutala, Kaltiainen & Hakanen, 2023). Onkin tärkeä tutkia tarkemmin nuorten työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, jotta voidaan ymmärtää paremmin, miten heidän työhyvinvointia saadaan vahvistettua. Työhyvinvointi on koko organisaatioon ja yksilöön perustavanlaatuisesti vaikuttava tekijä. Työntekijöiden voidessa huonosti työntekijävaihtuvuus on suurempaa, sairaslomia on enemmän ja niin myös kustannukset kasvavat. Nuorten ollessa työelämässä vielä pitkään on syytä tarkastella heidän työhyvinvointiinsa yhteydessä olevia tekijöitä.

Tutkimusta työhyvinvoinnista ja johtamisviestinnästä on saatavilla paljon, mutta kuuntelemisen merkitys esihenkilö-alaisuudessa työhyvinvoinnin osatekijänä kaipaava vielä laajempaa tarkastelua. Aiemmassa kuuntelemisen tutkimuksessa on näyttöä siitä, että onnistuessaan se tukee hyvinvointia (Bregenzer ym., 2020). Nuorten työhyvinvoinnin kuitenkin ollessa laskusuunnassa onkin tärkeä kysyä, miten he kokevat kuuntelemisen toteutuvan heidän ja esihenkilön välillä.

Kun halutaan tutkia nuorten työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, ovat vuorovaikutus ja kuunteleminen avainasemassa. Kuuntelemisen yksi tärkeimpiä tehtäviä on tuen (Worthington & Fitch-Hauser, 2018, 174-177), ymmärryksen, arvostuksen ja yhteisöllisyyden osoittaminen (Ortju, 2023). Arvostuksen osoittaminen ja vahvempi yhteisöllisyys ovat muun muassa juuri niitä tekijöitä, joita nuoret kaipaavatkin työhyvinvointinsa tukemiseksi työpaikoilla (Suutala, Kaltiainen & Hakanen, 2023).

Kuunteleminen ja arvostuksen osoittaminen osoittautuvat merkityksellisiksi tekijöiksi esihenkilö-alaisuudessa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Aiempi tutkimus osoittaa, että roolissaan esihenkilöllä on mahdollisuus tukea työntekijöiden hyvinvointia (Bregenzer ym., 2020). Tiedetään myös, että onnistunut kuunteleminen tukee työntekijän työtyytyväisyyttä (Lloyd ym., 2017, 445), ja että hyvä suhde esihenkilön ja työntekijän välillä myös edistää työntekijän hyvinvointia (Lloyd ym., 2017). Nämä ovat myös kaikki toisiinsa yhteydessä olevia tekijöitä: hyvä suhde johtajan ja johdettavan välillä edellyttää kokemusta kuulluksi tulemisesta (Lloyd ym., 2017) ja toisaalta kuulluksi tuleminen voi vahvistaa suhdetta entisestään. Toisin

sanoen viestinnällä ja vuorovaikutuksella esihenkilö-alaisuudessa on merkittävä rooli työntekijän työhyvinvoinnin kannalta, ja tässä tutkielmassa halutaan syventyä siihen nimenomaan kuuntelemisen näkökulmasta. Tutkimusongelmaksi näistä syistä muodostui kysymys: *Miten nuoret työntekijät kokevat esihenkilö-alaisuudessa toteutuneen kuuntelemisen olevan yhteydessä omaan työhyvinvointiinsa?*

Jotta voidaan paremmin ymmärtää nuorten kokemuksia kuuntelemisen toteutumisesta esihenkilö-alaisuudessa, ei voida jättää huomiotta työntekijöiden odotuksia ja toiveita siihen liittyen. Odotukset ovat aina taustalla vaikuttavia tekijöitä, kun puhutaan, millaiseksi jokin asia on koettu. Odotuksien tunnistaminen on tärkeää, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Niin kuin kaikissa vuorovaikutussuhteissa, olemassa olevien odotusten mukainen tai vastainen käyttäytyminen luovat joko myönteisiä tai kielteisiä kokemuksia (Burgoon & Hale, 1988). On siis syytä tarkastella näitä odotuksia, jotta on mahdollista saada laajempi kuva siitä, mistä nuorten kokemukset esihenkilö-alaisuudessa muodostuvat, ja minkälaiseksi ne koetaan työhyvinvoinnin kannalta.

Toisaalta tutkielma voi myös tarjota sellaista tietoa, mikä mahdollisesti auttaa esihenkilöitä suunnittelemaan omaa viestintäänsä suuntaan, joka voisi vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia. Tähän tarkoitukseen pyrkiessä on oleellista tunnistaa työntekijöiden toiveet ja odotukset kuuntelemisen suhteen. Myönteisiä kokemuksia odotusten täyttymisestä sekä niiden ylittämisestä on vaikea rakentaa, jos ei tiedetä, mitä halutaan ja toivotaan.

Lisäksi tutkimalla nuorten työntekijöiden odotuksia suhteessa kuuntelemiseen, voidaan paljastaa olemassa olevia merkityksiä, joita nuoret työntekijät kuuntelemiselle asettaa. Vaikka tämä tutkielma ei suoraan pyri tutkimaan merkityksiä, on kuitenkin mielenkiintoista nähdä, minkälaisena kuuntelemisen odotetaan toteutuvan esihenkilö-alaisuudessa oman työhyvinvoinnin kannalta. Toisin sanoen on tärkeä tarkastella, kuinka merkitykselliseksi viestinnän osa-alueeksi kuunteleminen nähdään työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tämän vuoksi ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi muotoutui: *Millaisia kuuntelemiseen liittyviä odotuksia nuorilla työntekijöillä on esihenkilö-alaisuudessa?*

Tämän tutkielman tarkoituksena on syventää ymmärrystä kuuntelemisen toteutumisesta esihenkilö-alaisuudessa ja sen yhteydestä työhyvinvointiin. On mahdollista, että tämän

tutkielman tuloksia hyödynnetään esimerkiksi esihenkilön ja työntekijän välisen viestinnän suunnittelussa. Kuunteleminenkin voidaan nähdä tavoitteellisena ja tarkoituksenmukaisena viestintänä (Bodie & MacGeorge, 2022, 93), jota on siis myös mahdollista suunnitella ja kehittää. Tällöin on oleellista selvittää, millaisia tekijöitä vaaditaan, että työntekijät kokevat kuuntelemisen onnistuneen ja mahdollisesti tukevan heidän hyvinvointiaan. Tämän kysymyksen kautta voidaan päästä kiinni niihin konkreettisiin tekijöihin, joita kuuntelemisen toteutumisessa esihenkilö-alaisuudessa tulisi ottaa huomioon.

Esihenkilö-alaisuus voi näyttää hyvin erilaiselta riippuen työpaikasta. Joillakin työpaikoilla esihenkilö on helpommin lähestyttävissä, ehkä hän on aina fyysisesti läsnä ja tavoitettavissa. Toisaalta hänellä voi olla paljon sellaisia työtehtäviä, että hän on usein poissa työpaikalta ja tavoitettavissa esimerkiksi vain puhelimitse tai sähköpostilla. Kuitenkin onnistuneeseen viestintään ja siihen, miten sen vastaanottaja kykenee prosessoimaan viestin, vaikuttaa ympäristö- ja tilannetekijät (Bodie & MacGeorge, 2022). Onnistuneen kuuntelemiskokemuksen puolestaan nähdään olevan keskeistä työntekijän työhyvinvoinnin kannalta (Lloyd ym., 2017). Tässä tutkielmassa on siis syytä kiinnittää huomiota myös niihin konkreettisiin tilannetekijöihin, jotka vahvistavat tai toisaalta heikentävät kuulluksi tulemisen kokemusta.

Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään, millaisissa tilanteissa kuulluksi tuleminen koetaan onnistuvan parhaiten niin, että se myös tukee koettua työhyvinvointia. Tilanteet voivat tapahtua esimerkiksi ryhmässä tai kahden kesken, sovitusti tai spontaanisti. On myös mielenkiintoista nähdä, annetaanko kuuntelemiselle aikaa, luodaanko sille tilaa ja miten sitä käytännön tasolla toteutetaan. Toisen tutkimuskysymyksen kautta pyritään saamaan selville, miten toteutunut kuunteleminen koetaan kuulluksi tulemisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Toiseksi tutkimuskysymykseksi muotoutui: *Miten työntekijät kokevat työhyvinvointia tukevan kuuntelemisen toteutuneen esihenkilö-alaisuudessa?*

Kuuntelemisen onnistumiseen liittyvien piirteiden lisäksi on myös tärkeä tarkastella niitä työhyvinvointia rakentavia kokemuksia, joita kuunteleminen tuottaa. Tiedetään, että työhyvinvointi ilmiönä on moniulotteinen, ja se pitää sisällään niin psyykkisiä, fyysisiä kuin sosiaaliakin piirteitä (Grant ym., 2007). Tässä tutkielmassa halutaan tarkastella, miten kuunteleminen on yhteydessä näihin työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Toisin sanoen

tutkielmassa pyritään ottamaan selvää, millaisten kokemusten kautta kuunteleminen rakentaa työhyvinvointia.

Näkökulmana tässä tutkielmassa on nuorten työntekijöiden omat kokemukset. Tällä tutkielmalla halutaankin saada ymmärrystä siitä, kuinka merkitykselliseksi työntekijät itse arvioivat kuuntelemisen roolin omassa työhyvinvoinnissaan. Kolmas tutkimuskysymys antaa ymmärrystä siitä, millä tavalla ja tasolla kuunteleminen esihenkilö-alaisuudessa on yhteydessä työntekijän hyvinvoinnin kokemuksiin heidän omien arvioiden mukaan. Näistä syistä kolmanneksi ja viimeiseksi tutkimuskysymykseksi muotoutui: *Minkälaisia työhyvinvoinnin kokemuksia työntekijät arvioivat kuulluksi tulemisen tuottavan?*

## 4.2 Aineiston keruu

Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa pyrkimyksenä on laajentaa ymmärrystä kuuntelemisesta ja työhyvinvoinnista tutkittavien näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa ollaankin tyypillisesti kiinnostuneita tutkittavien kokemuksista ja merkityksistä, joita he tutkittavalle ilmiölle antavat (Juuti & Puusa, 2020, 9). Perinteisesti laadullinen ote koskee ihmistieteellistä tutkimusta, jossa tavoitteena on luoda ymmärrystä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tieteenfilosofialtaan tutkielma pohjautuu fenomenologiseen traditioon, sillä ilmiötä tarkastellaan tutkittavien kokemusten kautta. Fenomenologisessa tutkimuksessa merkityksellisiä käsitteitä ovatkin kokemus, merkitys sekä yhteisöllisyys (Tuomi & Sarajärvi, 2018) ja pyrkimyksenä on päästä sisälle tutkittavien maailmaan (Huhtinen & Tuominen, 2020, 297). Tutkielman tavoitteena onkin ymmärtää kokemuksia kuuntelemisesta sellaisena, kuin ne ilmenevät tutkittavien todellisuudessa ilman ennalta määrättyjä oletuksia. Tässä tutkielmassa tutkimuskohteena onkin nuorten työntekijöiden subjektiiviset kokemukset. Tutkielmassa pyritään selvittämään, miten työntekijät kokevat kuuntelemisen toteutuvan esihenkilö-alaisuudessa ja miten he kokevat sen olevan yhteydessä omaan työhyvinvointiinsa.

Näistä syistä aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui laadullinen ja puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä onkin tutkijoiden mukaan sopiva silloin, kun tutkimukseen halutaan saada mukaan subjektiivisia kokemuksia (Koskinen ym., 2005,

106). Toisaalta puolistrukturoidun haastattelun etuna voidaan pitää mahdollisuutta päästä kiinni haastateltavan ajatuksiin, odotuksiin ja kokemuksiin ilman valmiiksi luotuja vastausvaihtoehtoja (Puusa, 2020b, 111). Tässä tutkielmassa puolistrukturoitu haastattelu myös mahdollisti sellaisten asioiden ilmenemisen, mitä tutkija ei olisi osannut etukäteen odottaa (Belotto, 2018). Haastatteluun pyrittiin luomaan luotettava ja turvallinen ilmapiiri, jotta haastattelu olisi mahdollisimman luonnollinen ja keskustelunomainen. Hyvän ilmapiirin luominen haastattelutilanteeseen oli tärkeää, jotta tutkittavien todellisiin kokemuksiin ja ajatuksiin kuuntelemisen merkityksestä heidän esihenkilö-alaisuudessaan oli mahdollista päästä kiinni.

Haastattelussa käytetty runko koostui viidestä eri osuudesta, johon kuului taustatiedot sekä neljä erilaista teemaa. Neljä eri teemaa olivat työntekijän odotukset, esihenkilö-alaisuudessa toteutunut kuunteleminen, kuuntelemisen piirteet ja työhyvinvointi. Haastattelurunko kokonaisuudessaan on nähtävillä tutkielman lopussa (LIITE1). Haastattelun aikana teemat tuntuivat limittyvän keskenään, ja samoja asioita saatettiin toistaa monessa eri kohtaa haastattelua. Toisaalta tämä vahvisti oleellisia ja tärkeitä koettuja asioita. Haastattelut käytiin tammikuun 2024 aikana osittain etänä ja osittain kasvotusten. Haastattelut olivat kestoiltaan 40 minuutista 70 minuuttiin ja ne kaikki tallennettiin. Yhteensä haastatteluaineistoa kertyi noin 9 tuntia.

### **4.3 Osallistujat**

Tutkimukseen osallistumisen edellytyksenä oli, että henkilö oli työelämässä, hänellä oli kokemusta esihenkilö-alaisuudesta ja hän oli alle 29-vuotias. Haastatteluun osallistui 3 miestä, 7 naista, ja heidän ikähaarukkinsa oli 19-vuotiaasta 28-vuotiaaseen asti. Myös pilottihaastattelu päättyi lopulta osaksi tutkimusaineistoa, sillä tutkittava täytti kaikki tutkimushaastatteluun osallistumisen kriteerit, ja antoi tutkielman kannalta oleellista ja hyödyllistä tietoa. Haastateltavat olivat Tampereelta ja Helsingistä.

Vapaaehtoisia tutkittavia haettiin sosiaalisen median ja omien verkostojen kautta jakamalla haastattelukutsua. Eri työpaikkoja lähestyttiin myös suoraan kasvotusten ja sähköpostilla. Sähköpostitse vastauksia ei kuitenkaan tullut. Haastateltavat löytyivät lopulta tutkijan omista Instagram-seuraajista, lähestymällä potentiaalisia tutkittavia suoraan kasvotusten sekä jakamalla haastattelukutsua omille verkostoille ja pyytämällä sitä jaettavan myös eteenpäin.

Tutkittavilla oli kertynyt kokemusta jo useista eri esihenkilö-alaissuhteesta. Painopiste haastattelussa oli kuitenkin nykyinen esihenkilö-alaissuhde, vaikka viittauksia edellisiin työsuhteisiin tuli esille. Nykyisessä työsuhteessa tutkittavat olivat olleet neljästä kuukaudesta kolmeen ja puoleen vuoteen. Keskimääräisesti kokemusta nykyisestä työsuhteesta oli kertynyt puolitoista vuotta. Eri ammatit ja työpaikat olivat monipuolisesti edustettuina aineistossa. Tutkittavia oli muun muassa myyntityöstä, kaupan alalta, sosiaalialalta, koulutus- ja kasvatusalalta sekä viestinnän alalta. Osa haastateltavista oli töissä isossa organisaatiossa, kun taas osa oli töissä hyvin pienessä organisaatiossa tai yhdistyksessä. Haastatteluaineisto koostuu niin ikään valtion kuin yksityisenkin puolen työntekijöiden kokemuksista.

#### **4.4 Aineiston käsittely ja analyysi**

Tutkielma toteutettiin aineistolähtöisesti, sillä ennako-oletusten vaikutusta tulkinassa pyrittiin välttämään. Sen sijaan keskiössä oli haastateltavien subjektiiviset kokemukset, joiden kautta saatiin ymmärrystä työhyvinvoinnin ja kuuntelemisen yhteydestä. Puusan (2020a, 151) mukaan aineistolähtöisessä tutkimuksessa tarkoituksena ei olekaan mitata teorian sopivuutta, vaan olla kehittämässä uusia ajatusmalleja tutkittavaan ilmiöön liittyen. Näin ollen myös aineiston analyysimenetelmäksi valikoitunut aineistolähtöinen sisällönanalyysi on perusteltua, sillä pyrkimyksenä tässä tutkielmassa on ymmärryksen lisääminen ja mahdollisesti uuden tiedon tuottaminen.

Haastatteluaineistot litteroitiin sanatarkasti, ja litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 127 sivua. Kuitenkin tallenteelta kuuluva tutkimuksen kannalta merkityksetön puhe ennen varsinaisen tutkimushaastattelun alkua jätettiin litteroidusta aineistosta pois. Lisäksi täytesanat jätettiin litteroinnista pois.

Aineiston analyysissa hyödynnettiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysin menetelmiä. Sisällönanalyysi jäsentää haastatteluista saadun rikkaan aineiston selkeämmäksi ja yhtenäisemmäksi, jotta siitä on mahdollista tehdä tulkintaa ja johtopäätöksiä (Puusa, 2020a, 149). Sisällönanalyysin keinoin inhimillisistä eriävistä kokemuksista on myös mahdollista löytää säännönmukaisuuksia, kategorioita ja havaita eri kategorioiden välisiä suhteita. Tavoitteena on siis rakentaa selkeä ja ymmärrettävä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Toisin sanoen sisällönanalyysin hyödyntäminen tässä tutkielmassa oli

tärkeää, jotta haastateltavien moninaiset kokemukset saatiin jäsenneltyä tutkimusongelmaan nähden ymmärrettäviksi.

Litteroitu aineisto on analysoitu sisällönanalyysin menetelmin pelkistämällä, kategorisoimalla ja teemoittelemalla (Puusa, 2020a, 149). Ensin aineistoon merkittiin kaikki kohdat, jotka vastasivat kolmeen eri tutkimuskysymykseen. Eri tutkimuskysymyksiin viittaavat kohdat eroteltiin toisistaan ja siirrettiin omiin tiedostoihinsa. Tämän jälkeen aineisto koodattiin löytämällä siitä tutkimusongelmaan nähden kiinnostavia ja merkittäviä kategorioita. Koodausta tehtiin muutamaan kertaan, jotta kategorioista tuli mahdollisimman systemaattisia ja johdonmukaisia. Erilaisia koodeja muodostui työntekijöiden odotuksiin liittyen 25. Näitä olivat muun muassa tunteiden kuunteleminen, läsnäolo ja rauhallisuus. Toteutuneeseen kuuntelemiseen liittyen erilaisia koodeja muodostui 51, joita olivat esimerkiksi esihenkilön empaattisuus, unohtaminen ja ongelman ratkaisu. Työhyvinvoinnin kokemuksiin liittyen eri koodeja kertyi 21. Näitä olivat muun muassa oman potentiaalin hyödyntäminen, itseluottamuksen kasvu ja stressin helpottaminen.

Lopuksi eri kategoriat yhdisteltiin eri teemojen alle, jotta kuhunkin tutkimuskysymykseen saatiin selkeä ja ymmärrettävä vastaus. Ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen osalta teemoja muodostui kolme, jotka olivat molemmissa 1) esihenkilön kuuntelemiskäyttäytyminen, 2) kuuntelemistilanne ja 3) kuunneltavat aihepiirit. Kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla teemoja muodostui myös kolme, jotka olivat 1) itseen liittyvät kokemukset, 2) suhteeseen liittyvät kokemukset ja 3) työhön liittyvät kokemukset.

## **4.5 Eettinen pohdinta**

Tutkimuseettisen toimikunnan (2019) mukaisia periaatteita noudatettiin tutkielman alusta loppuun. Yhtenä tärkeimpänä eettisenä periaatteena on tutkittavien ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen. Tätä periaatetta noudatettiin tutkielmassa seuraamalla tarkkaan tutkimuseettisen toimikunnan käytänteitä. Eettisten periaatteiden mukaisesti haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti, ja he saivat tarpeeksi aikaa harkita osallistumisestaan, keskeyttää osallistumisen missä kohtaa tahansa tai peruuttaa suostumuksensa. Tutkittaville annettiin ennen varsinaista haastattelua tiedote, joka sisälsi yksityiskohtaisesti tietoa tutkimuksen kulusta ja tavoitteista. Heillä oli myös mahdollisuus saada tutkimukseen liittyen lisätietoa sekä ennen että jälkeen haastattelun. Suostumus tehtiin



jokaisen tutkittavan kanssa joko kirjallisesti tai suullisesti, ja heille selvitettiin haastateltavan oikeudet ennen varsinaista haastattelua. He saivat myös ennen haastattelua lukea tietosuojalomakkeen, joka antoi tutkittaville tietoa heidän henkilötietojensa käsittelystä tutkimuksen aikana. Pääsyä tutkimusaineistoon ja henkilötietoja tutkimukseen osallistuneista ei luovutettu kenellekään ulkopuoliselle. Jo aineiston analyysivaiheessa henkilötietoja käsiteltiin nimettömänä, eikä tulosten raportoinnista ole mahdollista selvittää tutkittavien henkilöllisyyttä.

