

Karoliina Hesso

**ESIHENKILÖN KUUNTELUTAIDOJEN
MERKITYS ASiantuntijan
KOKEMUKSESSA TYÖN
MERKITYKSELLISYYDESTÄ**

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Joulukuu 2022

Ohjaaja: Riikka Tapaninaho

TIIVISTELMÄ

Karoliina Hesso: Esihenkilön kuuntelutaitojen merkitys asiantuntijan kokemuksessa työn merkityksellisyydestä
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma: Yrityksen johtaminen
Joulukuu 2022

Asiantuntijatyön lisääntymisen myötä esihenkilön vuorovaikutukselliset vaatimukset ovat muuttuneet. Asiantuntijat eivät kaipaa hallitsevaa johtamista, vaan tukea ja ymmärrystä ja tämän seurauksena esihenkilön kuuntelutaidot ovat nousseet uudella tavalla esiin. Esihenkilöiden kuuntelukäyttäytymisen merkitys on jo ymmärretty ja kuuntelutaitojen on havaittu vaikuttavan työntekijöiden työhön liittyviin kokemuksiin, kuten työhön sitoutumiseen ja työhön liittyvään elämänlaatuun. Kuuntelun yhteyttä työelämän ajankohtaisimpiin ilmiöihin lukeutuvaan työn merkityksellisyyteen ei kuitenkaan ole vielä tutkittu. Työn merkityksellisyyden on osoitettu näkyvän positiivisesti sekä yksilöiden että organisaatioiden toiminnassa ja siksi sen taustalla vaikuttavien tekijöiden selvittäminen on kuitenkin perusteltua.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, voidaanko esihenkilön kuuntelutaitojen ja asiantuntijoiden kokeman työn merkityksellisyyden väliä löytää yhteys. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä esihenkilön kanssa käytävien keskusteluiden merkityksestä asiantuntijoille. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja se koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta. Tutkimuksen teoriaosuus jakautuu kahteen osioon, joista ensimmäisessä käsitellään esihenkilön viestintätutkimuksen historiaa ja kuuntelutaitojen näkymistä osana sitä. Teorian toisessa osiossa tarkastellaan työn merkityksellisyyden tutkimuskenttää ja esitellään aiheen merkittävimpiä löydöksiä. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Haastattelujen avulla kerätty tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esihenkilön kuuntelutaidot ovat yhteydessä asiantuntijoiden kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Yhteys havaittiin empiirisestä aineistosta muodostettujen kuuntelutyyppeiden avulla. Ymmärtävän kuuntelemisen, arvostavan kuuntelemisen ja oppivan kuuntelemisen kuuntelutyypit muodostettiin aineistossa korostuneiden teemojen pohjalta. Kaikkien kuuntelutyyppeiden havaittiin tämän jälkeen olevan yhteydessä sekä aktiiviseen ja empaattiseen kuunteluun että työn merkityksellisyyden muodostumiseen. Lisäksi tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiantuntijat pitävät esihenkilön kanssa käytyjä keskusteluja tärkeinä ja merkityksellisinä. Keskusteluiden tärkeys suhteessa muihin työn merkityksellisyyttä lisääviin tekijöihin kuitenkin vaihteli yksilön mukaan, mikä tukee aiempien tutkimuksien tuloksia työhön liittyvien kokemusten subjektiivisuudesta.

Tulosten yhteenvedona voidaan todeta, että asiantuntijatyön luonne asettaa esihenkilölle erityisiä vaatimuksia viestintään liittyen. Asiantuntijat näkevät yhteiset keskustelut tärkeinä ja odottavat esihenkilönsä olevan niissä läsnä. Esihenkilö voi välittää toivottua läsnäoloa sekä kunnioitusta aktiivisen ja empaattisen kuuntelun avulla. Jotta tämän tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää esihenkilöiden koulutustoiminnassa, tulisi tulosten luotettavuutta lisätä tutkimalla aihetta laajemmin. Lisäksi jatkotutkimuksissa tulisi arvioida esihenkilön kuuntelutaitoja täsmällisemmin ja huomioida tuloksissa myös esihenkilön näkökulma.

Avainsanat: kuuntelutaidot, aktiivinen ja empaattinen kuuntelu, työn merkityksellisyys, esihenkilö asiantuntijaorganisaatio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen taustaa	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset	8
1.4 Tutkimuksen eteneminen.....	9
2 TEORIA	10
2.1 Esihenkilötyö	10
2.1.1 Viestintä esihenkilötyössä	10
2.1.2 Kuunteleminen esihenkilötyössä	13
2.2 Työn merkityksellisyys.....	15
2.2.1 Työn merkityksellisyyden lähteet.....	17
2.2.2 Työn merkityksellisyyden mekanismit.....	19
2.2.3 Työn merkityksellisyyden ulottuvuudet	20
3 METODOLOGIA.....	23
3.1 Laadullinen tutkimus