Tämän tutkielman kannalta oli myös tärkeää selvittää haastateltaville, että heidän tietojaan käsitellään luottamuksella. Tutkimuseettisen toimikunnan (2019) mukaan tieteen yksi peruslähtökohdista onkin luottamus tutkijaan. Tutkielman kontekstina on esihenkilö-alaissuhde, mistä voi olla vaikea jutella ulkopuolisten kanssa erityisesti, jos kokemukset esihenkilön kanssa on kielteisiä. Esihenkilö-alaissuhde on luonteeltaan hierarkkinen (Sias, 2005), joten haastateltaville oli tärkeää selvittää, ettei tutkimushaastattelusta koidu heille mitään negatiivisia seurauksia tai vahinkoa. Lisäksi omasta esihenkilöstäkään ei välttämättä halua levittää ulospäin mitään herkkää tietoa, mikä voisi vaikuttaa esihenkilön maineeseen.

Tässä tutkielmassa pyritään saamaan ymmärrystä työhyvinvoinnin ja esihenkilö-alaisuudessa toteutuvan kuuntelemisen välisestä yhteydestä. Ala-Kortesmaa (2015) toteaaakin, että oman hyvinvoinnin kannalta suhteessa on tärkeää kokemus siitä, miten muut itseä kuuntelevat, mutta tuo myös esiin sen tutkimiseen liittyvän väärintulkinnan riskin muiden kuuntelemisosaamisesta. Tässä tutkielmassa pyritään siihen, että ei arvioida esihenkilöiden kuuntelemisosaamista, vaan keskitytään täysin tutkittavien kokemuksiin. Toisin sanoen tutkielman keskiössä on, millaisia kuuntelemiseen liittyviä odotuksia on, millaisissa tilanteissa kuunteleminen toteutuu, ja niiden yhteys työntekijän hyvinvointiin. Mahdollisesti tutkimus tarjoaa sellaista tietoa, joita esihenkilöt voivat hyödyntää omaa kuuntelemisosaamista kehittäessään, mutta tutkimuksen tarkoitus ei ole arvioida heidän kuuntelemisosaamista, vaan tuoda esille nuorten kokemuksia kuuntelemisesta ja työhyvinvoinnista.

On myös huomioitava, että lopulliseen tulkintaan vaikuttavat olennaisesti sekä tutkija että tutkittava. Haastattelun aikana tutkittava henkilö tekee omat tulkintansa haastattelukysymyksistä, ja toisaalta tutkija ei voi välittää suoraan haastateltavan ajatuksia,

vaan tekee niistä myös aina oman tulkinnan (Puusa, 2020b, 110). Toisin sanoen tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen ja tutkittavien kokemuksia kunnioittaen, tämän tutkielman kontekstissa on syytä välttää myös liian suoria yleistyksiä.

# 5 TULOKSET

## 5.1 Kuuntelemiseen liittyvät odotukset

Tässä luvussa esitellään tutkielman tuloksia ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta. Luku käsittelee sitä, millaisia odotuksia nuorilla työntekijöillä on kuuntelemiseen liittyen esihenkilöalaisuudessa. Odotukset voidaan aineiston perusteella jakaa kolmeen eri teemaan. Nämä kolme teemaa ovat (1) *esihenkilön kuuntelemiskäyttämiseen ja -osaamiseen liittyvät odotukset*, (2) *kuuntelemistilanteeseen liittyvät odotukset* sekä (3) *kuuntelemistilanteessa keskusteltavat asiat, joiden työntekijät odottavat tulevan kuulluksi*. Tuloksia raportoidaan kustakin teemasta erikseen omassa alaluvussa.

### 5.1.1 Esihenkilön kuuntelemiskäyttäytyminen ja -osaaminen

Ensimmäiseksi raportoidaan odotuksia ensimmäisen teeman pohjalta, joka liittyy esihenkilön kuuntelemiskäyttämiseen ja -osaamiseen. Nämä odotukset viittaavat sellaisiin ominaisuuksiin esihenkilön kuuntelemiskäyttäytymisessä, joihin esihenkilö kykenee itse vaikuttamaan omilla valinnoillaan kuuntelemistilanteessa. Lisäksi tähän teemaan yhdistyivät ne ominaisuudet, joita esihenkilön on mahdollista kehittää oman kuuntelemisosaamisen suhteen. Esihenkilön kuuntelemiskäyttämiseen liittyen työntekijöillä oli eniten odotuksia. Yli puolet kaikista odotuksista liittyivät nimenomaan tähän teemaan. Kaikki esihenkilön kuuntelemiskäyttämiseen liittyvät odotukset on jaettu seitsemään eri kategoriaan, jotka ovat:

- Tunteiden huomiointi
- Tilannetaju
- Keskittyminen
- Ymmärtäminen
- Aktiivisuus
- Vastaaminen
- Jälkitoiminta

*Tunteiden huomiointi.* Haastateltavat odottivat esihenkilön kuuntelemisosaamisen suhteen eniten tunteiden huomioimista. Tämän tärkeys korostui jokaisessa haastattelussa. Toisin sanoen tunteet huomioiva kuunteleminen oli esihenkilön kuuntelemiskäyttäytymisessä

tärkeimpänä nähty ominaisuus. Tämä näkyi aineistossa siten, että haastateltavat toivoivat esihenkilön osaavan kuunnella työntekijöiden tunteita, kiinnittävän huomiota niihin sekä kykenevän tulkitsemaan ja ymmärtämään työntekijöiden tunnetiloja. Lisäksi haastateltavat odottivat, että esihenkilö kuunnellessaan huomioi työntekijän tunteet olemalla kunnioittava, hyväksyvä ja osoittamalla kiinnostusta työntekijän hyvinvointia kohtaan.

H2: Jos mä vaikka jossain asioissa oon ärsyyntynyt ja mä tuun sen niinku kertomaan, niin toivon, että se on aistittavissa, koska se on sit mun tapa ilmaista, että nyt ei oo kaikki ok.

*Tilannetaju.* Lähes kaikki haastateltavat toivat myös esille, että he odottavat esihenkilön tunteiden huomioimisen lisäksi omaavan myös tilannetajua. Aineistosta tuli esille, että työntekijät odottavat esihenkilön kykenevän laskeutumaan tilanteen tasolle, tulkitsemaan tilannetta ja niin myös kuuntelemaan sen vaatimalla tavalla. Työntekijöiden odotus oli, että esihenkilö kuulisi rivien välistä työntekijän todelliset tarpeet ja tunteet erityisesti silloin, kun niitä on itse vaikea ilmaista suoraan. Haastateltavat odottivat, että esihenkilö kiinnittäisi huomiota työntekijän äänensävyyn, ilmaisutapaan ja muuhun nonverbaaliseen viestintään. Työntekijöiden toive oli, että esihenkilö osaisi tulkitä signaalit, jotka viittaavat erityisesti tyytymättömyyteen, pahoinvointiin ja muihin kielteisiin tunteisiin.

H7: Välttämättä ei aina osaa ite edes kysyä oikeita kysymyksiä, niin sit toivois tavallaan et se kuunteleminen ois semmosta, et vaikka ei osaa ehkä sanoittaa, niin siellä osattais lukee ihmistä, sitä tilannetta ja että millasta tukee ehkä tarvittais.

*Keskittyminen.* Myös keskittyminen oli esihenkilön kuuntelemiskäyttäytymisessä ominaisuus, jota lähes kaikki haastateltavat korosti omissa odotuksissaan. Keskittymisen merkittävyys kuuntelemisessä näyttäytyi työntekijöiden odotuksissa läsnäolemisen ja huomion kiinnittämisen kautta. Näitä asioita haastateltavat toivoivat esihenkilön viestivän olemalla vastaanottavainen, rauhallinen ja hiljaa sekä antamalla työntekijälle tilan puhua. Lisäksi haastateltavat odottivat esihenkilön näyttävän kuuntelemistilanteessa nonverbaalisia eleitä kuten nyökyttelyä ja katsekontaktia. Myös asian aktiivinen prosessointi kuten asian ylös ottaminen nähtiin työntekijöiden kannalta tärkeänä keskittymiseen viittaavana tekijänä.

*Ymmärtäminen.* Lähes kaikki haastateltavat korostivat omissa odotuksissaan myös ymmärtämisen merkitystä. Tämä näyttäytyi aineistossa niin, että työntekijät odottivat esihenkilöllä olevan sekä halu ja pyrkimys ymmärtää että kyky havaita kuulemastaan pääasia. Aineistosta tuli esille, että kuunteleminen ja kuuleminen nähtiin hyvin eri asioina, ja

esihenkilön odotettiin osoittavan, että hänellä on halu kuunnella ymmärtääkseen, eikä vain vastatakseen. Lisäksi työntekijöiden odotus oli, että esihenkilö ymmärtämisen lisäksi kykenisi myös osoittamaan ymmärtämänsä.

H8: Se on tärkeää, ettei tuu semmonen olo, että menee vaan kuuroille korville asiat, ja esihenkilö kuuntelee vaan sen takia, kun on pakko.

*Aktiivisuus.* Yli puolet haastateltavista toivat aineistossa myös esille odottavansa esihenkilöltä aktiivista kuuntelemista. Aktiiviseen kuuntelemiseen liitettiin odotuksia aloitteellisuudesta ja esihenkilön omasta tahdostaan kysyä kysymyksiä ja osoittaa kiinnostustaan. Lisäksi kuuntelemistilanteessa työntekijät kertoivat odottavansa aktiivista kuuntelutapaa, jossa esihenkilö kysyisi tarkentavia kysymyksiä ja olisi reagoiva.

H6: Musta tuntuu, et jotenki se on hyvä, et kysyttäis ja kuunneltais, että millaisia onnistumisia sulla on ollut viime aikoina, koska eihän kaikki välttämättä näy ihan vaan havainnoimalla ulospäin.

*Jälkitoiminta.* Haastateltavat toivat jälkitoiminnan merkityksen esiin odotuksista puhuttaessa. Toisin sanoen odotukset kuuntelemiskäyttäytymistä kohtaan eivät rajoittuneet ainoastaan kuuntelemistilanteessa tapahtuvaan vuorovaikutukseen, vaan myös se, mitä sen jälkeen tapahtui, koettiin haastateltavien mukaan tärkeäksi. Työntekijöiden odotus oli, että esihenkilö palaisi asiaan myös myöhemmin. Muistaminen koettiin työntekijöiden kannalta olevan tärkeä elementti esihenkilön kuuntelemiskäyttäytymisessä. Lisäksi haastateltavat odottivat esihenkilön olevan aktiivinen toimija myös kuuntelemistilanteen jälkeen, jos asia vaati esimerkiksi jonkin ratkaisun hoitamista.

Kaiken kaikkiaan työntekijät odottivat kuuntelemiselta esihenkilön osaamisen ja käyttäytymisen puolesta paljon. Ennen kaikkea työntekijät toivoivat esihenkilön olevan tunteet huomioiva, tilannetajuinen, keskittymiskykyinen ja ymmärtäväinen. Sen lisäksi odotuksia liitettiin aktiiviseen kuuntelutapaan, vastaamiseen ja myös kuuntelutilanteen jälkeen tapahtuvaan toimintaan kuten muistamiseen ja tilanteiden ratkaisuun.

### **5.1.2 Kuuntelemistilanne**

Tässä alaluvussa raportoidaan työntekijöiden odotuksista toisen teeman pohjalta, joka liittyy odotuksiin itse kuuntelemistilannetta kohtaan. Nämä odotukset viittaavat kuuntelemistilanteen luonteeseen. Niitä ovat sekä esihenkilö-alaissuhteen luonteeseen että

tilanteen mahdollisiin järjestelyihin liittyvät tekijät. Tämän teeman tulokset ovat jaettu viiteen eri kategoriaan, joista kaksi ensimmäistä viittaavat esihenkilö-alaisuuteen luonteesta riippuviin tekijöihin. Kolme jälkimmäistä kategoriaa viittaavat tilanteen järjestelyihin liittyviin asioihin. Viisi eri kategoriaa ovat:

- Avoimuus
- Vastavuoroisuus
- Kiireettömyys
- Säännöllisyys
- Saatavuus

*Avoimuus.* Ensimmäisenä esihenkilö-alaisuuteen luonteeseen liittyvänä kategoriana on avoimuus. Työntekijät korostivat odotuksissaan tilanteen avoimuuden tärkeyttä. Lähes kaikki haastateltavat toivat esille, että odottivat kuuntelemistilanteen olevan luonteeltaan avoin. Tämä näkyi aineistossa niin, että työntekijät toivoivat keskusteluyhteyden esihenkilön kanssa olevan hyvä. Työntekijät odottivat myös keskusteluilmapiirin olevan kuuntelemistilanteessa lämmin ja luottamuksellinen. Työntekijöiden ajatuksena oli, että silloin myös kaikista asioista olisi mahdollista jutella.

*Vastavuoroisuus.* Avoimen keskusteluyhteyden lisäksi osa työntekijöistä odotti, että esihenkilö-alaisuuteen luonne mahdollistaisi vastavuoroisen keskustelun. Kuuntelemistilanteessa työntekijät toivoivat kokevansa luontevaa keskustelua. Haastateltavat eivät halunneet tilanteen olevan väkinäinen tai yksipuolinen monologi. Sen sijaan työntekijät odottivat tilanteen olevan rento ja luonnollisesti soljuvan keskustelun omainen, jossa myös esihenkilö olisi verbaalisesti aktiivinen osapuoli.

H5: Toivon, että esihenkilö niinkun johdattelisi sitä keskustelua, ettei oo täysin yksin ja paljasta itse vaan kaikkia salaisuuksiaan siinä.

*Kiireettömyys, säännöllisyys ja saatavuus.* Avoimuuden ja vastavuoroisuuden lisäksi työntekijät kohdistivat odotuksiaan myös tilanteen järjestelyihin liittyviin asioihin: riittävään aikaan, tilanteiden säännölliseen rytmiin ja helppoon saatavuuteen. Riittävään aikaan liittyen työntekijät odottivat, että tilanne olisi rauhallinen, sille olisi varattu oma aika, eikä esihenkilön omat kiireet vaikuttaisi tilanteen kulkuun. Kuuntelemistilanteiden säännöllisyyteen liittyvät

odotukset niin ikään ilmenivät aineistossa työntekijöiden toiveina siitä, että kuuntelemistilanteita tulisi usein ja johdonmukaisesti. Työntekijät toivoivat säännöllisiä kuuntelemistilanteita olevan esimerkiksi kehityskeskusteluiden ja muiden kalenteriin valmiiksi merkittyjen tilaisuuksien muodossa. Odotukset helppoa saatavuutta kohtaan näyttäytyi aineistossa niin, että työntekijät toivoivat esihenkilön olevan helposti lähestyttävissä, paikalla ja että hänelle oli mahdollista mennä puhumaan aina tarvittaessa.

H6: Tärkeimpänä mä koen läsnäolevan, kiireettömän ja toistuvan kuuntelemisen, et se ei oo vaan semmosia pistoksia eri kohdissa, vaan se on jatkuvaa läsnäoloo jollain tapaa kuitenkin.

Yhteenvedona voidaan todeta, että haastateltavat liittivät odotuksia kuuntelemistilannetta kohtaan sekä esihenkilö-alaisuuteen luonteesta että tilanteen järjestelyistä riippuviin tekijöihin. Eniten työntekijät toivoivat kuuntelemistilanteen olevan luonteeltaan avoin ja vastavuoroinen. Myös kiireettömyys, saatavuus ja säännöllisyys olivat työntekijöiden odotuksissa huomioituja asioita.

### **5.1.3 Keskusteltavat aihepiirit**

Viimeisenä odotuksiin liittyvänä alalukuna ja teemana käsitellään keskusteltavia aihepiirejä, joiden odotetaan tulevan kuulluksi. Tulokset kertovat niistä asioista ja aiheista, joista työntekijät toivovat pystyvänsä käymään keskustelua esihenkilö-alaisuudessa, niin että he tulevat kuulluksi. Nämä tulokset jakautuivat aineiston perusteella kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat:

- Tuen tarve
- Ideat ja mielipiteet
- Ammattiosaaminen

*Tuen tarve.* Jokainen haastateltava toi esille odottavansa esihenkilön kuuntelevan työntekijän tuen tarpeen ilmaisuja. Toisin sanoen työntekijät odottivat eniten sitä, että esihenkilön kanssa voisi keskustella ja tulla kuulluksi erityisesti silloin, kun on jonkin tuen tarpeessa. Haastateltavien vastauksissa tuli esille, että kuulluksi tulemisen lisäksi työntekijät odottivat tuen tarpeessa ollessaan myös vastaanottavansa tarvitsemaansa tukea esihenkilöltä. Haastateltavien vastauksissa siis limittyivät odotukset tuen tarpeen ilmausten

kuuntelemisesta sekä toiveesta vastaanottaa tukea esihenkilöltä. Molemmat koettiin työntekijöiden mielestä tärkeäksi hyvän kuuntelemisen kannalta.

Tuen tarve ilmeni aineistossa sekä emotionaalisen, informatiivisen, instrumentaalisen että arvioivan tuen tarpeena. Emotionaalisen tuen tarpeen ilmaukset viittaavat haastaviin tilanteisiin, joissa työntekijä kaipasi tunnetason kuuntelemista ja tukea. Instrumentaalinen tuki puolestaan ilmeni aineistossa konkreettisen avun tarpeena, kun taas informatiivinen tuki viittaa aineistossa tiedon, neuvojen ja näkökulmien vastaanottamiseen. Arvioiva tuki puolestaan viittaa työntekijöiden odotuksiin siitä, että esihenkilö voisi auttaa työntekijää löytämään keinoja kehittää itseään.

Emotionaalisen tuen tarpeen kuunteleminen korostui työntekijöiden odotuksissa eniten. Jokainen haastateltava kertoi odottavansa, että esihenkilö voisi kuunnella, kun itsellä on vaikeaa. Työntekijät odottivat, että tuen tarpeen kuuntelemisen lisäksi esihenkilö kykenisi myös antamaan tarvittua tukea. Asiat liittyivät sekä työhön että henkilökohtaiseen elämään. Työntekijät odottivat, että esihenkilölle voi kertoa tunteistaan, kun käy läpi haasteita henkilökohtaisessa elämässään, on terveyshuolia tai kokee esimerkiksi epävarmuutta liittyen uuden työn aloittamiseen. Myös muissa työhön liittyvissä ongelmatilanteissa, työssä jaksamisessa ja konflikteissa työntekijät odottivat, että esihenkilö kuuntelisi, antaisi rohkaisua, arvostusta, hyväksyntää ja kohtaisi empaattisella tavalla.

H5: Jos mä vaikka alan itkeen, tai näytän mun tunteita, niin odotan, et se esihenkilö voi ymmärtää mun tunnetilan ja samaistua.

Lisäksi aineistosta ilmeni työntekijöiden odotuksia liittyen informatiivisen tuen tarpeen ilmaisujen kuuntelemiseen. Nämä korostuivat silloin, kun työntekijät halusivat esihenkilön kuuntelevan heidän varmistuksensa tai muuhun työhön liittyvään kysymyksensä. Työntekijät toivoivat esihenkilön myös kuuntelevan instrumentaalisen tuen tarvetta, kun työntekijällä oli konkreettisen avun tarve. Se saattoi olla haaste työn suorittamisessa tai tarve perehdytyksen lisäämisessä. Arvioivaan tukeen viittaava kuuntelemista odotettiin selkeästi vähiten, mutta sekin oli aineistosta havaittavissa. Se näyttäytyi työntekijän toiveena päästä itse kehittymään työssä paremmaksi.

*Ideat ja mielipiteet.* Puolet haastateltavista lisäksi toivat esiin, että odottavat esihenkilön kuuntelevan omia työhön liittyviä ajatuksiaan. Näitä olivat erilaiset ideat, mielipiteet ja



kehitysehdotukset. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että omat ajatukset liittyen työhön tulivat kuulluksi esihenkilön toimesta. Arvoa oli pelkästään ideoiden kuuntelemisen lisäksi myös sillä, että sen odotettiin rakentavan myös itsessään esihenkilö-alaisuhdetta.

H2: Toivon, että esihenkilöllä olisi luottamusta siihen, että mä tiedän, mitä mä teen. Että se sitten myös kuuntelis mua, jos mä nään, että tarvii tehdä jotain juttuja, että firma menee tähän ja tähän suuntaan. Niinku tavallaan luoda muutosta se ois ehkä kiteytettynä.

*Ammattiosaaminen.* Kolmantena kategoriana kuunneltavista aihepiireistä työntekijät odottivat esihenkilön kuuntelevan omaa ammattiosaamista. Puolet haastateltavista odottivat, että esihenkilö olisi tarkka kuuntelemaan, minkälaiset työtehtävät olisivat itselle ominta osaamista. Lisäksi työntekijät halusivat tulla kuulluksi omine vahvuksineen ja heikkouksineen. Toisin sanoen työntekijät odottivat, että kuuntelemalla esihenkilö voisi tutustua siihen potentiaaliin, mikä itsellä olisi tarjottavana.

H6: Haluan, että esihenkilö kuuntelee tavallaan sitä, et mikä on mulle niinku mieluista tekemistä ja mitä mä oikeesti osaan, että mä en käytä mun aikaa semmoseen, mitä mä en osaa ja mitä mä en halua tehdä, et mielummin jakaa ne työtehtävät sit joillekin muille.

Yhteenvedon voidaan todeta, että kaikkein eniten työntekijät toivoivat tulevansa kuulluksi silloin, kun heillä oli tarve tukeen. Erityisesti työntekijät odottivat tulevansa kuulluksi, kun he kohtaavat erilaisia haasteita ja kaipaavat emotionaalista tukea. Lisäksi haastateltavat odottivat, että he tulisivat kuulluksi omien ideoiden, mielipiteiden ja toiveiden kanssa. Viimeisenä kategoriana työntekijät odottivat kuuntelemista oman ammattiosaamisen tiimoilta.

## **5.2 Työhyvinvointia tukeva kuunteleminen**

Tässä luvussa esitellään tuloksia liittyen toiseen tutkimuskysymykseen, joka käsittelee, miten työhyvinvointia vahvistava kuunteleminen on toteutunut nuorten työntekijöiden esihenkilö-alaisuuksissa. Työhyvinvointia tukeva kuunteleminen jäsenyi kolmeen eri teemaan samalla tavalla kuin odotukset. Teemat ovat (1) *esihenkilön kuuntelemiskäyttäytyminen*, (2) *kuuntelemistilanteet* sekä (3) *kuunneltavat aihepiirit*. Näiden teemojen lisäksi käsitellään vielä lopuksi, kuinka työntekijöiden odotukset ovat toteutuneet, ja miten sen on koettu olevan yhteydessä työhyvinvointiin. Jokaista teemaa tullaan käsittelemään omassa alaluvussaan siitä näkökulmasta, miten kuunteleminen on toteutunut ja miten se on ollut yhteydessä koettuun työhyvinvointiin.

### 5.2.1 Esihenkilön kuuntelemiskäyttäytyminen

Tässä alaluvussa käydään läpi tuloksia liittyen ensimmäiseen teemaan, joka on esihenkilön kuuntelemiskäyttäytyminen. Tulokset viittaavat niihin kokemuksiin, joiden työntekijät ovat kokeneet olevan yhteydessä omaan työhyvinvointiinsa. Keskiössä tässä alaluvussa on ne kuuntelemisen tekijät, jotka liittyvät esihenkilön omaan kuuntelemisosaamiseen ja -käyttäytymiseen sekä itse tilanteessa että sen jälkeen. Kaikki haastateltavat raportoivat esihenkilön kuuntelemiskäyttäytymiseen liittyviä tekijöitä sekä työhyvinvointiin myönteisesti että kielteisesti yhteydessä olevien kokemusten kautta. Toisin sanoen saman esihenkilön kanssa oli saattanut syntyä sekä hyviä että huonoja kuuntelemisen kokemuksia. Tulokset jäsentyivät kuuteen eri kategoriaan, jotka ovat:

- Keskittyminen
- Aktiivisuus
- Jälkitoiminta
- Tunteiden huomiointi
- Vastaaminen
- Ymmärtäminen

*Keskittyminen.* Lähes kaikki haastateltavat kertoivat kokeneensa esihenkilön keskittyvän kuunnellessaan. Haastateltavat kokivat sen työhyvinvointia vahvistavana tekijänä, kun taas käänteisesti huomion muualla olemisen he kokivat työhyvinvoinnin kannalta kielteisellä tavalla. Keskittyminen näkyi aineistossa esihenkilön kykynä osoittaa läsnäoloa ja huomion kiinnittämistä esimerkiksi katsekontaktilla, muistiinpanojen tekemisellä ja rauhallisella sekä vastaanottavaisella olemuksella. Myös myötäily, nyökyttely ja loppuun kuunteleminen ilman keskeytyksiä kertoi haastateltavien mielestä viestivän keskittymisestä ja hyvästä kuuntelemisesta.

Myös päinvastaisista kokemuksista kertoi puolet haastateltavista. Näissä kokemuksissa korostui, että esihenkilön ei koettu keskittyvän kuuntelemiseen. Kun esihenkilö oli levoton, keskeytti puheen ja muuten osoitti huomion toisaalla olemista, kokivat työntekijät sen kielteisenä kuulluksi tulemisen kannalta. Työntekijät eivät kokeneet esihenkilön keskittyvän eikä olevan tilanteessa läsnä, kun hän teki jotain muuta samalla, eikä irtautunut työstään.

H6: Hän on sillee, et hei, stop, ei mennä tähän, keskitytään toiseen asiaan. Tyylii jos hällä soi puhelin ja vastaa siihen, tai on sillee, et hei odota hetki, mun pitää laittaa tää yks meili.

*Aktiivisuus.* Toinen kategoria, mikä tuli ilmi myös lähes jokaisessa haastattelussa, oli aktiivisuus. Työntekijöille syntyi hyviä kuuntelemisen kokemuksia, kun esihenkilö osoitti aktiivisuutta. Yli puolet haastateltavista kertoi kokeneensa esihenkilön olevan aktiivinen kuuntelija, minkä he kokivat olevan myönteisesti yhteydessä myös omaan työhyvinvointiinsa. Aktiivisuus näkyi aineistossa esihenkilön aitona haluna olla vuorovaikutustilanteessa työntekijän kanssa. Esihenkilö kysyi kysymyksiä työntekijältä omasta aloitteestaan, osoitti kiinnostusta työntekijän asioita kohtaan ja saattoi myös kuuntelutilanteessa osoittaa aktiivisuutta toistamalla sanottua ja kysymällä täsmentäviä kysymyksiä.

H6: Aina jos se esihenkilö ite kysyy multa jotain, niin silloin se on myös valmistautuneempi kuuntelemaan sitä mun vastausta, kun se, et mä meen sillä omalla asiallani, enkä tiiä, mikä hetki sillä on ja kuinka paljon se ehtii keskittyyn siihen.

Vain pieni osa haastateltavista oli kokenut, ettei esihenkilö välitä tai ole kiinnostunut työntekijästä. Tämä näkyi vuorovaikutustilanteissa esihenkilön aloitteellisuuden puutteena. Näissä tapauksissa esihenkilö ei osoittanut kiinnostusta esimerkiksi kysymällä kysymyksiä. Työntekijät kokivat sen olevan kielteisesti yhteydessä omaan työhyvinvoinnin kokemukseen.

H2: Esimiestenkin täytyy ymmärtää, että heillä on myös hyvinvointiin liittyvä rooli siinä työyhteisössä, et esimiehen täytyis antaa enemmän niinku aikaa. Eikä se oo vaan sitä, että no tossa sulle lounasseteli tai tossa on sulle kulttuuriseteli. Miks se ei sitten tuu esimiehen aloitteesta se, että hei miten menee, onks kaikki hyvin, mä haluan kuulla, mitä sulla on? Se ei tuu ikinä siltä, et se pitää aina ite pyytää, ja se ei oo mun mielestä kauheen mukavaa.

*Jälkitoiminta.* Yli puolet haastateltavista oli lisäksi kokenut työhyvinvointiaan tukevan, kun esihenkilö oli varsinaisen kuuntelemistilanteen jälkeenkin toiminut hyvää kuuntelemista osoittavalla tavalla. Tämä ilmeni aineistossa asiaan palaamisena, siitä vastuun kantamisena sekä tarvittaessa asiaan ratkaisun hoitamisena. Esihenkilön hyvä jälkitoiminta viesti työntekijöille myös muistamisesta, minkä he kokivat rakentavan hyviä kuuntelemisen kokemuksia.

Vain muutama haastateltavista kertoi kokeneensa huonoa jälkitoimintaa, minkä he myös kokivat olevan työhyvinvointiin kielteisesti yhteydessä. Esihenkilö ei ollut näissä tilanteissa ratkaissut kuultua asiaa, eikä hoitanut lupaamia asioita, joista oltiin yhdessä puhuttu. Toisin

sanoen esihenkilö oli unohtanut asian ja laiminlyönyt vastuutaan, mikä loi työntekijälle kokemuksen siitä, että kuunteleminen oli epäonnistunut.

H3: Kun sanottiin asioista, ja sit tuntu, et mikään ei muutu, vaikka niistä oli sanottu useaan otteeseen, niin siinä ei tultu kuulluksi.

*Tunteiden huomiointi.* Työhyvinvoinnin kannalta myönteisenä koettiin myös kuuntelemistilanteet, joissa esihenkilö otti työntekijän tunteet huomioon. Yli puolet haastateltavista kertoi kokeneensa, että esihenkilö kykeni kuunnellessaan kiinnittämään huomiota työntekijän tunteisiin. Tämä näkyi haastateltavien kokemuksissa niin, että esihenkilön koettiin kohtaavan empaattisesti, osoittavan kunnioitusta ja arvostusta. Lisäksi haastateltavat kertoivat kokeneensa hyvänä, kun esihenkilö itse näytti positiivisia tunteita kuuntelemistilanteessa ja pystyi samaistumaan työntekijän tunnetilaan.

H2: Niinkin hassu juttu, että jos esimies on vaan iloinen, tai hyvällä tuulella sillain, että se ottaa sen positiivisesti, niin se auttaa huomattavasti itseäkin kertomaan.

Käänteisesti myös tunteiden ohittamisen tai niiden kyseenalaistamisen työntekijät kokivat työhyvinvoinnin kannalta kielteisenä. Osa haastateltavista kertoi kokeneensa esihenkilön vähättelevän omia tunteitaan. Myös tilanteet, joissa esihenkilö osoitti, ettei pidä kerrottua asiaa tärkeänä, koettiin työntekijöiden näkökulmasta vähättelevänä. Tämä ilmeni aineistossa sekä yhtenä satunnaisena esihenkilön ”voi voi” -kommenttina että koko suhdetta varjostavana piirteenä.

H7: Mulla on ollu sellanen fiilis, et mun esihenkilö ajattelee, että: ”Noniin tossa on tommonen vastavalmistunut tytön heitukka, jolle mä voin sanoa mitä vain, olla miten vain, ja ei sillä oo niinkun siihen mitään sanottavaa. Mitä se nyt vois asialle tehdä?”

*Vastaaminen.* Noin puolet haastateltavista kertoivat, että kuuntelemistilanteessa esihenkilön vastaaminen vahvisti kokemusta kuulluksi tulemisesta. Vastaaminen näyttäytyi toteutuneessa kuuntelemisessä itse asiaan vastaamisena, perustelujen antamisena, positiivisen palautteen antamisena ja muuna verbaalina reagoimisena. Lisäksi osa työntekijöistä kertoivat esihenkilön kiittävän työntekijää asian jakamisesta.

H1: Kun mä saan aikaa tehdä mun hommat ja asiat, niin sitten siitä tulee hyvää palautetta, että hei että sun osasto ja alue näyttää hyvältä ja sä oot tehny hyvää duunia, niin siitä tulee hyvä fiilis.

Osalla työntekijöistä oli puolestaan se kokemus, että esihenkilö ohittaa asian. Työntekijät kokivat perusteluja tai vastauksia vaille jäämisen työhyvinvoinnin kannalta kielteisenä. Toisaalta esihenkilö saattoi vastata, mutta ei kysytyyn kysymykseen. Sekin kertoi työntekijöiden mielestä asian ohittamisesta. Toisaalta palautetta ja vastausta vaille jääminen saattoi näyttäytyä myös positiivisena asiana. Tämä ilmeni silloin, jos työntekijällä oli lähtökohtaisesti se odotus, että positiivista palautetta ei saa, vaan kaikki esihenkilöltä tuleva palaute on kriittistä.

H6: On ollut myöskin niinkin päin joissain asioissa, että kun hän ei reagoi, niin oon aatellu, että nyt tää meni hyvin. Voi olla joskus myös sillee, et kun on tehny jonkun homman, ja siihen ei oo tullu mitään kehitysehdotuksia, et ei oo tullu mitään, niin aattelen, että nyt tää vissiin on onnistunut ja homma on maalissa.

*Ymmärtäminen.* Haastateltavat kokivat myös ymmärtämisen olevan esihenkilön kuuntelemisessa tekijä, joka tuki hyvää työhyvinvoinnin kokemusta. Noin puolet haastateltavista kertoi kokeneensa, että esihenkilö ei vain aidosti halua ja pyri ymmärtämään, mutta myös osoittaa ymmärryksen ja tarvittaessa kysyy tarkentavia kysymyksiä. Vain harvat kertoivat kokevansa, että esihenkilö ei ollut ymmärtänyt kuuntelemiaan asioita. Kuulluksi tulemisen kokemus heikentyi silloin, kun työntekijä pyrki selittämään asiaa, mutta esihenkilö ei osoittanut ymmärtävänsä.

Haastateltavat kokivat työhyvinvointiin positiivisesti yhteydessä olevia tekijöitä olevan kaiken kaikkiaan keskittymiskyky, aktiivisuus, tunteiden huomiointi, jälkitoiminta, vastaaminen ja ymmärtäminen. Toisaalta käänteisesti näiden tekijöiden vastakohtat kuuntelemiskokemuksissa heikensivät työntekijöiden kokemusta kuulluksi tulemisesta ja hyvinvoinnista. Kaikki työntekijät olivat kokeneet esihenkilö-alaissuhteessaan sekä kielteisesti että positiivisesti hyvinvointiin vaikuttavaa kuuntelemista, mutta myönteisten kokemusten määrä oli kokonaisuudessaan paljon suurempi.

### **5.2.2 Kuuntelemistilanne**

Tässä alaluvussa käydään läpi, miten kuunteleminen on toteutunut esihenkilö-alaissuhteessa itse kuuntelemistilanteeseen liittyvien tekijöiden näkökulmasta. Tulokset viittaavat kuulluksi tulemisen kokemusta edistäviin tekijöihin, jotka kumpuavat kuuntelemistilanteen luonteesta ja siihen liittyvistä järjestelyistä. Tulokset jäsentyivät kuuteen eri kategoriaan, joista neljä ensimmäistä ovat lähinnä järjestelyistä kiinni olevia tekijöitä. Kaksi viimeistä kategoriaa ovat

tilannetekijöitä, jotka liittyvät enemmän esihenkilö-alaissuhteen luonteeseen. Kategoriat ovat:

- Saatavuus
- Kahdenkeskisyys
- Säännöllisyys
- Kiireettömyys
- Avoimuus
- Vastavuoroisuus

*Saatavuus.* Saatavilla oleminen oli yksi merkittävimmistä kuuntelemistilanteen järjestelyihin liittyvistä kategorioista. Jokainen haastateltava kertoi kokeneensa sellaisia tilanteita, kun esihenkilö oli saatavilla. Tämä tarkoitti sitä, että esihenkilö oli fyysisesti paikan päällä, häntä oli helppo lähestyä ja tarvittaessa hänelle oli mahdollisuus mennä juttelemaan kasvotusten. Kuuntelemistilanteet saattoivat tapahtua tällöin satunnaisesti työn lomassa. Esihenkilöltä pystyi mennä kysymään asioita myös varsinaisten sovittujen tapaamisten ulkopuolella. Työntekijät kertoivat esihenkilön saatavilla olemisesta myönteiseen sävyyn, ja he kokivat sen vahvistavan omaa työhyvinvointiaan. Osa työntekijöistä myös kertoi, että tietää esihenkilön olevan saatavilla, jos tulee jotain kysyttävää. Jos esihenkilö ei itse ole paikalla, hänelle pystyi aina soittamaan tai laittamaan viestiä. Kuitenkin kuulluksi tulemisen näkökulmasta, työntekijät kokivat kasvokkain tapahtuvan kuuntelemisen myönteisemmäksi.

H6: Se vaan tulee niin paljon helpommin kasvotusten. Et hei muuten nopee kyssäri, mitä mieltä sä oot tästä fontista? En mä nyt tollasta laita chatissa. En mä tiedä mistä se johtuu, se vaa tuntuu tyhmältä vaivata ihmistä sen enempää. Ja sit kun ei saa heti vastausta, enkä mä vaik pysty oottamaan sitä, et se ehkä vastaa 3 tunnin päästä, kun kerkee. Mielummin sit tekee ite valintoja.

Noin puolet haastateltavista oli lisäksi kokenut työpaikalla tilanteita, kun esihenkilö ei ole saatavilla. Se lisäsi työntekijöissä kielteisiä tuntemuksia, ja oli niin yhteydessä myös työhyvinvoinnin kokemukseen. Tämä tarkoitti muun muassa sitä, ettei esihenkilö fyysisesti ollut paikan päällä. Esihenkilön aikataulut menivät jatkuvasti ristiin omien aikataulujen kanssa, ja varsinaisia kohtaamishetkiä oli harvoin. Toisaalta osa työntekijöistä kertoi myös esihenkilöä olevan vaikea lähestyä, vaikka hän olisi fyysisesti paikalla. Oli päiviä, kun työntekijä ei jutellut

esihenkilölle sanaakaan, vaikka he olivat molemmat paikalla. Esihenkilöllä oli omat työt, ja työntekijällä omat työtehtävänsä, eikä kohtaamista tapahtunut.

H7: Me tehdään niin paljon etätöitä, et me kohdataan ihan hirveen vähän tälleen. Siinähan se nonverbaaliliikkeen lukeminen ei toteudu, et pystyis vaikkotettiin siitä sellasia merkkejä, et nyt hän kuulee mua ja huomaa mut. Jotenkin kun siitä puuttuu tommonen aika iso osa-alue, et joo on jotain yhteisiä Teams-kokouksia, mut periaatteessa suurin osa meidän vuorovaikutuksesta tapahtuu viestien kautta, niin sit sitä kuuntelemistakin on vaikee mieltä, kun tuntuu et siitä puuttuu aika paljon.

*Kahdenkeskisyys.* Lähes jokainen työntekijä myös kertoi kokeneensa kahdenkeskiset tilanteet kuulluksi tulemisen näkökulmasta myönteisemmin kuin ryhmätilanteet. Työntekijät kokivat hyväksi, kun kuuntelemistilanteelle oli varattu oma tila, missä työntekijä sai kohdata esihenkilön yksityisesti. Ryhmätilanteissa puolestaan työntekijät kokivat esihenkilön huomion jakautuvan enemmän ryhmädynamiikkaan. Työntekijät kokivat, että ryhmätilanteissa oma ääni jää helposti huomiotta. Lisäksi ryhmätilanteissa työntekijät kokivat, että ei ollut aikaa käydä läpi jokaisen mielipiteitä. Jaettavat asiat saattoivat myös olla niin yksityisiä, ettei työntekijät kokeneet mukavaksi jakaa niitä ryhmässä.

H5: Kyllä ehkä kahden kesken se kuulluks tuleminen onnistuu parhaiten, et ryhmätilanteessa on muita osapuolia, joille se sun asia ei välttämättä kuulu, tai he ei oo tietosia kaikista keskusteluista, niin se kaksin keskeinen on parempi.

*Säännöllisyys.* Lähes kaikki työntekijät toivat myös esille, että saa säännöllisesti kuuntelemistilanteita esihenkilön kanssa. Esimerkiksi kehityskeskustelut, palaverit ja muut työhön liittyvät rutiinit olivat hetkiä, joissa esihenkilö kuunteli työntekijää. Suurin osa työntekijöistä kertoivat, että johdonmukaisuus esihenkilön kuuntelemiskäyttäytymisessä rakensi luottamusta. Haastateltavat kokivat sen oman työhyvinvoinnin kannalta myönteisenä, että esihenkilön kuuntelemiskäyttäytyminen ei ollut satunnaisiin hetkiin perustuvaa, vaan säännöllistä ja johdonmukaista.

H8: Mä koen, että kun se toistuu, että sä koet tulevas kuulluksi, sä oot ymmärretty ja arvostettu, niin se rakentaa luottamusta. Toistojen kautta se on tullu, et paljon ollaan höpötetty, ja löytyny semmonen hyvä kemia just meidän kahden välille. Se on ajan kanssa rakentunu, et ei se sen ekan tai tokan kerran jälkeen, mut se että jutteluhetkiä tulee.

*Kiireettömyys.* Viimeisenä tilanteen järjestelyihin liittyvistä kategorioista on kiireettömyys. Lähes jokainen haastateltava oli kokenut, että esihenkilö pystyy kuuntelemaan paremmin kiireettömässä hetkessä. Kiireettömyyden tuntu kuuntelemistilanteessa oli yhteydessä

työntekijöiden kuulluksi tulemisen kokemuksiin. Kiireetön tilanne näyttäytyi aineistossa niin, että aikaa oli riittävästi asioiden käsittelyyn. Usein se tarkoitti sitä, että aika oli varattu esihenkilön kanssa jo etukäteen. Myös hetkeen pysähtyminen ja rauhoittuminen viesti työntekijöille kiireettömyydestä.

Toisaalta lähes jokainen haastateltava kertoi myös kokemuksistaan kuuntelutilanteissa, jossa esihenkilö oli selvästi kiireinen. Tällöin työntekijöiden kokemus kuulluksi tulemisesta kärsi. Esihenkilön kiire ja stressi oli työntekijöiden mukaan helposti havaittavissa, eikä osa työntekijöistä halunnut silloin vaivata esihenkilöä omilla asioilla. Osa työntekijöistä suhtautui esihenkilön kiirettä kohtaan empatialla ja ymmärryksellä. He kertoivatkin, että kokevat esihenkilön tekevän parhaansa kiireestä huolimatta. Siitä huolimatta työntekijät kokivat kiireen oleva yksi merkittävimmistä häiriötekijöistä kuuntelemistilanteen onnistumiselle.

H6: Toivoisin kyllä, että ei ois niin kiireinen esihenkilö, joka koko ajan tekee kaikkee ja on aina yllättäen poissa. Et ei oo silleen läsnä siinä arjessa. Toki se kannustaa itsenäisyyteen, mikä on musta hyvä arvo, kun tekee töitä, mut sillon jos on ihmisten johtaja, niin kyllä siinä pitää olla varattu aikaa havainnoille.

*Avoimuus.* Lisäksi avoimuus oli aineiston mukaan yksi merkittävimmistä kuuntelemistilanteen onnistumiseen yhteydessä olevista tekijöistä, mikä liittyy vuorovaikutussuhteen luonteeseen. Suurin osa haastateltavista kertoi kokeneensa kuuntelemistilanteen olevan esihenkilön kanssa avoin. Avoimuus kuuntelemistilanteessa näkyi avoimena ilmapiirinä ja yhteytenä, jossa oli helppo jakaa niin positiivisia kuin negatiivisiakin asioita. Se merkitsi työntekijöille myös luottamusta esihenkilöä kohtaan, jolloin työntekijät kokivat turvalliseksi puhua kaikesta. Tällainen avoimuus kuuntelemistilanteissa vahvisti työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemusta.

H9: Musta on kiva mennä töihin, kun tietää, että siel on semmonen esimies, että vaikka ois vaikeempiki tilanne, niin hänen kans on helppo keskustella.

Osa työntekijöistä oli kuitenkin kokenut myös päinvastaista. Kun kuuntelemistilannetta ei koettu avoimeksi, työntekijät kokivat koko vuorovaikutussyhteyden kärsivän. Tällöin myös keskusteluja käytiin yhä vähemmän. Avoimuuden puute oli yhteydessä työntekijöiden negatiivisiin kokemuksiin ja työhyvinvointiin.

*Vastavuoroisuus.* Viimeisenä kategoriana vuorovaikutuksen luonteeseen liittyvistä tekijöistä on vastavuoroisuus. Yli puolet haastateltavista kertoivat kuuntelemistilanteen esihenkilön



kanssa olevan vastavuoroinen, minkä he kokivat olevan yhteydessä kuuntelemistilanteen onnistumiseen. Tämä nähtiin työntekijöiden kannalta myönteisenä asiana, mikä myös edisti kuulluksi tulemisen kokemusta. Vastavuoroisuus näyttäytyi aineistossa esihenkilön osallistumisena keskusteluun, mikä loi tilanteesta enemmän keskustelunomaisen. Keskustelunomaisuus kuuntelemistilanteessa loi työntekijälle myönteisiä kokemuksia, kun taas yksipuolisuus koettiin kielteisesti.

Yhteenvedona voidaan todeta, että itse kuuntelemistilanteeseen liittyvistä järjestelykysymyksistä työntekijät kokivat saatavuuden, kahdenkeskisyyden, säännöllisyyden ja kiireettömyyden olevan tekijöitä, jotka vahvistivat heidän kuulluksi tulemisen kokemustaan. Järjestelykysymysten lisäksi kuuntelemistilanteen onnistumiseen oli yhteydessä myös esihenkilö-alaisuuden dynamiikkaan viittaavat tekijät, joita oli avoimuus ja vastavuoroisuus. Työntekijät kokivat ne toteutuessaan vahvistavan työhyvinvointia ja kuulluksi tulemistä. Vaikka työntekijät olivat kokeneet kuuntelemistilanteissa näiden tekijöiden toteutumista hyvin ja huonosti, oli myönteisiä kokemuksia kaiken kaikkiaan enemmän.

### **5.2.3 Keskusteltavat aihepiirit**

Tässä alaluvussa käydään läpi, miten kuunteleminen on toteutunut esihenkilö-alaisuudessa kuuntelemistilanteessa keskusteltavien aiheiden näkökulmasta. Toisin sanoen tulokset antavat ymmärrystä siitä, millaisten aiheiden tiimoilta työntekijät kokevat tulleen kuulluksi. Nämä tulokset jakoutuivat aineiston perusteella neljään eri kategoriaan, jotka ovat:

- Tuen tarve
- Ideat ja mielipiteet
- Ammattiosaaminen
- Työn ulkopuoliset asiat

*Tuen tarve.* Kaikkein eniten työntekijät kokivat tulevansa kuulluksi tuen tarpeessa. Jokainen haastateltava toi esiin, että esihenkilö oli sekä kuunnellut työntekijän tuen tarvetta että myös vastannut siihen antamalla tukea. Työntekijöiden kuvailemassa kuuntelemisessa siis limittyivät kokemukset kuulluksi tulemisesta ja tuen saamisesta. Jos esihenkilö kykeni antamaan tarvittua tukea, koki työntekijä myös tulleen kuulluksi omien tarpeidensa suhteen. Työntekijän tarvitsema tuki näyttäytyi aineiston perusteella emotionaalisena,

informatiivisena, instrumentaalisenä ja arvioivana tukena, mistä jokainen ilmensi eri tyyppistä tuen muotoa.

Instrumentaalisen tuen vastaanottaminen oli toteutuneen kuuntelemisen suhteen merkittävin osa-alue esihenkilö-alaissuhteessa. Tämä osa-alue viittaa käytännön tukeen. Tämä näyttäytyi aineistossa muun muassa siinä, että esihenkilö kuunteli työntekijää erilaisissa ongelmatilanteissa sekä pyrki ratkaisemaan ne. Esihenkilö kuunteli myös konkreettisia työn tekoa haittaavia esteitä ja oli halukas poistamaan mahdolliset esteet. Lisäksi esihenkilö oli tarvittaessa opettanut työntekijälle uusia taitoja, kouluttanut tai antanut lisäperehdytystä. Hyvän kuuntelemisen näkökulmasta työntekijät kokivat myös työn organisointiin liittyvät joustot ja huomiot tärkeänä. Esihenkilö oli muun muassa ottanut työvuoro-ideoita huomioon.

H6: Saan kyllä apua ja tukea aina, kun sitä tarvii. Joko se tulee siinä muodossa, et no unohda koko juttu, että ei sitä nyt tarvi tehdä, tai sit esihenkilö antaa mulle jotain konkreettista apua siihen. Koen, että saan kyllä aina välittömän helpotuksen siitä, kun lähestyn häntä ongelmillani.

Lisäksi aineiston perusteella esihenkilö oli kuunnellut emotionaalisen tuen tarvetta, kun työntekijä koki epävarmuutta, kaipasi rohkaisua, kannustusta tai lohdutusta. Esihenkilö oli näissä tapauksissa kohdannut työntekijää myötätunnolla, antanut lohduttavaa palautetta ja rohkaisua. Yli puolet haastateltavista kertoi esihenkilön kuunnelleen työntekijää emotionaalisen tuen tarpeessa.

H3: Jos joku asia tuntuu siltä, et mä otan siitä aivan liikaa pulutteja, niin sit kun hän kuuntelee ja on jotenki sillee, et ei tällä nii väliä, tai ei tarvi miettiä, tai ei tarvi stressata. Se et pystyy innostamaan ja kannustamaan, et just näin, mut ehkä hyvinvoinnin kannalta, et ei liikaa niinku kiinnity työasioihin sillain, että et hän kuuntelee sitä mun tilannetta ja suhteuttaa sen siihen todellisuuteen

Emotionaalisen ja instrumentaalisen tuen lisäksi työntekijät kokivat esihenkilön kuunnellessaan antavan myös informatiivista tukea. Yli puolet haastateltavista oli kokenut esihenkilön kuuntelevan ja antavan informatiivista tukea. Informatiivisen tuen tarve korostui aineistossa silloin, kun työntekijä kaipasi varmistusta jollekin asialle, halusi kysyä jotakin työhön liittyvää sekä saada neuvoja tai lisätietoja työtehtävän suorittamiseen. Lisäksi työntekijät olivat kokeneet esihenkilön auttavan jakamalla keinoja parempien työtulosten saavuttamiseksi.

Arvioivan tuen tarve ja sen vastaanottaminen jäi aineiston perusteella hyvin vähäiseksi. Vain yhdessä haastattelussa tuli ilmi, että työntekijä sai esihenkilöltä arvioivaa tukea. Tässä tapauksessa työntekijä sai esihenkilöltä tukea siihen, miten voisi paremmin yhdistää opiskelut ja työn. Toisin sanoen työntekijä kaipasi esihenkilöltä keinoja siihen, miten voisi itse tukea omaa suoriutumistaan sekä työ- että opiskeluelämässä.

Vain muutama haastateltavista oli kokenut tilanteita, joissa oma tuen tarve oli jäänyt esihenkilöltä huomiotta. Tämä oli yhteydessä kielteisiin tuntemuksiin ja työhyvinvoinnin kokemukseen. Näissä tapauksissa esihenkilö ei ollut vastannut työntekijän tuen tarpeeseen, vaikka sitä oli pyydetty.

H7: Syksyllä mulla oli omassa elämässä haastavaa. Mä avasin tätä, että otan vähän nyt tälleen iisimmin, et mulla on niin paljon kaikenkokoista. Sit sieltä tulikin tällöinen työlista mun huolen aiheeni perään. Siitä tuli kyl semmonen olo, et joku muu ois varmaan kysynyt, että miten sä oot jaksanu ja miten sä voit, jos ois kuullu sen mun huoleni.

*Ideat ja mielipiteet.* Yli puolet haastateltavista oli lisäksi kokenut, että esihenkilö kuuntelee työntekijän ideoita ja mielipiteitä. Nämä olivat ideoita liittyen kehityskohtiin työpaikalla, toiveita muutoksista ja muita työhön liittyviä mielipiteitä. Kun esihenkilö kuunteli työntekijän ajatuksia, rakensi se työntekijälle myönteisiä kokemuksia, ja näin ollen vahvasti koettua työhyvinvointia. Muutama haastateltavista oli kokenut myös käänteisesti esihenkilön jättävän omat toiveet ja mielipiteet huomiotta. Kuulluksi tulemisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta työntekijät kokivat sen kielteisenä.

*Ammattiosaaminen.* Noin puolet haastateltavista toi myös esiin tulevansa kuulluksi oman ammattiosaamisen suhteen. Tämän työntekijät kokivat myös vahvistavan omaa työhyvinvointiaan. Aineistossa tämä näkyi siinä, että esihenkilöllä oli halu tutustua työntekijään ja kuunnella hänen osaamistaan. Työntekijät kokivat, että esihenkilö otti kuunnellessaan huomioon työntekijän omat vahvuudet ja heikkoudet. Esihenkilö kehitti työtehtäviä vastaamaan työntekijän parasta osaamista ja sai niin myös luotua työntekijälle mieluisen työnkuvan. Toisaalta osa työntekijöistä toi myös ilmi, että esihenkilö oli jättänyt omat vahvuudet huomiotta. Tämä näkyi työn teossa kielteisinä tunteina ja oli niin yhteydessä myös koettuun työhyvinvointiin.

H2: Kuunteleminen jostain lomien suunnittelusta ei harmita niin paljoo, tai se ei vaikuta tunnetasolla. Mut kun omaa ammattitaitoonsa halua käyttää, ja sit sitä ei pysty käyttämään, niin se turhauttaa kaikista eniten.

*Työn ulkopuoliset asiat.* Viimeisenä kategoriana esihenkilön kuuntelemista aihepiireistä on työn ulkopuoliset asiat. Yli puolet työntekijöistä kertoi, että jakaa esihenkilölleen myös työn ulkopuolisia asioita. Tämä näkyi muun muassa siinä, että esihenkilön kanssa keskusteltiin omasta arjesta. Esihenkilölle saatettiin kertoa yleisesti esimerkiksi viikon kuulumisia. Työntekijät kokivat sen olevan myönteisesti yhteydessä myös omaan hyvinvointiin. Puolet työntekijöistä myös kertoi esihenkilön jakaneen omia henkilökohtaisia kokemuksiaan, minkä työntekijät kokivat parantavan kuulluksi tulemisen kokemusta.

H3: Musta se on nimenomaan ihanaa, et mun esimies kertoo, et hänellä on ollu samanlainen tilanne. Sillon mulla tulee sellai olo, et se haluaa jakaa sen mun kokemuksen ja et hän luottaa, et hän voi kertoa itsestään myös henkilökohtasia asioita.

Toisaalta osa haastateltavista toi esille, että keskustelut esihenkilön kanssa liittyvät ainoastaan työasioihin. Näissä tapauksissa työntekijät eivät halunneet muutosta asiaan. Aiheiden rajaus vain työhön liittyviin asioihin koettiin näiden työntekijöiden mielestä positiivisena, eikä esihenkilön kanssa haluttu mennä sen henkilökohtaisemmalle tasolle.

Kaiken kaikkiaan työntekijät kokivat tullessa kuulluksi eniten tuen tarpeessa. Lisäksi työntekijät kokivat esihenkilön kuuntelevan omia ideoita, ammattiosaamista ja työn ulkopuolisia asioita. Pääsääntöisesti näiden aiheiden kuunteleminen rakensi työntekijöille työhyvinvoinnin kokemuksia, vaikka poikkeuksiakin oli. Myös osalla työntekijöistä oli kokemus, ettei ollut tullut kuulluksi näiden aiheiden tiimoilta, minkä työntekijät puolestaan kokivat työhyvinvoinnin näkökulmasta kielteisenä.

#### **5.2.4 Odotusten toteutuminen**

Aineistosta oli nähtävillä, että odotukset työntekijöillä kohdistuivat kolmeen eri teemaan: *esihenkilön kuuntelemiskäyttämiseen, kuuntelemistilanteisiin ja kuunneltaviin aihepiireihin.* Myös tulokset toteutuneen kuuntelemisen suhteen jäsentyivät samaan kolmeen teemaan. Tässä alaluvussa tullaan kertomaan tuloksista työntekijöiden odotusten ja toteutuneen kuuntelemisen suhteen. Toisin sanoen tämän alaluvun keskiössä on, miten odotukset ovat toteutuneet, ja kuinka se on ollut yhteydessä työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin.

Tulosten mukaan työntekijöillä oli paljon odotuksia kuuntelemisen suhteen. Kuitenkin myös tulokset toteutuneesta kuuntelemisesta osoittaa, että enemmistö kokemuksista oli nykyisessä esihenkilö-alaisuudessa myönteisiä. Odotukset olivat työntekijöillä siis toteutuneet pääosin hyvin, ja kuuntelemiseen oltiin enimmäkseen tyytyväisiä. Kuitenkin suurin osa työntekijöistä toi esille, että aiemmissa työsuhteissa huonoja kokemuksia kuuntelemisesta oli enemmän. Nykyiseen työsuhteeseen viitaten osa haastateltavista kertoi odotuksien jopa ylittyneen. Odotusten toteutumisen tai ylittymisen koettiin vahvistavan omaa työhyvinvointia.

H6: Mul oli edellisessä työpaikassa niin olematonta johtamista, että ne vanhat kokemukset odotuksien suhteen oli aika helppo ylittää.

Aineiston mukaan kaikki haastateltavat olivat kokeneet nykyisessäkin esihenkilö-alaisuudessaan sekä hyvää että huonoa kuuntelemista. Kokemuksia hyvästä kuuntelemisesta oli kuitenkin suhteessa enemmän heillä, jotka olivat tyytyväisiä ja voivat töissä hyvin. Huonot kokemukset kuuntelemisesta eivät horjuttaneet koettua tyytyväisyyttä ja hyvinvointia silloin, kun niitä oli vain satunnaisesti.

Puolet haastateltavista myös kertoi asennoituvansa esihenkilön kuuntelemiseen liittyviä epäonnistumisia kohtaan empatialla ja ymmärryksellä. Huonot puolet esihenkilön kuuntelemisessä ja vuorovaikutuksessa nähtiin haastateltavien mukaan tulevan inhimillisistä heikkouksista. Työntekijät ymmärsivät, että esihenkilöt ovat toisinaan esimerkiksi kiireisiä, eikä silloin voi odottaakaan, että kuuntelemiselle olisi aikaa. Työntekijät halusivat myös huomioida esihenkilön tunteita. Tämä näkyi aineistossa niin, että jo valmiiksi stressaantunutta esihenkilöä ei haluttu kuormittaa omilla murheilla. Työntekijät halusivat varmistaa, että omalla toiminnallaan voi vahvistaa myös esihenkilön hyvinvointia.

H3: Haluun vaan, et mun esihenkilöllä on hyvä mieli. Sinänsä ehkä et välillä jos ärsyttää, et vitsi ku se ei muistanu sitä asiaa, minkä mä olin viimeks sanonu sille, mut sit taas koska nimenomaan ymmärtää et no sil on niin paljon asioita, niin ei voi aina olettaakaan, et hän muistais.

Toteutuneet huonot kokemukset kuuntelemisen suhteen saivat myös osan haastateltavista tarkastelemaan tilannetta oman vuorovaikutusosaamisen kautta. Näissä tapauksissa työntekijät kokivat, että kuuntelemistilanteen epäonnistuminen saattoi olla yhteydessä oman vuorovaikutusosaamisen puutteeseen. Työntekijät halusivatkin tarkastella, miten voisi

kehittää omia tunteita ja vuorovaikutusosaamista niin, että myös esihenkilön olisi helpompi kuunnella.

H4: Mä koen, että monissa esihenkilö-alaisuhteissa se suurin ongelma on, että kaikki vastuu asetetaan esihenkilölle. Niinku se ei kuuntele, ja se ei ymmärrä. Mut osataanko näitä asioita verbalisoida? Uskalletaanko sanoa? Miten näitä asioita sanotaan? Sanotaanko, mitä halutaan, vai mennäänkö sivuraiteiden kautta? Miten lähestytään? Se vaikuttaa ihan yhtä lailla lopputulemaan ja tietyllä tapaa se esihenkilön kuuntelemiskyky kertoo sun vuorovaikutustaidoista myös.

Kaiken kaikkiaan todellinen kuunteleminen oli odotuksiin nähden ollut runsaampaa ja monipuolisempaa. Esihenkilön kerrottiin kuuntelevan myös tavoilla, jota ei itse osannut edes odottaa. Huonot kokemukset kuuntelemisesta näyttäytyi aineiston mukaan olevan satunnaisia heillä, jotka olivat kuuntelemiseen tyytyväisiä.

Vaikka suurin osa haastateltavista oli tyytyväisiä siihen, miten odotukset toteutuivat, osa haastateltavista kuitenkin kertoi odotusten alittuneen. Näiden haastateltavien kohdalla negatiiviset kokemukset ylittivät positiiviset, vaikka joitain satunnaisia hyviäkin kokemuksia löytyi. Kuuntelemista esihenkilö-alaisuhteessa kuvailtiin näissä haastatteluisissa huonoksi. Tämän haastateltavat kokivat vaikuttaneen myös omaan työhyvinvointiinsa, ja työtä varjosti tyytymättömyyden tunne.

H2: Kun mulla on omat odotukset siitä, että hei mulla on nyt tää juttu ja mä kerron tästä, mut sit jos ei kuunnellakaan, niin sit tullaan melkein isommalla ryminällä alas, jos niitä odotuksia on ollut.

Satunnaiset hyvät kokemukset eivät saaneet tyytymättömyyttä työntekijää tyytyväiseksi, kun negatiivisia kokemuksia oli enemmän. Jatkuvat pettymykset odotuksiin nähden vahvistivat jo ennalta olevaa aavistusta siitä, että kuunteleminen ei onnistu. Työntekijät kokivat odotusten alittumisen kuuntelemisen suhteen olevan niin perustavanlaatuinen tekijä, että se vei pohjan myös muulta vuorovaikutukselta. Nämä työntekijät kokivat, että tilanne ei voi tulla muuttumaan.

H7: Mullakin se yks tosi huono kokemus, kun sain selkääni ja koston siitä, että mä mokasin, koska mua ei kuunneltu, niin se yks valtava epäonnistumisen tunne on tehnyt sen, että vaikka oliskin varmaan joku hyvä juttu, niin mä en niinku näitä enää.

Yhteenvedon voidaan todeta, että odotukset olivat toteutuneet suurimmalla osalla haastateltavista hyvin nykyisessä työsuhteessa. Monilla odotukset olivat jopa ylittyneet, kun

taas aiemmissa työsuhteissa kielteisiä kokemuksia oli enemmän. He myös kokivat kuuntelemisen suhteen tyytyväisyyttä. Vaikka huonojakin kokemuksia kuuntelemisesta oli nykyisessä esihenkilö-alaisuudessa syntynyt, oli hyviä kokemuksia suhteessa enemmän. Epäonnistuneeseen kuuntelemiseen esihenkilö-alaisuudessa suhtauduttiin myötätunnolla ja se sai jopa osan haastateltavista tarkastelemaan omien vuorovaikutustaitojen kehittämistä. Osalla odotukset kuuntelemisen suhteen olivat myös alittuneet, ja silloin pettymys varjosti työtä, vaikka satunnaisia hyviäkin kokemuksia oli syntynyt.

### **5.3 Työhyvinvoinnin kokemukset**

Tämä kolmas ja viimeinen tulosluku vastaa kolmanteen tutkimuskysymykseen. Tämä luku käsittelee siis, minkälaisia työhyvinvoinnin kokemuksia työntekijät arvioivat kuulluksi tulemisen tuottavan. Tulokset ovat yhteydessä työntekijöiden kokemuksiin sekä kuulluksi tulemisesta että kuuntelemisen epäonnistumisesta. Tulokset antavat ymmärrystä siitä, minkälaisia tunteita, ajatuksia, uskomuksia ja käsityksiä nämä erilaiset kokemukset rakentavat työntekijälle. Aineiston mukaan kuunteleminen sekä onnistuessaan että epäonnistuessaan on yhteydessä työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksiin joko myönteisellä tai kielteisellä tavalla. Tulokset jakautuvat kolmeen eri teemaan, jotka ovat: (1) *itseän liittyvät kokemukset*, (2) *esihenkilöön liittyvät kokemukset* ja (3) *työhön liittyvät kokemukset*. Jokaista kolmea teemaa käsitellään erikseen omassa alaluvussa myönteisten ja kielteisten kokemusten kautta.

#### **5.3.1 Itseen liittyvät kokemukset**

Tässä alaluvussa käydään läpi niitä itseen liittyviä työhyvinvoinnin kokemuksia, joita kuunteleminen on tuottanut työntekijöille. Tulokset viittaavat sellaisiin työhyvinvointia rakentaviin kokemuksiin, jotka ovat suoraan yhteydessä itseen tunne- ja ajatustasolla. Tulokset jäsentyivät viiteen erilaiseen kategoriaan, jotka ovat:

- Arvostus
- Ammatti-identiteetti
- Terveysvaikutukset
- Yhteenkuuluvuus
- Ihmissyyden kokemus

*Arvostus.* Lähes kaikki haastateltavat kertoivat, että kuunteleminen synnyttää työntekijälle arvostetun tunteen. Kuulluksi tuleminen oli yhteydessä niin työntekijän omiin ajatuksiin itseä kohtaan kuin myös uskomuksiin siitä, mitä muut ajattelevat itsestä. Kun työntekijä koki tulleen kuulluksi, koki hän olevansa arvostettu, kunnioitettu, merkityksellinen ja tärkeä. Kuulluksi tuleminen lisäsi myös työntekijöiden arvioiden mukaan uskoa omien asioiden tärkeyteen. Se sai työntekijät tunteen olonsa rohkaistuksi, hyväksytyksi, välitetyksi ja nähdyksi. Kääntöpuolena kuuntelemisen epäonnistuminen ja kokemus siitä, ettei tule kuulluksi esihenkilö-alaisuudessa sai noin puolet työntekijöistä kokemaan merkityksettömyyttä.

*Ammatti-identiteetti.* Toisena itseen liittyvänä myönteisenä kokemuksena työntekijät kertoivat hyvän kuuntelemisen vahvistavan omaa ammatti-identiteettiä. Kun esihenkilö kuunteli työntekijää, sai se työntekijän tuntemaan ylpeyttä omasta osaamisestaan. Näin ollen työntekijöiden oma osaaminen sai vahvistusta ja heidän itseluottamus kasvoi. Myös omat näkemykset asioista nähtiin itse tärkeämpinä, kun ne tulivat kuulluksi. Lisäksi kuulluksi tuleminen sai työntekijät tuntemaan, että heillä on ammattinsa ja osaamisensa puolesta paljon merkityksellistä annettavaa työhön.

H3: Mun esihenkilöllä onkin tyyppillistä, et se aina niinkun kehuu kaikkia pieniäkin ideoita. Se saa tuntemaan, et ne on merkityksellisiä, vaikka ne oisikin pieniä. Siitä nimenomaan tulee aina sellanen niinku ylpee olo, et hei mä keksin jotain, mistä mun esimieskin vähän niinku innostuu, ja minkä se näkee niinku hyvänä ja merkityksellisenä.

Kääntöpuolena kuuntelemisen epäonnistuminen sai työntekijät tuntemaan huonommuutta. Yli puolet haastateltavista kertoi huonon kuuntelemisen olevan yhteydessä siihen, miten käsittää oman ammattiosaamisensa. Se sai työntekijät kyseenalaistamaan omaa potentiaaliaan sekä vähättelemään omaa merkitystä ja osaamistaan. Osalla työntekijöistä kuuntelemisen puute esihenkilö-alaisuudessa laukaisi myös pelon epäonnistumisesta työssä.

H2: Mä meen heti puolustuskannalle, että minkä takia sä et nyt kuuntele sitä, mitä mulla on sanottavana. Niin siinä menee heti puolustuskannalle. Siis tulee niinku surkee fiilis. Tulee sellanen jaa no mitä määkin tiedän sitten, tai mistä määkin tiedän, tai sillain että jaa no hoida itte.

*Terveysvaikutukset.* Kolmantena itseen liittyvänä myönteisenä kokemuksena on terveysvaikutukset. Yli puolet haastateltavista kertoi hyvän kuuntelemisen antavan heille



helpotusta, auttavan stressin hallinnassa sekä ehkäisevän uupumusta ja ahdistusta. Osa työntekijöistä kertoi, ettei työasioita jää murehtimaan samalla tavalla vapaa-ajalle, kun on tullut kuulluksi esihenkilö-alaisuudessa. Toisaalta jos työntekijät kokivat kuuntelemisen olleen huonoa, saattoi se lisätä terveysongelmia. Osa työntekijöistä arvioi huonon kuuntelemisen olevan yhteydessä omiin uupumusoireisiin, korkeaan stressitasoon ja mielenterveyden haasteisiin.

H5: Se että tulee ymmäretyksi on tärkeä, ja se että tietää et se esihenkilö on vastaanottavainen, niin lievittää sellasta stressiä, et sulla on uskallus ja halu kertoa omista asioista.

*Yhteenkuuluvuus.* Onnistunut kuunteleminen esihenkilö-alaisuudessa lisäsi työntekijöiden arvion mukaan myös heidän yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kun työntekijä koki tullessa kuulluksi, vahvisti se omaa roolia ja paikkaa työyhteisössä. Työntekijät kuvailivat kuuntelemisen edistävän yhteisyyden kokemusta niin suhteessa esihenkilöön kuin koko työyhteisöönkin.

H3: Mun esimiehellä on suuri merkitys siinä, että tunnen olevani yhtä tärkeä työyhteisön jäsen, kun kaikki ne vakituisetkin. Must tuntuu et nimenomaan se, että hän kuuntelee mua ja antaa mun sanoille painoarvoa, niin siinä tulee sellanen olo, että mulla on merkitystä tässä työyhteisössä.

*Ihmisyyden kokemus.* Viimeisenä kategoriana tässä alaluvussa on ihmisyyden kokemus. Työntekijöiden arvioiden mukaan kuulluksi tuleminen sai heidät tuntemaan olevansa kohdattuja ei vain työntekijöinä, mutta yksilöinä ja ihmisinä. Noin puolet haastateltavista kuvailivat kuulluksi tullessaan kokevansa, että voi olla esihenkilö-alaisuudessa rento ja vapaasti oma itsensä.

H4: Hyvä kuunteleminen viestii sitä, et sut nähdään niinku yksilönä. Esihenkilönhan on helppo tavallaan kohdella isoo tiimiä niinkun sillain persoonattomasti, mut se että jos kuunnellaan, niin sillon tulee se olo, että vaikka olen vain yksi 20:stä, niin mul on merkitystä. Niin onhan se tosi tärkeä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että haastateltavien kokemusten mukaan onnistunut kuunteleminen esihenkilö-alaisuudessa on yhteydessä arvostetuksi tulemisen tunteeseen, ammatti-identiteetin vahvistumiseen, parempaan mielenterveyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Kuulluksi tuleminen viesti työntekijöille sitä, että heidät kohdataan yksilöinä ja ihmisinä. Kääntöpuolena huonot kokemukset kuulluksi tulemisesta sai työntekijät heidän arvioiden mukaan kokemaan huonommuutta ja merkityksettömyyttä niin ihmisinä kuin

ammattilaisina. Työntekijät kokivat huonon kuuntelemisen myös olevan yhteydessä lisääntyneeseen henkiseen ja fyysiseen pahoinvointiin.

### **5.3.2 Esihenkilö-alaissuhteeseen liittyvät kokemukset**

Tässä alaluvussa käydään läpi niitä esihenkilö-alaissuhteeseen liittyviä työhyvinvoinnin kokemuksia, joita kuunteleminen on tuottanut työntekijöille. Tulokset viittaavat kuuntelemisen rakentamiin työhyvinvoinnin kokemuksiin, jotka ovat yhteydessä esihenkilön ja työntekijän väliseen suhteeseen. Tulokset jäsentyivät neljään erilaiseen kategoriaan, jotka ovat:

- Turvallisuus
- Tasa-arvo
- Luottamus
- Yhteys

*Turvallisuus.* Työntekijät kuvasivat hyvän kuuntelemisen esihenkilö-alaissuhteessa lisäävän heidän turvallisuuden tunnettaan suhteessa esihenkilöön. Yli puolet haastateltavista arvioivat, että kuulluksi tuleminen on yhteydessä omaan avoimuuteen. Tällöin työntekijät kokivat voivansa keskustella rehellisesti ilman pelkoa myös vaikeista aiheista. Toisaalta noin puolet työntekijöistä oli kokenut myös käänteisesti huonojen kokemusten kuuntelemisesta esihenkilö-alaissuhteessa lisäävän pelkoa puhua. Työntekijät kuvailivat pelon varjostavan vaikeista aiheista keskustelemista, palautteen antamista ja estävän olemasta avoin. Osa työntekijöistä kertoi myös edellisten huonojen kokemusten kuuntelemisen suhteen luoneen ennakko-oletuksia siitä, minkälaisista asioista uskaltaa puhua.

H5: Esihenkilö on kuitenkin auktoriteetti, niin on vaikeaa lähestyä sellaisilla asioilla, jotka saattaa mua itteä vaikka tai mun asemaa jotenki heikentää niinku ajatustasolla. Mut se on kyl helpottanu nyt paljon, kun tuli se kokemus siitä et mitään ei tapahdu, eikä esihenkilö voi potkia sua ulos, jos sä kerrot sun asiasta, vaan päinvastoin siitä saattaa seurata vaan hyvää ja sitä tilannetta lähetään kartottaan.

Esihenkilö-alaissuhteen hierarkinen luonne tuli esille haastatteluissa ja työntekijät näkivät esihenkilön auktoriteettina. Osa haastateltavista kokivat suhteen hierarkisen luonteen lisäävän jännittyneisyyttä vuorovaikutukseen. Tämä näkyi aineistossa niin, että työntekijät

tasapainoilivat sen välillä, mitä haluaa ja uskaltaa jakaa. Esihenkilön korkeamman aseman korostuessa, omaan asemaan liittyvät mahdolliset seuraukset mietittyviä työntekijöitä.

*Tasa-arvo.* Kolmantena esihenkilö-alaissuhteeseen yhteydessä olevana tekijänä on tasa-arvo. Aineistosta kävi ilmi, että hyvä kuunteleminen kuitenkin sai työntekijät tuntemaan samanarvoisuutta esihenkilö-alaissuhteessa, jolloin työntekijät myös kykenivät keskustelemaan asioista avoimemmin. Kuuntelemalla työntekijöitä, haastateltavat kokivat esihenkilön viestivän samalle tasolle tulemisesta ja demokraattisuudesta. Tämän työntekijät kokivat myönteisenä myös oman työhyvinvoinnin näkökulmasta.

H6: On niinku tullu semmonen luottamuksellinen ja semmonen rento kaverillinenki suhde, et vaik esihenkilö on se auktoriteetti, niin on silti semmonen olo, et ollaan tasaveroisia. Niin siihen on varmasti vaikuttanu kuunteleminen.

*Luottamus.* Työntekijät kokivat kuulluksi tulemisen olevan yhteydessä myös luottamukselliseen esihenkilö-alaissuhteeseen ja näin vahvistavan myös koettua työhyvinvointia. Työntekijät kokivat luottamuksen kasvavan esihenkilö-alaissuhteessa ajan kanssa samalla, kun he oppivat luottamaan tulevansa kuulluksi. Toisaalta osa työntekijöistä oli kokenut käänteisesti luottamuksen esihenkilö-alaissuhteessa rikkoutuvan jatkuvilla kokemuksilla kuuntelemisen puutteesta.

*Yhteys.* Viimeisenä kategoriana tässä aluvussa on yhteys. Puolet haastateltavista arvioi hyvän kuuntelemisen olevan yhteydessä työntekijän ja esihenkilön väliseen vuorovaikutusyhteyteen. Työntekijät arvioivat kuulluksi tulemisen kokemuksen parantavan yhteishenkeä ja kokemusta yhdessä työskentelystä. Työntekijät kuvailivat työpaikalle menoa mieluisaksi, kun tietää, että esihenkilö kuuntelee. Toisaalta osa haastateltavista kokivat hyvän kuuntelemisen esihenkilö-alaissuhteessa olevan yhteydessä koko työpaikan ilmapiiriin.

Käänteisesti osa työntekijöistä, jotka olivat tyytymättömiä kuuntelemiseen, kokivat keskusteluyhteyden esihenkilön kanssa kärsivän. He kuvailivat mieluummin vetäytyvänsä vuorovaikutuksesta. Työntekijät kokivat tällöin keskustelut esihenkilön kanssa epämieluisiksi. Keskusteluja käytiin yhä vähemmän, eikä työntekijät kokeneet esihenkilön panostavan suhteeseen esimerkiksi osoittamalla kunnioitusta tai arvostusta.

H7: Eihän ne odotukset oikein tässä toteudu tai kohtaa, mikä on sit aiheuttanu sen, että mä aika huonosti uskallan mennä puhumaan. Siinä on jo ihan semmonen, että yrittää

välttää kaikkea ylimäärästä kontaktia, koska ei jaksaa, mut myös semmonen olo, että et ei välttämättä tuu kuulluksi.

Kaiken kaikkiaan työntekijät kokivat kuuntelemisen olevan yhteydessä työhyvinvointiin esihenkilö-alaisuuteeseen liittyvien tekijöiden kautta. Näitä tekijöitä oli turvallisuuden tunteen lisääntyminen, jolloin työntekijöiden oli helppo olla avoimia ja rehellisiä. Hyvät kokemukset kuuntelemisen suhteen lisäsivät myös työntekijöiden kokemuksia luottamuksesta ja tasa-arvosta esihenkilö-alaisuudessa. Kaiken kaikkiaan työntekijät kokivat kuuntelemisen edistävän hyvää yhteyttä esihenkilö-alaisuudessa. Toisaalta työntekijöiden arvioiden mukaan kuuntelemisen epäonnistuminen lisäsi pelkoa puhua tietyistä aiheista, heikensi luottamusta esihenkilöön ja sai työntekijät tuntemaan olevansa esihenkilöön nähden eriarvoisia. Toisin sanoen työntekijöiden kokemusten mukaan huono kuunteleminen hankaloitti vuorovaikutussuhdetta ja sai heidät vetäytymään keskusteluyhteydestä.

### **5.3.3 Työhön liittyvät kokemukset**

Tässä kolmannessa ja viimeisessä alaluvussa käydään läpi työhön liittyviä myönteisiä ja kielteisiä työhyvinvoinnin kokemuksia, joita kuunteleminen on tuottanut työntekijöille. Tulokset viittaavat tunteiden, ajatusten ja toiminnan tason tekijöihin, joita kuunteleminen on rakentanut työntekijälle, ja jotka ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Tulokset jäsentyivät kolmeen erilaiseen kategoriaan, jotka ovat:

- Tunteet
- Sitoutuminen
- Osaamisen hyödyntäminen

*Tunteet.* Lähes kaikki haastateltavat kertoivat kuulluksi tulemisen tunteen saavan heidät kokemaan myönteisiä tunteita työtä kohtaan. Työntekijät kuvailivat sen lisäävän kiitollisuutta, tyytyväisyyttä ja työn merkityksellisyyden kokemusta. Näin ollen kuulluksi tuleminen oli suoraan yhteydessä myös työhyvinvoinnin kokemukseen. Myös käänteisesti kuuntelemisella oli yhteys työntekijöiden tunteisiin työtä kohtaan. Työntekijät kuvailivat huonot kokemukset esihenkilön kuuntelemisesta saavan aikaan ärsyyntymistä, turhautumista, pettymystä ja työn merkityksettömyyden tunnetta.

*Sitoutuminen.* Toisena työhön liittyvänä työhyvinvointia edistävänä kategoriana on sitoutuminen. Työntekijät arvioivat hyvällä kuuntelemisella olevan yhteys heidän halukkuuteensa sitoutua työpaikkaan. Osa työntekijöistä kertoi tyytyväisyyden kuuntelemisen tasoon olevan yksi merkittävimmistä syistä, miksi ei halua vaihtaa työpaikkaa, vaikka se joskus kävisikin mielessä. Toisaalta osa työntekijöistä olivat alun perin haluttomia sitoutumaan nykyiseen työpaikkaansa, eikä hyvä kuunteleminen saanut heidän mieltään vaihtumaan sen suhteen. Huonot kokemukset kuuntelemisen suhteen entisestään vahvistivat haastateltavien mukaan heidän halua lähteä työpaikasta. Työntekijät kokivat tyytymättömyyden kuuntelemisen suhteen olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä haluan vaihtaa työpaikkaa.

H8: Tää on semmosta hommaa, et voi olla raskastakin, mut kun mua kuunnellaan ja mun ajatukset otetaan vastaan, niin kyl se luo tähän sellasta lojaliteettia, että en oo lähteny, vaikka välillä ois tehnyki mieli tehdä muita hommia.

*Osaamisen hyödyntäminen.* Viimeisenä kategoriana työhön liittyviin työhyvinvointia edistäviin kokemuksiin on osaamisen hyödyntäminen. Haastateltavien omien arvioiden mukaan kuulluksi tulemisen kokemus rohkaisi työntekijöitä käyttämään omaa potentiaaliaan, hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja antamaan työlle täyden panoksen. Työntekijät kuvailivat olevansa kuulluksi tullessaan parempia ja tuotteliaampia työntekijöitä, jotka ovat motivoituneita ja halukkaita pyrkimään hyviin työtuloksiin. He kertoivat kuulluksi tulemisen myös auttavan jaksamaan työssä.

H2: Ykskin onnistunut kuunteleminen antaa buustia päivään kyllä ehdottomasti. Sitä ei aina huomaa, koska ne on sellasia pieniä lyhkäisiä keskusteluita tai tilanteita, niin sitä ei aina huomaa, mut kyl se niinku antaa hyvän fiiliksen, ja on sit parempi työntekijä niinku asiakkaillekin.

Käänteisesti työntekijät, jotka eivät olleet tyytyväisiä toteutuneeseen kuuntelemiseen kuvailivat kokevansa motivaation puutetta. He arvioivat kuuntelemisen epäonnistumisen olevan yhteydessä heikompaan suoriutumiseen työssä. He kuvailivat kokevansa haluttomuutta hyödyntää omaa osaamista ja potentiaaliaan. Osa työntekijöistä jopa kertoi olevansa kykenemättömiä työskentelemään tahtomallaan tavalla ja haluavansa luovuttaa työn suhteen.

Kaiken kaikkiaan kuunteleminen oli yhteydessä työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksiin työn tekemisen tasolla. Työntekijät arvioivat onnistuneen kuuntelemisen lisäävän myönteisiä tunteita työtä kohtaan, halua sitoutua työpaikkaan ja motivaatiota hyödyntää omaa

osaamista ja potentiaalia. Käänteisesti huonot kokemukset kuuntelemisen suhteen saivat työntekijöiden arvioiden mukaan heidät tuntemaan kielteisiä tunteita työtä kohtaan, haluamaan vaihtaa työpaikkaa sekä voimattomuutta hyödyntää omaa ammattitaitoaan.

## 6 POHDINTA

Tässä tutkielmassa pyrittiin ymmärtämään, miten nuoret työntekijät kokevat esihenkilö-alaisuudessa toteutuvan kuuntelemisen olevan yhteydessä heidän työhyvinvointiinsa. Tuloksista ilmenee, että työntekijöillä on esihenkilö-alaisuudessa toteutuvaa kuuntelemista kohtaan odotuksia monipuolisesti liittyen sekä esihenkilön kuuntelemiskäyttäytymiseen, keskusteltaviin aihepiireihin sekä kuuntelemistilanteeseen. Erityisesti tutkittavat odottivat esihenkilön huomioivan työntekijöiden tunteita, antavan tukea ja olevan helposti lähestyttävissä. Hyvän kuuntelemisen työntekijät arvioivat olevan yhteydessä käsityksiin itsestä, parempaan esihenkilö-alaisuuteen laatuun ja tunteisiin työtä kohtaan. Odotusten toteutuessa työhyvinvoinnin kokemus nuorten työntekijöiden keskuudessa vahvistui. Kuitenkin nuoret työntekijät suhtautuivat empatialla ja ymmärryksellä esihenkilöä kohtaan, jos hän satunnaisesti myös epäonnistui kuuntelemisessa. Tällöin tyytyväisyys kuuntelemista kohtaan ei horjunut. Tässä luvussa pohditaan tämän tutkielman tuloksia ja esitetään johtopäätöksiä siitä, mitä tuloksista voidaan ymmärtää myös aiemman tutkimuksen valossa. Johtopäätökset vastaavat tämän tutkielman tutkimusongelmaan eli siihen, miten kuunteleminen on yhteydessä työhyvinvointiin nuorten työntekijöiden kokemusten mukaan.

### 6.1 Kuunteleminen on yhteydessä minäkäsitykseen

Tämän tutkielman tuloksista voidaan päätellä, että kuunteleminen on selkeästi yhteydessä nuorten työntekijöiden minäkäsitykseen. Onnistuessaan kuunteleminen näyttää vahvistavan nuorten työntekijöiden myönteisiä käsityksiä itsestään ja sitä kautta myös heidän kokemaa työhyvinvointia. Toisaalta epäonnistuessaan kuunteleminen esihenkilö-alaisuudessa näyttää olevan yhteydessä lisääntyneisiin työpahoinvoinnin oireisiin sekä kielteisiin ajatuksiin ja tuntemuksiin itsestä.

Voidaan siis todeta, että kuuntelemisen ja työhyvinvoinnin välillä on selkeä yhteys, mitä tukee myös aiempi kuuntelemisen tutkimus. On tutkimusnäyttöä, että kuunteleminen työpaikalla on yhteydessä työntekijän kokemaan työhyvinvointiin (Pines, 2002; Jonsdottir & Kristinsson, 2020; Qin & Men, 2021; Kristinsson ym., 2019). Aiemman tutkimuksen valossa kuuntelemisella on yhteys erityisesti työhyvinvoinnin sosiaaliseen tasoon, joka tutkijoiden mukaan on yksi kolmesta työhyvinvoinnin osa-alueesta psyykkisen ja fyysisen tason lisäksi

(Grant ym., 2007). Tiedetään nimittäin, että kuuntelemisella viestitään sosiaalista tukea (Worthington & Fitch-Hauser, 2018; Bodie & Burleson, 2008), vahvistetaan olemassa olevia suhteita (Lloyd ym., 2017) ja rakennetaan luottamusta ihmissuhteissa (Schnittker, 2004).

Kuitenkin tämän tutkielman tulokset viittaavat siihen, että kuunteleminen on yhteydessä työhyvinvointiin paljon kokonaisvaltaisemmin, ja kattaa sosiaalisen tason lisäksi myös työhyvinvoinnin psyykkisen ja fyysisen osa-alueen. Vaikka aiempi tutkimus osoittaaakin, että kuuntelemalla voidaan lisätä työntekijän arvostuksen tunnetta (Ortju, 2023; Lipetz ym., 2020) ja ilmaista emotionaalista tukea (Castro ym., 2016; Jones, 2011; Burleson, 2011), on aiemman tutkimuksen tulokset kuitenkin korostanut psyykkistä tasoa enemmän kuuntelemisen tuottamia sosiaalisia hyötyjä organisaatiossa (Bodie & Fitch-Hauser, 2010; Lloyd ym., 2017; Schnittker, 2004). Tämän tutkielman valossa kuitenkin voidaan todeta, että kuuntelemisen tuottamat psyykkisen tason hyödyt työntekijän hyvinvoinnin kokemuksessa nousevat merkittävälle tasolle.

Kuulluksi tulemisen kokemus näyttää tämän tutkielman tulosten perusteella liittyvän oleellisesti työntekijän kokemukseen psyykkisestä työhyvinvoinnista. Tulokset osoittavat, että kuulluksi tulemisen kokemus vahvistaa työntekijöiden myönteistä minäkäsitystä niin ammatillisessa kontekstissa kuin yleisesti. Voidaan nähdä, että kuunteleminen tukee nuorten työntekijöiden käsityksiä itsestä merkityksellisenä työntekijänä, vahvistaa luottamusta omaan osaamiseen ja kasvattaa ammatillista itsetuntoa. Sen lisäksi tuloksista voidaan päätellä, että onnistunut kuunteleminen saa nuoret työntekijät kokemaan ylpeyttä ja varmuutta omasta osaamisesta. Kuunteleminen on tulosten mukaan vahvasti yhteydessä myös työntekijän minäkäsitykseen arvostuksen tunteen vahvistamisen kautta, mitä myös aiempi tutkimus edelleen tukee (Ortju, 2023; Lipetz ym., 2020). Lisäksi se näyttää olevan yhteydessä työntekijän identiteettiin yhteenkuuluvuuden tunteen kautta, jota kuunteleminen työntekijöiden kokemusten mukaan vahvasti työyhteisössä. Tämän tutkielman tulosten perusteella voidaankin todeta, että yksi kuuntelemisen merkittävimmistä minäkäsitystä rakentavista viesteistä työntekijälle on, että hän on osaava, merkityksellinen ja arvostettu työntekijä.

Toki hyvä kuunteleminen tukee psyykkisen työhyvinvoinnin lisäksi myös selkeästi sosiaalista puolta, mikä näkyy tämän tutkielman tuloksissa muun muassa esihenkilö-alaisuudessa



luottamuksen, turvallisuuden tunteen ja keskinäisen yhteyden kasvuna. Tästä on tutkimusnäyttöä myös aiemmasta kuuntelemisen tutkimuksesta, jonka mukaan kuuntelemisella voidaan rakentaa vahvempaa esihenkilö-alaisuutta (Lloyd ym., 2017). Myös Bodien (2011) mukaan kuuntelemisen keinoin rakennetaan ja kehitetään ihmissuhteita. Mielenkiintoista ja uutta kuitenkin on se, että onnistuessaan kuuntelemisella näyttää olevan merkittävän paljon myönteisiä seurauksia nimenomaan itseen kohdistuviin tunteisiin, ajatuksiin ja käsityksiin. Voidaan siis todeta, että kuuntelemisen keinoin esihenkilö-alaisuudessa ei rakenneta pelkästään ihmissuhteita, vaan myös työntekijöiden myönteistä käsitystä itsestä. Tätä tulosta tukee Ala-Kortesmaan (2015) oikeussalikuuntelemisen tutkimus, mikä osoittaa kuuntelemisen ja ammatillisen minäpystyvyyden välillä olevan selkeän yhteyden. Sen mukaan omaa kuuntelemisosaamista kehittämällä rakentuu myös oma ammatillinen asiantuntijuus. Mielenkiintoista kuitenkin on, että tämä tutkielma osoittaa luottamuksen omaan asiantuntijuuteen kehittyvän myös muiden kuuntelemisosaamisen kautta.

Toisaalta tutkielman tulokset antavat ymmärtää, että esihenkilön epäonnistuessa kuuntelemisessa työntekijän mitättömyyden ja merkityksettömyyden tunteet omaa osaamista kohtaan lisääntyvät. Toisin sanoen se voi lisätä henkistä pahoinvointia nuorten työntekijöiden keskuudessa. Tämä näkyy aineistossa niin, että tyytymättömyys kuuntelemisen tasoon ja jatkuvat kokemukset kuuntelemisen epäonnistumisesta saivat työntekijät kyseenalaistamaan omaa potentiaaliaan, kokemaan huonommuutta sekä vähätteleään oman työpanoksen merkitystä. Warrin (1990) käsityksen mukaan työpahoinvoinnin psyykkiseen tasoon onkin yhteydessä eri tunneskaalat tyytymättömyyden, masennuksen ja ahdistuksenkin välillä. Tämä vahvistaa tutkielman tuloksia siitä, että kuuntelemisella on oleellinen merkitys psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta. Kaikki haastateltavat, jotka olivat tyytymättömiä kuuntelemiseen esihenkilö-alaisuudessaan raportoivat työpahoinvoinnin oireista ja halusta vaihtaa työpaikkaa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että kuuntelemisen merkitys työntekijän työhyvinvoinnin vahvistajana on oleellinen. Onnistuessaan kuunteleminen tukee merkittävästi nuorten työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia ja on erityisesti yhteydessä heidän minäkäsitykseen. Onnistunut kuunteleminen esihenkilö-alaisuudessa vahvistaa työntekijöiden itseluottamusta omaan osaamiseen ja saa kokemaan arvostetuksi tulemisen tunteita. Myös

kuuntelemisen tuottamat sosiaaliset hyödyt kuten luottamuksen ja turvallisuuden lisääntyminen esihenkilö-alaisuudessa tukevat työntekijöiden työhyvinvointia. Kuuntelemisen oleellisuus työhyvinvoinnin rakentajana tulee ilmi myös käänteisesti, sillä epäonnistuessaan kuunteleminen näyttää lisäävän merkittävästi työpahoinvoinnin oireita, heikentävän ammatillista itsetuntoa ja lisäävän merkityksettömyyden tunteita työssä.

## **6.2 Nuoret työntekijät kaipaavat emotionaalista tukea**

Toisena merkittävänä johtopäätöksenä voidaan todeta, että nuorten työntekijöiden kohdalla korostuu erityisesti emotionaalisen tuen saaminen yhtenä työhyvinvointia vahvistavana tekijänä. Nuoret työntekijät kokevat emotionaalista tukea antavan ja tunteita huomioivan kuuntelemisen vahvistavan heidän työhyvinvointiaan. Tutkielman perusteella voidaan myös ymmärtää, että tunteita huomioiva kuunteleminen itsessään viestii jo emotionaalisesta tuesta. Kaiken kaikkiaan voidaan siis päätellä, että emotionaalisen tuen antaminen osoittautuu kuuntelemisen yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi nuorten työntekijöiden näkökulmasta esihenkilö-alaisuuden kontekstissa. Myös aiemman tutkimuksen mukaan tuen antamisen yleisesti on nähty olevan yksi kuuntelemisen tärkeimpiä tehtäviä (Apker, 2003; Jones, 2011; Cranmer ym., 2017). Kuitenkin emotionaaliseen tasoon keskittyvän tuen tarve korostuu nuorten keskuudessa.

Tuloksista on selkeästi nähtävillä, että tuen saaminen ja tunteiden huomiointi kuuntelemistilanteessa on nuorille työntekijöille tärkeää. Jokainen haastateltava kertoi odottavansa esihenkilön kuunnellessaan huomioivan työntekijän tunteita, kuuntelevan tuen tarvetta sekä myös vastaavan tuen tarpeeseen. Toisin sanoen nuorten työntekijöiden keskuudessa tuen tarpeen tunnistaminen, tunteiden huomiointi ja tuen antaminen koetaan merkittäväksi osaksi työhyvinvointia vahvistavaa kuuntelemista. Aikaisempi kuuntelemisen tutkimus korostaa hyvän kuuntelemisen piirteissä keskittymisen, läsnäolon ja katsekontaktin merkitystä (Barker, 1971; Wolvin & Coakley, 1996; Goby & Lewis, 2000). Kuitenkin tämä tutkielma osoittaa, että sen lisäksi työntekijät odottavat esihenkilöltä tunteita huomioivaa kuuntelemista, jossa heidän tarpeet, tunteet ja vointi tulevat kuulluiksi. Vaikka varhaisessa kuuntelemisen tutkimuksessa tunteiden huomiointi ei ole korostunut, on kuitenkin empatian, kunnioituksen ja tuen osoittamisen nähty viime vuosina olevan yhä enemmän hyvää kuuntelemista kuvaavia tunnuspiirteitä (Lipetz ym., 2020; Ortju, 2023).

Informatiivisen tuen merkitys työyhteisössä on aikaisemmin nähty emotionaalista tukea tärkeämmässä roolissa (Lipetz ym., 2020). Tulosten perusteella kuitenkin emotionaalisen tuen saaminen näyttäytyy informatiivista tukea oleellisempaan nuorten työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Tulokset emotionaalisen tuen tarpeen tärkeydestä voi kertoa tämän tutkielman tutkittavista, jotka edustavat nuorta sukupolvea. Nuorilla työntekijöillä ei ole vielä kertynyt monien vuosien kokemusta työelämästä, ja toisaalta monet haastateltavista kertoi kokevansa vielä epävarmuutta oman osaamisen suhteen. Emotionaalisen tuen koetaan helpottavan työntekijöiden epävarmuuden tunteita ja auttavan työntekijöitä luottamaan omiin ajatuksiin ja mielipiteisiin työhön liittyen. Nuoret työntekijät saattavat tarvita esihenkilöltä emotionaalista tukea oman ammatti-identiteetin kasvuun enemmän verrattuna jo kokeneempiin työntekijöihin. Toisaalta luottamus omaan osaamiseen, varmuus ja tuen saaminen ovat myönteisesti työhyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä.

Monet työntekijöistä raportoivat odottavansa emotionaalisen tuen saamista erityisesti silloin, kun itsellä on vaikeaa ja kohtaa haasteita henkilökohtaisessa elämässään tai työn suhteen. Tulosten pohjalta voidaan ymmärtää, että emotionaalista tukea tarvitaan myös silloin, kun työntekijä ei itse osaa sanoittaa vaikeita tunteitaan. Esihenkilön on silloin tärkeä ymmärtää työntekijän nonverbaalista viestintää, ja tehdä tulkintaa työntekijän tunnetilasta sen perusteella. Myös kaksoisprosessi-teoria tukee ajatusta siitä, että tietoinen ja syvällinen kuunteleminen johtaa parempiin tuloksiin kuuntelemistilanteen, esihenkilö-alaisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta (Burlison, 2011). Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että työntekijä on todennäköisemmin tyytyväinen ja saa pysyvämmän helpotuksen omaan tilanteeseen, kun esihenkilö onnistuu tukea antaessaan kuuntelemaan tietoisesti. Tällainen kuunteleminen edellyttää esihenkilöltä keskittymistä, ymmärtämistä ja nonverbaalisen viestinnän huomioimista. Myös Jonesin (2011) mukaan onnistunut tukea antava kuunteleminen on haastava tehtävä, sillä se pitää sisällään emotionaalisen mukautumisen lisäksi riittävän tulkinnan tekemisen ja vastaamisen tasot. Voidaankin todeta, että esihenkilöiltä odotetaan kuuntelemisen suhteen paljon, ja sen voidaan nähdä tämän tutkielman valossa olevan yksi esihenkilöiden tärkeimmistä taidoista. Esihenkilön riittävät taidot prosessoida tietoa syvällisellä ja tietoisella tasolla mahdollistaa työntekijälle kokemuksen siitä, että hänen tunteet ovat huomioitu, ymmärretty ja hänen oloaan on helpotettu kuuntelemisen keinoin.

On tärkeä pohtia, kohtaavatko nuoret työntekijät työssään merkittävästi mielenterveyttä ja työhyvinvointia haastavia paineita. Tämä selittäisi sitä, miksi niin monet haastateltavista toivat esille odottavansa esihenkilön kuuntelevan vaikeita tunteita, terveyshuolia ja ongelmia, ja miksi tuen tarve korostui nimenomaan emotionaalisella tasolla.

Tutkielman tulosten mukaan esihenkilö-alaisuudessa kuuntelemistilanteissa instrumentaalisen tuen saaminen toteutuu monipuolisimmin. Instrumentaalisesta tuesta viestii tämän tutkielman tulosten mukaan kaikki konkreettinen apu, kouluttaminen, ongelmanratkaisu ja työn organisointi työntekijän toiveiden mukaan. Toisaalta emotionaalista tukea kuuntelemistilanteissa viestii tämän tutkielman perusteella myötätuntoinen kohtaaminen, empatia, kunnioitus, kiinnostuksen ja välittämisen osoittaminen, lohduttavan ja positiivisen palautteen saaminen, kannustus, rohkaisu ja helpotuksen saaminen omaan epävarmuuteen.

Vaikka työntekijät selkeästi ilmaisivat odottavansa kuuntelemiselta eniten tunteiden huomiointia ja emotionaalista tukea, raportoivat he kuitenkin instrumentaalisen tuen toteutumisesta eniten. Lisäksi työntekijät olivat enimmäkseen tyytyväisiä toteutuneeseen kuuntelemiseen. Tulokset voivatkin kertoa siitä, että eri tuen muotojen rajat eivät ole niin yksiselitteisiä. Saatu tuki voidaan ymmärtää tunteiden huomioimisena, arvostuksen osoittamisena ja välittämisenä, vaikka se tulisi konkreettisen avun muodossa. Tätä johtopäätöstä vahvistaa myös aiempi tutkimus, jonka mukaan instrumentaalisen tuen on nähty olevan samalla myös osoitus emotionaalisesta tuesta, sillä se osoittaa arvostusta (Semmer ym., 2008, 241–245). Emotionaaliseksi tueksi puolestaan on aiemmassa tutkimuksessa nähty sellainen vuorovaikutuskäyttäytyminen, joka viestii arvostusta, sympatiaa, kehumista (Semmer ym., 2008, 241–245) sekä välittämistä, huomioimista ja empatiaa (Cranmer ym., 2017).

On siis mahdollista, että myös muut kuuntelemista osoittavat tekijät kuten keskusteltujen asioiden muistaminen, ajan antaminen ja kysymysten kysyminen ovat osaltaan kaikki myös emotionaalista tukea, sillä ne voivat olla merkki kunnioituksesta, huomioimisesta ja arvostamisesta. Aiemman tutkimuksen perusteella tiedetäänkin, että nuoret työntekijät kaipaavat nimenomaan kokemuksia arvostamisesta (Hakanen & Kaltiainen, 2023), minkä siis voidaan ymmärtää olevan yksi emotionaalisen tuen osatekijöistä. Kuunteleminen itsessään

voi myös viestiä esihenkilön halusta auttaa, mikä puolestaan Ortjun (2023) mukaan on jopa edellytys työhyvinvoinnille. Toisin sanoen voidaan kiteyttää, että kuunteleminen on emotionaalista tukea.

Yhteenvedona voidaan todeta, että nuoret työntekijät kaipaavat työhyvinvoinnin vahvistamiseksi esihenkilö-alaisuudessa tietoista, syvällistä sekä tunteita huomioivaa ja tulkitsevaa kuuntelemista, sillä se on osoitus emotionaalisesta tuesta. Emotionaalisen tuen antamisen puolestaan on nähty tämän tutkielman kontekstissa olevan yksi kuuntelemisen tärkeimmistä funktioista. Kuitenkin myös muut tuen antamisen muodot, kuten konkreettinen apu voidaan ymmärtää emotionaalisenä tukena, sillä se ilmaisee arvostusta.

### **6.3 Hyvä vuorovaikutussuhde on edellytys kuulluksi tulemiselle**

Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että kuunteleminen on yhteydessä kokonaisvaltaisesti koko vuorovaikutussuhteen laatuun. Laadukas vuorovaikutus ja esihenkilö-alaisuus puolestaan tukevat kokemusta työhyvinvoinnista. Toisin sanoen onnistunut kuunteleminen on yhteydessä työhyvinvointiin sen vahvistaman vuorovaikutussuhteen myötä. Toisaalta taas kuulluksi tuleminen tämän tutkielman valossa jopa edellyttää sitä, että esihenkilö-alaisuus on toimiva ja hyvä. Myös aikaisempi tutkimus vahvistaa, että onnistunut kuunteleminen on yhteydessä korkeampaan tyytyväisyyteen ihmissuhteissa ja yleisesti parempaan vuorovaikutukseen (Bodie & Fitch-hauser, 2010).

Aikaisemmassa luvussa todettiin kuuntelemisen viestivän emotionaalista tukea, mitä nuoret erityisesti kaipaavat. Mielenkiintoista on, että myös emotionaalisen tuen on nähty olevan tärkeää suhteiden rakentamisen, kehittämisen ja ylläpitämisen kannalta. Samalla vuorovaikutussuhteen laadun on nähty olevan yhteydessä tuen antamisen ja pyytämisen tasoon. (Burlison, 2003; Bodie, 2011.) Tulokset voivatkin kertoa siitä, että nuoret työntekijät odottavat esihenkilö-alaisuuden olevan vuorovaikutussuhteena hyvä ja laadukas.

Perinteisesti esihenkilö-alaisuuden on nähty olevan luonteeltaan täysin ammatillinen, mitä kuvastaa suhteen jännitteisyys ja epäsymmetrisyys (Gerlander & Isotalus, 2010). Kuitenkin tämän tutkielman tulokset osoittavat työntekijöiden kokevan esihenkilö-alaisuudessa paljon myös sellaisia piirteitä, jotka tekevät suhteesta läheisemmän ja tasa-arvoisemman. Tästä kertoo se, että työntekijät kokivat myönteiseksi, kun esihenkilö kuuntelemistilanteessa jakoi

omia henkilökohtaisia kokemuksiaan, puhui työn ulkopuolisesta elämästä ja kertoi samaistuvansa työntekijään. Lisäksi onnistunut kuunteleminen lisää tämän tutkielman valossa suhteeseen samanarvoisuuden tunnetta. Toisin sanoen työntekijöiden kokemuksen mukaan kuunnellessaan esihenkilö tuo itsensä suhteessa työntekijään samalle tasolle. Lisäksi tulosten mukaan kuuntelemistilanteen toivotaan olevan tasapuolinen, vastavuoroinen, rento, avoin ja helposti lähestyttävissä. Tämän tutkielman valossa näiden piirteiden toteutuessa myös kuulluksi tulemisen kokemus vahvistuu. Voidaankin todeta, että kuulluksi tulemista esihenkilö-alaisuudessa näyttää edistävän tunne suhteen läheisyydestä ja samanarvoisuudesta.

Toisaalta tuloksista nousi esille myös kokemukset esihenkilö-alaisuuden hierarkisuudesta. Esihenkilön auktoriteettiaseman korostuessa kuuntelemistilannetta näyttää värittävän jännittyneisyys, jossa tasapainoillaan jaettavien asioiden ja oman aseman välillä. Tuloksista on nähtävillä, että tämä ilmiö saa työntekijät pohtimaan, mitä voi ja haluaa sanoa. On pelkoa siitä, vaikuttaako jaetut asiat omaan asemaan työntekijänä. Toisin sanoen korostunut hierarkisuus ja epäsymmetrinen asetelma suhteessa voi myös luoda nuorelle työntekijälle turvattomuuden tunteita omaan asemaan liittyen. Siasin (2005) mukaan esihenkilöalaisuutta on pääosin tarkasteltu hierarkisena suhteena, mutta tämän tutkielman valossa hierarkisuuden liiallinen korostuminen näyttää lisäävän jännittyneisyyttä vuorovaikutukseen ja niin myös heikentävän kuulluksi tulemisen kokemusta nuorten työntekijöiden keskuudessa.

Nämä tulokset saavat pohtimaan esihenkilö-alaisuuden luonnetta. Vaikka tyyppillisesti esihenkilö-alaisuus on nähty hierarkisena (Sias, 2005) ja ammatillisena (Gerlander & Isotalus, 2010), tämän tutkielman tulokset ilmentävät vuorovaikutussuhteen kulkevan enemmänkin läheisen ja ammatillisen suhteen janalla, jossa harvoin ollaan puhtaasti janan ääripäässä. Vaikka tässä tutkielmassa tavoitteena ei ollut tarkastella esihenkilö-alaisuuden luonnetta, paljastavat tulokset kuitenkin kuuntelemisen olevan selkeästi yhteydessä suhteen laatuun ja läheisyyteen. Tätä tulosta vahvistaa myös aiempi tutkimus, jossa kuuntelemisen on nähty olevan yhteydessä suhteen muodostumiseen, rakentumiseen ja laatuun (Lloyd ym., 2017; Schnittker, 2004; Lipetz ym., 2020). Voidaankin todeta, että nuoret työntekijät toivovat vuorovaikutussuhteen olevan tarpeeksi läheinen, jotta eri aiheista on mahdollista jakaa vapaasti ilman pelkoa seuraamuksista. Tätä vahvistaa myös aikaisempi kuuntelemisen tutkimus, jonka mukaan kuunteleminen on yhteydessä suhteessa olevaan psykologiseen

turvallisuuden tunteeseen (Castro ym., 2016). Myös Utraisen (2009) mukaan vapaus mielipiteiden ja ajatusten ilmaisuun edistää yksilön hyvinvoinnin kokemusta.

Tämän tutkielman tulosten mukaan jatkuvat pettymykset kuuntelemisen tasoon saavat työntekijän vetäytymään vuorovaikutussuhteesta, jolloin esihenkilöä kohdataan harvemmin ja keskusteluja käydään yhdessä vähemmän. Toisin sanoen motivaatio ja halu kehittää suhdetta esihenkilön kanssa laskee, kun kuuntelemisen taso on heikkoa. Jatkuvat pettymykset vahvistavat tämän tutkielman valossa uskoa siitä, että tilanne ei tule muuttumaan, jolloin yksittäisetkään onnistumiset eivät korjaa tilannetta. Tätä tulosta vahvistaa myös aikaisempi ymmärrys siitä, että vaatii paljon uusia, korjaavia ja myönteisiä kokemuksia, jotta olemassa olevat skeemat ja oletukset voivat muuttua myönteisiksi (Worthington & Fitch-Hauser, 2018, 70–80). Kuuntelemisen puutteellisuus on siis tämän tutkielman valossa yhteydessä esihenkilö-alaisuuden laatuun kielteisesti.

Kuuntelemisen puute näyttää tulosten pohjalta olevan työntekijälle kuormitustekijä, joka edelleen lisää kielteisiä tuntemuksia työn suhteen ja lisää riskiä työuupumukselle. Tätä päätelmää tukee myös työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukainen käsitys siitä, että jatkuva kuormitus työssä on riski työpahoinvoinnin kasvulle, kyynisyydelle ja pahimmillaan loppuun palamiselle (Van den Broeck ym., 2013).

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että kuunteleminen on selkeästi yhteydessä esihenkilö-alaisuuden laatuun joko sitä heikentäen tai lähentäen. Esihenkilö-alaisuuden laatu puolestaan on yhteydessä koettuun työhyvinvointiin. Nuoret työntekijät odottavat suhteen olevan tarpeeksi läheinen, jotta kuuntelemistilanne voi olla täysin avoin ja vapaa keskusteluun. Jatkuvat pettymykset kuuntelemisen tasoon kuitenkin heikentävät koko vuorovaikutussuhdetta lisäämällä työntekijän vetäytymistä keskusteluista ja vähentämällä motivaatiota kehittää suhdetta.

## **6.4 Työntekijöiden tyytyväisyys odotusten toteutumiseen**

Yhtenä merkittävänä johtopäätöksenä voidaan lisäksi todeta, että kuuntelemisen täyttäessä nuorten työntekijöiden monipuoliset odotukset esihenkilön kuuntelemiskäyttäytymistä kohtaan, kokemus työhyvinvoinnista vahvistuu. Toisaalta taas nuoret työntekijät näyttävät kohtaavan esihenkilön puutteellisen kuuntelemiskäyttäytymisen ymmärryksellä ja empatialla,

kun se on satunnaista, ja pääosin työntekijät ovat kuuntelemiseen tyytyväisiä. Tulosten valossa nuoret työntekijät ovatkin enimmäkseen tyytyväisiä esihenkilö-alaisuudessa toteutuvaan kuuntelemiseen, vaikka kuunteleminen ei täysin odotusten mukaista aina olekaan.

Odotusten toteutuminen kuuntelemisen suhteen on yhteydessä työntekijän kokemiin tunteisiin ja siten liittyy myös psyykkisen työhyvinvoinnin osa-alueeseen. Tulokset osoittavat, että odotusten mukainen kuunteleminen lisää myönteisiä tunteita kuten tyytyväisyyttä ja merkityksellisyyden tunteita. Bakker ja Oerlemans (2012) käsittävätkin, että subjektiiviseen työhyvinvointiin liittyy oleellisesti affektiivinen puoli, ja hyvinvoivat työntekijät kokevat työssään pääasiassa positiivisia tunteita. Tämän tutkielman tulosten mukaan tyytyväisyys kuuntelemiseen lisää työntekijän kokemaa työtyytyväisyyttä, kiitollisuutta, merkityksellisyyttä, sitoutumista ja arvostusta. Bakker ja Oerlemans puolestaan määrittävät positiivisiksi työhyvinvoinnin indikaattoreiksi sitoutumisen, onnellisuuden ja työtyytyväisyyden asteen. Jos katsoo tämän tutkielman tuloksia heidän käsityksen valossa, voidaan todeta, että hyvä kuunteleminen on yhteydessä työhyvinvointiin sen affektiivisen tason joka osa-alueella. Tämä johtopäätös edelleen vahvistaa kuuntelemisen merkitystä työntekijän hyvinvoinnin tukijana.

Kuitenkin tähän tutkielmaan osallistuneet tutkittavat olivat kaikki kokeneet kuuntelemiseen liittyen myös pettymyksiä. Työhön liittyi toisinaan siis myös negatiivisia tunteita, vaikka pääosin tutkittavat olivat tyytyväisiä kuuntelemisen tasoon. Voidaankin todeta, että merkittävää on negatiivisten tunteiden poissaolon sijasta se, kuvastaako työhyvinvoinnin affektiivista tasoa enemmän negatiiviset vai positiiviset tunteet. Myös Diener ym. (2009) toteaa, että subjektiivista työhyvinvointia voidaan mitata sen kautta, värittääkö työntekijän tunnemaailmaa enimmäkseen positiiviset vai negatiiviset tunteet. Tämä antaa ymmärtää, että vaikka kuuntelemisen onnistuminen on selkeästi yhteydessä työhyvinvointiin, ei kuitenkaan yksittäiset huonot kokemukset kuuntelemisen suhteen horjuta tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia.

Mielenkiintoista on, että nuoret työntekijät näyttävät kokevan esihenkilöä kohtaan samaistumisen tunteita, ymmärrystä ja empatiaa. Tämä ilmenee tuloksista työntekijöiden käsityksinä siitä, että esihenkilö on inhimillinen ja epätäydellinen, eikä häneltä voi odottaa



täysin virheetöntä vuorovaikutusta. Toisin sanoen työntekijät näyttävät samaistuvan esihenkilöön ihmisenä. Tämä ilmiö toteutuu tapauksissa, joissa kuuntelemiseen ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä. Tämä herättääkin pohtimaan, mitä ilmiö kertoo kuuntelemisen merkityksestä sekä nuorista työntekijöistä.

Ensimmäiseksi pohdin, että nuorten työntekijöiden esihenkilöä kohtaan kokema ymmärrys ja empatia on jo osaltaan osoitus suhteen hyvästä laadusta, mitä enimmäkseen hyvin onnistunut kuunteleminen on mahdollisesti rakentanut. Aikaisempi tutkimus osoittaaakin, että kuuntelemalla vahvistetaan olemassa olevia suhteita (Lloyd ym., 2017). Erityisesti tukea antava kuunteleminen on nähty olevan yhteydessä suurempaan tyytyväisyyteen suhteessa (Bodie & MacGeorge, 2022). Toisin sanoen onnistunut kuunteleminen ei hyödytä vain työntekijää ja esihenkilö-alaisuhdetta, vaan mahdollistaa myös esihenkilölle vapaan tilan tehdä virheitäkin.

Toiseksi tulos voi kertoa nuorten työntekijöiden halusta suhtautua myönteisesti tilanteisiin, joissa esihenkilö rikkoo heidän odotuksiaan. Odotusten vastaisuuden teoria vahvistaa tätä johtopäätöstä, sillä teorian mukaan suuren palkintoarvon omaavan henkilön rikkeisiin suhtaudutaan helpommin myönteisesti (Burgoon & Hale, 1988). Esihenkilöllä on roolinsa puolesta korkea status. Hän on työnantaja ja lisäksi hänellä on oikeus päättää työntekijän työsuhteen jatkumisesta. Lisäksi jos esihenkilö koetaan persoonaltaan mukavaksi, ja hänellä on työyhteisössä hyvä maine, koetaan odotusten vastaisuuden teorian mukaan vuorovaikutus hänen kanssa tyypillisesti palkitsevaksi. Tällöin myös Burgoon ja Halen mukaan odotusten vastainen käytös tulkitaan usein myönteisemmin. Voidaankin todeta, että työntekijät suhtautuvat myönteisesti odotusten vastaiseen käytökseen, kun vuorovaikutus esihenkilön kanssa koetaan palkitsevana. Mahdollisesti yksittäisille pettymyksille ei haluta antaa liikaa painoarvoa. Nuorilla työntekijöillä voi olla myös suuri halu saada lisää työkokemusta, jolloin työsuhteesta halutaan pitää kiinni. Tällöin myönteinen kuva esihenkilöstä ja positiivinen sävy vuorovaikutussuhteessa voi olla tärkeitä tekijöitä auttaa jaksamaan työssä.

Tuloksista myös ilmenee, että monilla työntekijöillä on taustalla huonoja kokemuksia kuuntelemisen suhteen aikaisemmista työsuhteista. Tällöin on mahdollista, että työntekijälle on muodostunut jo valmiiksi matalia odotuksia kuuntelemisen tasoon. Lähtökohtaisesti matalalla olevat odotukset on helppo toteuttaa ja jopa ylittää, jolloin myös tyytyväisyys

kuuntelemista kohtaan kasvaa. Myös odotusten vastaisuuden teorian pääpiirteiden valossa myönteisiä kokemuksia voi syntyä helposti, jos odotukset eivät alun perinkään ole korkealla (Burgoon & Hale, 1988).

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että odotusten mukainen käytös kuuntelemistilanteissa esihenkilö-alaisuudessa lisää työntekijällä myönteisiä tunteita ja tyytyväisyyttä työtä ja esihenkilöä kohtaan. Kuitenkaan odotusten vastainen käytös ei suoraan tarkoita tyytymättömyyden lisäämistä, vaan nuoret työntekijät suhtautuvat esihenkilöä kohtaan ymmärryksellä. Tämä voi kertoa muun muassa siitä, että onnistunut kuunteleminen on luonut vahvan esihenkilö-alaisuuden, jossa myös esihenkilön on mahdollista epäonnistua.

## **6.5 Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusehdotukset**

Tätä tutkimusta arvioitaessa, on tärkeä keskittyä pohtimaan tutkimusprosessin luotettavuutta. Luotettavuuden voidaan nähdä tarkoittavan tutkijan onnistumista vakuuttaa lukijat siitä, että tutkija on pystynyt perustellusti valitsemaan ja hyödyntämään valittuja tutkimusmenetelmiä (Juuti & Puusa, 2020). Luotettavuus onkin yksi laadullisen tutkimuksen merkittävimpiä kriteereitä, mihin koko tutkimusprosessin arviointi pelkistyy. Sen arviointi laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteistä. Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun apuna voidaan käyttää eri kriteereitä, joita ovat muun muassa uskottavuus, vahvistuvuus siirrettävyys ja objektiivisuus. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Uskottavuus tarkoittaa sitä, miten tutkimuksen lukijat hyväksyvät tutkimustulokset oikeiksi ja luottavat aineiston olevan käsitelty ja kerätty asianmukaisesti (Juuti & Puusa, 2020). Tutkielmassa pyrittiin koko tutkimusprosessin ajan olemaan läpinäkyvä ja raportoimaan riittävällä tasolla tutkimukseen osallistuneista henkilöistä, aineistonkeruumenetelmistä, aineiston analyysin vaiheista ja tuloksista. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan uskottavuuden vahvistamiseksi tutkijan tulisi tarkistaa, vastaavatko hänen tulkintansa myös tutkittavien henkilöiden käsityksiä ilmiöstä. Tämä ei kuitenkaan pro gradun laajuuden puitteissa ollut mahdollista toteuttaa. Myös Eskola ja Suoranta toteavat, etteivät tutkittavat välttämättä kaikissa tilanteissa itse pysty arvioimaan tulkinnan pätevyyttä.

Lisäksi tutkielman alusta asti viitekehystenä on käytetty monipuolisesti aikaisempaa tutkimusta ja teoriaa. Aikaisemmat tutkimustulokset myös pääosin tukevat tämän tutkielman

tuloksia, ja niin myös vahvistavat uskottavuutta ja luotettavuutta. Puhutaan myös vahvistuvuudesta, joka on yksi laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteereistä. Vahvistuvuudella käsitetäänkin juuri sitä, että tulokset saavat tukea toisista vastaavista tutkimuksista (Eskola & Suoranta, 1998). Tosin tutkimusta kuuntelemisen ja työhyvinvoinnin yhteydestä esihenkilö-alaisuudessa nuorten työntekijöiden näkökulmasta ei ole käsitykseni mukaan aikaisemmin tehty. Vastaavia tutkimuksia on kuitenkin saatavilla liittyen kuuntelemiseen, työhyvinvointiin ja esihenkilö-alaisuuteen. Aikaisempi tutkimus vahvistaa pääosin tämän tutkielman tuloksia, mutta tämän tutkielman tulokset tarjoavat myös uusia näkökulmia kuuntelemisen merkityksestä nuorille työntekijöille. Tulokset korostavatkin aikaisempaa enemmän esimerkiksi emotionaalisen tuen roolia esihenkilö-alaisuudessa sekä minäkäsityksen ja kuuntelemisen yhteyttä.

Myös siirrettävyys on yksi laadullisen tutkimuksen arviointikriteereistä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset pätevät myös toisissa vastaavissa konteksteissa. Siirrettävyyden arviointi on kuitenkin ongelmallista, sillä yleisesti ajatellaan, ettei laadullisen tutkimuksen tuloksia sovi yleistää (Eskola & Suoranta, 1998). Tämän tutkielman tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta niiden kuvastaa tutkittavien kokemusmaailmaa mahdollisimman hyvin (Aaltio & Puusa, 2020). Siten ne tarjoavat ymmärrystä ja hyödyllistä tietoa kuuntelemisen ja työhyvinvoinnin yhteydestä esihenkilö-alaisuudessa nuorten työntekijöiden näkökulmasta. Aaltion ja Puusan mukaan paremman ja kokonaisvaltaisemman tulkinnan vahvistamiseksi laadullisessa tutkimuksessa voisi käyttää triangulaation periaatteita esimerkiksi hyödyntämällä monia erityyppisiä aineistoja ja aineistonkeruumenetelmiä. Kuitenkin pro gradun laajuuden puitteissa monimenetelmällisyyden käyttäminen tuntui haasteelliselta.

Vaikka yksi tutkimuksen luotettavuuden kriteereistä on objektiivisuus, keskeistä on kuitenkin subjektiivisuuden myöntäminen. Tutkija on siis aina myös tutkimusväline. (Eskola & Suoranta, 1998.) Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on siis syytä tunnistaa ja tunnustaa tutkijan oma asema tutkimusprosessin etenemisessä (Puusa & Julkunen, 2020). Tämä tutkielma toteutettiin yksilötyönä, ja tulosten tulkinnan ja analyysin takana on ollut vain yksi tutkija. On ilmeistä, että taustalla vaikuttavat ennakkokäsitykset ja oletukset ovat voineet olla yhteydessä muodostuneeseen tulkintaan. Onkin mielenkiintoista pohtia, olisiko analyysissa päädytty erilaiseen lopputulokseen, jos tutkijan omat ajatukset ja käsitykset olisivat haastettu toisen

tutkijan toimesta. Myös tutkimusaihe on tutkijalle henkilökohtainen, sillä tutkija on osa tutkimuksen kohderyhmää eli nuoria työntekijöitä. Tutkijan asema tässä ei siis täysin ole neutraali, ulkopuolinen ja objektiivinen. Analyysissa on kuitenkin tarkkaan noudatettu sisällönanalyysin vaiheita, pidetty kirjaa tutkimuksen vaiheista ja oltu läpinäkyvä analyysin suhteen, jotta tutkijan omien käsitysten vaikutus olisi mahdollisimman pieni. Tutkielmassa pyrittiin myös lisäämään luotettavuutta koodaamalla aineiston useaan kertaan.

Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja siten sen arvioinnissa tulee huomioida koko tutkimusprosessi sen alusta loppuun (Eskola & Suoranta, 1998). Tutkimusaiheeksi valikoitui kuunteleminen ja työhyvinvointi, sillä viestinnän tutkimuksessa kuunteleminen on saanut verrattain vähän huomiota. Lisäksi työhyvinvoinnin teemat ovat ajankohtaisia nuorten työntekijöiden työpahoinvoinnin lisääntymisen myötä. Tämän aiheen tutkimisella on hyötyä niin tieteellisesti kuin yhteiskunnallisestikin. Viestinnän tutkimuksen näkökulmasta on merkityksellistä laajentaa ymmärrystä kuuntelemisen yhteydestä työhyvinvointiin. Lisäksi työhyvinvoinnin edistämällä on merkittäviä etuja työpaikoille ja yhteiskunnalle. Lisääntynyt hyvinvointi työpaikoilla vähentää työpoissaoloja, sairauslomia ja niin myös ylimääräisiä kustannuksia. Keskittymällä nuorten terveyttä tukeviin tekijöihin, voidaan vahvistaa tämän sukupolven työkykyä nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimusaihe on siis perusteltu ja ajankohtainen.

Tutkielman keskiössä on tutkittavien kokemukset, jolloin haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on sopiva, sillä se mahdollistaa subjektiivisten kokemusten tutkimisen (Koskinen ym., 2005, 106). Vaikka haastattelu mahdollistaa autenttisen vuorovaikutuksen, eroaa se aina täysin luonnollisesta keskustelusta. Haastateltavat tyypillisesti puhuvat eri tavalla erilaisissa tilanteissa, ja voidaankin todeta, että tilanne, tutkittava ja tutkija vaikuttavat haastattelun kulkuun ja lopputuloksiin aina jonkin verran. (Aaltio & Puusa, 2020.)

Osa haastatteluista toteutettiin etäyhteydellä, jolloin osa vuorovaikutuksesta rajautuu pois. Etäyhteydellä toteutettu haastattelu on voinut joidenkin tutkittavien mielestä olla kankea tai epäluonnollinen, mikä on myös saattanut vaikuttaa haastattelun kulkuun. Toisaalta nykypäivänä nuoret ovat voineet tottua teknologiavälitteiseen viestintään, mutta ei voi kuitenkaan olettaa, että tilanne tuntuisi tutkittavalle vaivattomalta. Lisäksi muutamat

tutkittavista toi haastattelun aikana esille, että osa haastattelurungon kysymyksistä oli vaikeasti ymmärrettävissä. On siis mahdollista, että väärinymmärryksiä on syntynyt tai tutkittavat ovat ymmärtäneet kysymykset toisiin verrattuna eri tavalla.

Vaikka puolistrukturoitu haastattelu mahdollisti kysymyksen uudelleen asettelun, on pohdittava, vaikuttavatko nämä perusteet tutkielman validiteettiin. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuvaako tutkimus ilmiötä juuri sellaisena kuin se on (Eskola & Suoranta, 1998). Toisaalta tutkija pyrki haastattelun aikana aina varmistamaan ymmärryksensä kysymällä, onko hän kuullut oikein, ja toistamalla haastateltavien vastauksia.

Tutkimushaastatteluita tehtiin yhteensä kymmenen, joka sisälsi myös pilottihaastattelun. Mahdollisesti haastattelurunkoa olisi voinut siis vielä parantaa ja selkeyttää, mutta pilottihaastattelussa ei kuitenkaan tullut esille mitään hankaluuksia. Sekin päätyi siis osaksi tutkimusaineistoa. Pro gradun laajuuteen nähden kymmenen haastattelua on suositeltu määrä, ja aineistoa kertyi yhteensä 127 sivua. Haastattelurungossa ja eri haastatteluissa limittyivät yhteen samat teemat ja keskenään samoja asioita toistettiin useaan kertaan hieman eri näkökulmista. Tämä vahvistaa tutkielman reliabiliteettia, mikä tarkoittaa sitä, ettei aineistossa ole ristiriitaisuuksia (Eskola & Suoranta, 1998). Vaikka haastatteluja oli määrällisesti vain kymmenen, oli niistä kuitenkin nähtävillä selkeästi toisteiset teemat. Tulkintoja ei siis ole perustettu satunnaisiin poimintoihin, mikä tukee Eskolan ja Suorannan mukaan analyysin kattavuuden kriteeriä. Tosin suurin osa haastateltavista oli kuuntelemiseen tyytyväisiä, joten tyytymättömyyteen viittaavat tulokset perustuvat vain muutaman haastateltavan kokemuksiin. Näissä kokemuksissa kuitenkin keskenään oli paljon samankaltaisuutta. Niistä johdetut tulkinnat perustuvat myös toisteisuuteen, vaikka niitä määrällisesti on vähemmän.

Tulosten mukaan nuorilla työntekijöillä on odotuksia esihenkilön kuuntelemiskäyttäytymistä, kuuntelemistilannetta ja keskusteltavia aihepiirejä kohtaan. Työhyvinvointia näyttää vahvistavan, kun odotukset toteutuvat. Toisaalta taas tyytymättömyys kuuntelemisen tasoon on tulosten mukaan yhteydessä lisääntyneeseen työpahoinvointiin. Kuitenkin yleinen tyytyväisyys kuuntelemisen tasoon mahdollistaa myös sen, että esihenkilöä kohtaan koetaan ymmärrystä ja empatiaa silloin, kun hän toisinaan epäonnistuu kuuntelemisessa. Tulokset antavat hyödyllistä tietoa esihenkilöille siitä, minkälaisia odotuksia heihin kohdistuu, ja kuinka

tärkeää tyytyväisyys odotusten suhteen on. Onkin tärkeää, että jo esimerkiksi työhaastattelussa voisi keskustella työntekijän odotuksista kuuntelemisen suhteen. Tällöin työntekijä ja esihenkilö voisi jo alusta asti rakentaa yhteistä ymmärrystä. Esihenkilön olisi helpompi tukea työntekijän työhyvinvointia, kun hän on tietoinen työntekijän odotuksista. Toisaalta taas mahdollisesti liian vaativista odotuksista voitaisiin keskustella, jolloin työntekijän olisi helpompi suhtautua esihenkilöä kohtaan ymmärtäväisesti.

Lisäksi tulosten valossa työhyvinvointi vahvistuu, kun esihenkilö huomioi kuunnellessaan työntekijän tunteita ja antaa emotionaalista tukea. Lisäksi keskittyminen, aktiivinen kuunteleminen, ymmärryksen osoittaminen, vastaaminen ja kuuntelemistilanteen jälkeen tapahtuva toiminta tukevat kaikki kuulluksi tulemisen kokemusta. Nuoret työntekijät kokevat tärkeänä, että esihenkilö kuuntelee tuen tarvetta, omia ideoita, työn ulkopuolisia asioita ja ottaa kuunnellessaan huomioon myös työntekijän osaamisen ja potentiaalin. Kuuntelemistilanne tukee kuulluksi tulemisen kokemusta, kun se on kiireetön, avoin, saatavilla tarvittaessa, kahdenkeskinen, vastavuoroinen ja toteutuu säännöllisesti. Tulokset antavat hyödyllistä tietoa siitä, mikä nuorten työntekijöiden näkökulmasta koetaan hyväksi kuuntelemiseksi. Tuloksia voidaankin hyödyntää esihenkilöiden koulutuksissa sekä johtajien vuorovaikutusvalmennuksissa. Yleisesti kuuntelemisen tiedetään olevan tärkeä osa johtamista, mutta johtajilla ei välttämättä ole tarkempaa tietoa siitä, mitä hyvä kuunteleminen oikeastaan on.

Tulosten mukaan onnistunut kuunteleminen vahvistaa työntekijöiden minäkäsitystä. Se saa heidät tuntemaan olevansa arvostettuja ja vapaita olemaan oma itsensä. Hyvällä kuuntelemisella on yhteys myös turvalliseen, luottamukselliseen ja tasa-arvoiseen esihenkilö-alaisuuteeseen. Lisäksi se saa työntekijät kokemaan työnsä merkitykselliseksi, sitoutumaan työhön ja hyödyntämään omaa potentiaaliaan. Voidaankin todeta, että kuuntelemiseen on tärkeä kiinnittää huomiota erityisesti työntekijöiden kohdalla, jotka ovat vielä epävarmoja itsestään tai omasta osaamisestaan. Lisäksi työpaikalla on tärkeä panostaa kuuntelemiseen, jos työntekijöiden halutaan olevan sitoutuneita ja pitkäaikaisia.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista rajata tutkittavia vielä tarkemmin työkokemuksen mukaan. Tässä tutkielmassa nimittäin nousi esille, että nuoret työntekijät kaipaavat vahvistusta oman osaamisen tueksi. Olisikin kiinnostavaa tietää, kuinka tämä ilmiö

on yhteydessä kertyneeseen työkokemuksen määrään. Tämän tutkielman valossa tutkittavilla oli työkokemusta hyvin vaihtelevasti. Toisaalta jatkossa olisi mielenkiintoista tehdä pitkittäistutkimusta aiheesta. Se voisi antaa ymmärrystä siitä, kuinka tarpeet ja odotukset kuuntelemisen suhteen muuttuvat työntekijän kokemuksen ja kehityksen karttuessa.

Tässä tutkielmassa kuuntelemiseen tyytymättömiä tutkittavia oli vain muutama. Kuitenkin tulokset osoittavat, että tyytymättömyys kuuntelemiseen on yhteydessä työpahoinvoinnin oireisiin. Olisikin tärkeää jatkossa tutkia tarkemmin, minkälaisia yhteyksiä kuuntelemisen epäonnistumisella on esihenkilö-alaisuuteeseen, minäkäsitykseen ja oman osaamisen hyödyntämiseen. Tutkimus, joka keskittyisi tutkimaan vain kuuntelemiseen tyytymättömiä henkilöitä, voisi antaa luotettavampaa tietoa kuin vain muutamaankin kokemukseen pohjautuva tieto.

# KIRJALLISUUS

Aaltio, I & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 177–188). Gaudeamus.

Ala-Kortesmaa, S. (2015). Ammatillinen kuunteleminen oikeudellisessa kontekstissa. *Prologi - puheviestinnän vuosikirja 2015*, 11(1), 166–173. <https://doi.org/10.33352/prlg.95899>

Apker, J., & Ray, E. B. (2003). Stress and social support in health care organizations. Teoksessa T. L. Thompson, A. M. Dorsey, K. I. Miller, & R. Parrott (toim.), *Handbook of health communication* (s. 347–368). Erlbaum.

Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. & Oerlemans, W. (2012). Subjective well-being in organizations. Teoksessa K. Cameron & G. Spreitzer (toim.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (s. 179–189). Oxford University Press.

Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

Barker, L. (1971). *Listening behavior*. Prentice-Hall.

Belotto, M. J. (2018). Data analysis methods for qualitative research. Managing the challenges of coding, interrater reliability, and thematic analysis. *The qualitative report*, 23(11), 2622–2633. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2018.3492>

Berger, C. R. (2014). Interpersonal Communication: Historical foundations and emerging directions. Teoksessa C. R. Berger (toim.), *Interpersonal Communication* (s. 3–26). De Gruyter.

Bodie, G. D. (2011). The understudied nature of listening in interpersonal communication: Introduction to a special issue. *International Journal of Listening*, 25, 1–9. <https://doi.org/10.1080/10904018.2011.536462>



Bodie, G. D. & Burleson, B. R. (2008). Explaining variations in the effects of supportive messages: A dual-process framework. *Annals of the International Communication Association*, 32(1), 355–398. <https://doi.org/10.1080/23808985.2008.11679082>

Bodie, G. D., & Fitch-Hauser, M. (2010). Quantitative research in listening: Explication and overview. Teoksessa A. D. Wolvin (toim.), *Listening and human communication in the 21st century* (s. 46–93). Blackwell.

Bodie, G. & MacGeorge, E., (2022). Dual process and Advice Response Theories. Teoksessa D. Braithwaite & P. Schrodtt (toim.), *Engaging Theories in Interpersonal Communication* (s. 89–101). Routledge.

Bregenzer, A., Milfelner, B., Šarotar Žižek, S., & Jiménez, P. (2020). Health-Promoting Leadership and Leaders' Listening Skills Have an Impact on the Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention. *International Journal of Business Communication*, 1–20. <https://doi.org/10.1177/2329488420963700>

Burgoon, J. K. (1978). A communication model of personal space violations: Explication and an initial test. *Human Communication Research*, 4(2), 129–142. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00603.x>

Burgoon, J. K. & Hale, J. (1988) Nonverbal Expectancy Violations: Model Elaboration and Application to Immediacy Behaviors. *Communication Monographs*, 55(1), 58–79. <https://doi.org/10.1080/03637758809376158>

Burleson, B. R. (2011). A constructivist approach to listening. *International Journal of Listening*, 25, 27–46. <https://doi.org/10.1080/10904018.2011.536470>

Burleson, B. R. (2003). Emotional support skills. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.), *Handbook of communication and social interaction skills* (s. 551–594). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Burleson, B. R. & Rack, J. (2008). Constructivism theory. Teoksessa Baxter & D. Braithwaite (toim.), *Engaging theories in interpersonal communication: multiple perspectives* (s. 51– 63). Sage Press.

Cardon, P. W., Huang, Y., & Power, G. (2019). Leadership communication on internal digital platforms, emotional capital, and corporate performance: The case for leader-centric listening. *International Journal of Business Communication*, 1–27.

<https://doi.org/10.1177/2329488419828808>

Castro, D. R., Kluger, A. N., and Itzchakov, G. (2016). Does avoidance-attachment style attenuate the benefits of being listened to? *European Journal of Social Psychology*, 46, 762–775.

[doi.org/10.1002/ejsp.2185](https://doi.org/10.1002/ejsp.2185)

Cranmer, G. A., Goldman, Z. W., & Booth-Butterfield, M. (2017). The mediated relationship between received support and job satisfaction: An initial application of socialization resources theory. *Western Journal of Communication*, 81(1), 64–86.

<https://doi.org/10.1080/10570314.2016.1231931>

Crittenden, W. F., & Crittenden, V. L. (1985). Listening—a skill necessary for supervisory success. *SuperVision*, 47(12), 3–5.

Diener, E., Sandvik, E. & Pavot, W. (2009). Happiness is the Frequency, Not the Intensity, of Positive Versus Negative Affect. Teoksessa E. Diener, (toim.), *Assessing Well-Being* (S.213–231). Springer.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Flynn, J., Välikoski, T-R. & Grau, J. (2008). Listening in the business context: Reviewing the state of research. *International Journal of Listening*, 22(2), 141–151.

<https://doi.org/10.1080/10904010802174800>

Fracaro, K. (2001). Two ears and one mouth. *SuperVision*, 62(2), 3–5.

Gerlander, M., & Isotalus, P. (2010). Professionaalisten viestintäsuhteiden ääriärivoja. *Puhe ja kieli*, 30(1), 3–19.

Goby, V. P. & Lewis, J. H. (2000). A key role of listening in business: A study of the Singapore insurance industry. *Business Communication Quarterly*, 63(2), 41–51.

<https://doi.org/10.1177/108056990006300203>

- Goldsmith, D. J. (2004). *Communicating social support*. Cambridge University Press.
- Grant, A. M., Christianson, M. K. & Price, R. H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21 (3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27 (1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Huhtinen, A. & Tuominen, J. (2020). Fenomenologia: ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s.296–307). Gaudeamus.
- Hämmig, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM Population Health*, 3, 393–402. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2017.04.002>
- Jones, S. M. (2011). Supportive listening. *International Journal of Listening*, 25, 85–103. <https://doi.org/10.1080/10904018.2011.536475>
- Jonsdottir, I., & Kristinsson, K. (2020). Supervisors' Active-Empathetic Listening as an Important Antecedent of Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7976. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217976>
- Kaltainen, J & Hakanen, J. (2023). Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoteen 2022 mennessä. Työterveyslaitos.
- Kelly, S., Drye, S. & Brown, W. S. (2023). Supervisor listening as a predictor of subordinate dissent. *Communication Reports*, 36 (1), 41–53. <https://doi.org/10.1080/08934215.2022.2106502>
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carlson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the Job Descriptive Index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 14–32. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.14>

Kluger, A. & Zaidel, K. (2013). Are listeners perceived as leaders? *International Journal of Listening*, 27(2), 73–84. <https://doi.org/10.1080/10904018.2013.754283>

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.

Kosonen, S. (16.1.2023). Nuoret kokevat enemmän työssä tylsistymistä ja ahdistusta verrattuna vanhempiin. Lääkärilehti. <https://www.laakarilehti.fi/terveydenhuolto/nuoret-kokevat-enemman-tyossa-tylsistymista-ja-ahdistusta-verrattuna-vanhempiin/>

Kristinsson, K., Jonsdottir, I. J. & Snorrason, S. K. (2019). Employees' perceptions of supervisors' listening skills and their work-related quality of life. *Communication Reports*, 32 (3), 137–147. <https://doi.org/10.1080/08934215.2019.1634748>

Lipetz, L., Kluger, A. N. & Bodie, G. D. (2020). Listening is Listening is Listening: Employees' Perception of Listening as a Holistic Phenomenon. *International Journal of Listening*, 34. <https://doi.org/10.1080/10904018.2018.1497489>

Lloyd, K., Boer, D. & Voelpel, S. (2017). From Listening to Leading: Toward an Understanding of Supervisor Listening Within the Framework of Leader- Member Exchange Theory. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 431–451. <http://doi.org/10.1177/2329488415572778>

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)

Mikkola, L., Pennanen, E., Laapotti, T. & Välipakka, H. (2014). Sairaalatyöyhteisön työhyvinvointia rakentavat vuorovaikutuskäytänteet. *Tutkimushankkeen loppuraportti* (Työsuojelurahaston hanke 112304). Jyväskylän yliopisto.

Nuorisolaki 21.12 1285/2016.

Ortju, S. (2023). *Kuunteleminen työyhteisötaitona esihenkilö-alaissuhteessa*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo, Tampereen yliopiston julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3173-3>

Pantsu, P. (20.4.2021). *Kyselytutkimuksesta karua tietoa: Nuorten työhyvinvointi heikkeni.*

Yle Uutiset | yle.fi. <https://yle.fi/a/3-11892207>

Pines, A. M., Ben-Ari, A., Utasi, A., Larson, D. (2002). A cross-cultural investigation of social support and burnout. *European psychologist*, 7(4), 256–264. <https://doi.org/10.1027//1016-9040.7.4.256>

Puusa, A. (2020a). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s.145–156). Gaudeamus.

Puusa, A. (2020b). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s.103–117). Gaudeamus.

Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 189–201). Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Qin, Y. S., & Men, L. R. (2021). Why does listening matter inside the organization? The impact of internal listening on employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 33(5), 365–386. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2022.2034631>

Russell, J. (2008). Promoting subjective well-being at work. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 117–131. <https://doi.org/10.1177/1069072707308142>

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293– 315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173–203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>

Schnittker, J. (2004). Social distance in the clinical encounter: Interactional and sociodemographic foundations for mistrust in physicians. *Social Psychology Quarterly*, 67, 217–235. <https://doi.org/10.1177/019027250406700301>

Semmer, N. K., Elfering, A., Jacobshagen, N., Perrot, T., Beehr, T. A., & Boos, N. (2008). The emotional meaning of instrumental social support. *International journal of stress management*, 15(3), 235–251. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.15.3.235>

Sias, P.M. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies*, 56(4), 375–395. <https://doi.org/10.1080/10510970500319450>

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. (2024). Työhyvinvointi. Haettu 30.3.2024 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suutala, S., Kaltiainen, J & Hakanen, J. (2023). Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2023 välillä. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65, 251–282. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01248.x>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi.

Tutkimuseettinen toimikunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

Utriainen, K. (2009). Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. *Oulun yliopisto. Acta Universitatis Oluensis D Medica 1014*.

Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Vanbelle, E. & De Witte, H. (2013). The Job Demands-Resources Model: Overview and Suggestions for future Research. Teoksessa A. Bakker (toim.), *Advances in Positive Organizational Psychology* (s.83–105). Erasmus University.

Warr, P. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*. Clarendon Press.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>

Wolvin, A., & Coakley, C. (1996). *Listening* (5th ed.). McGraw-Hill.

World Health Organization (WHO) (1946). *Constitution of the World Health Organization*. WHO.

Worthington, D. & Fitch-Hauser, M. (2018). *Listening: Processes, functions and competency*. Routledge.

# LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

## 1. Taustatiedot

- Nimi, ikä, asuinpaikkakunta
- Kerro muutamalla sanalla itsestäsi.
- Kuinka pitkään olet ollut nykyisessä työsuhteessasi?
- Pidätkö työstäsi?

## 2. Työntekijän odotukset

- Onko kuunteleminen mielestäsi tärkeää esihenkilö-alaisuudessa? Miksi?
- Mikä hyvässä kuuntelemisessä on mielestäsi kaikkein tärkeintä?
- Mitä hyvällä kuuntelemisellä mielestäsi voidaan parhaimmillaan saavuttaa esihenkilö-alaisuudessa?
- Millaista kuuntelemista odotat esihenkilöltä, kun hän kuuntelee sinua?
- Minkälaisissa *tilanteissa ja asioissa* odotat tulevasi kuulluksi esihenkilön toimesta?
- Minkälaisiin asioihin odotat esihenkilön kiinnittävän huomiota kuunnellessaan sinua?
- Miten koet kuuntelemiseen liittyvien odotustesi toteutuneen esihenkilösuhteessa? (Alittunut, ylittynyt, toteutunut)
- Miten näiden odotusten toteutuminen tai toteutumattomuus on yhteydessä työhyvinvointiisi?

## 3. Esihenkilö-alaisuudessa toteutunut kuunteleminen

- Minkälaisiin asioihin toteutuneet kuuntelemistilanteet yleensä liittyvät?
- Millaisista asioista puhut esihenkilölle?
- Miten kuvailisit toteutuvaa kuuntelemista esihenkilö-alaisuudessa?
- Kuinka avoimesti koet pystyväsi keskustelemaan esihenkilösi kanssa?
- Milloin olet kokenut tulevasi kuulluksi esihenkilön toimesta? Voit antaa konkreettisen esimerkin. Minkälaisia tunteita tämä muisto herättää?
- Minkälaisissa *tilanteissa ja asioissa* olet kokenut kuuntelemisen onnistuvan parhaiten esihenkilön kanssa?
- Milloin olet kokenut, että esihenkilösi ei ole kuunnellut sinua? Minkälaisia tunteita tämä muisto herättää?
- Millaisissa asioissa koet kuulluksi tulemisen olevan erityisen hankalaa? Mistä ajattelet tämän johtuvan?
- Häiriötekijät jotka haittaavat kuulluksi tulemisen kokemusta?
- Miten kuuntelemiselle luodaan aikaa ja tilaa esihenkilö-alaisuudessa? Onko se riittävää?



#### **4. Kuuntelemisen piirteet**

- Minkälaiset piirteet esihenkilön kuuntelemiskäyttäytymisessä saavat sinut tuntemaan, että olet tullut kuulluksi?
- Minkälaiset piirteet esihenkilön kuuntelemisessa rakentavat luottamusta?
- Minkälaiset piirteet kuuntelemiskäyttäytymisessä saavat sinut tuntemaan, että et ole tullut kuulluksi?
- Minkälaiset piirteet esihenkilön kuuntelemisessa parantavat ja heikentävät suhteen laatua?

#### **5. Työhyvinvointi**

- Miten kuvailisit kokemaasi työhyvinvointia?
- Miten esihenkilö voi kuuntelemalla tukea työhyvinvointiasi?
- Mitkä työhyvinvointiasi tukevat tekijät ovat sellaisia, joita esihenkilö voi vahvistaa kuuntelemisen keinoin?
- Minkälaiset piirteet toteutuneessa kuuntelemisessä koet heikentävän työhyvinvointiasi?
- Minkälaisen kuuntelemisen koet olevan kaikkein tärkeintä sinulle työhyvinvointisi kannalta?
- Millaisia tunteita sinulle herää, kun mietit toteutunutta kuuntelemista esihenkilösi kanssa?
- Miten toteutunut kuunteleminen on ollut yhteydessä sinun halukkuuteesi sitoutua työhön?
- Miten toteutunut kuunteleminen on ollut yhteydessä suhteen laatuun esihenkilösi kanssa? Onko sillä suhteella merkitystä työhyvinvoinnin kannalta?
- Koetko, että tarvitset esihenkilöltä tukea?
- Miten kuuntelemistilanteet vastaavat tarpeeseen saada tukea esihenkilöltä?
- Mitä toteutuneet kuuntelemistilanteet saavat sinut tuntemaan työntekijänä?
- Mistä hyvin toteutunut kuunteleminen tai toisaalta huonosti toteutunut kuunteleminen mielestäsi kertoo?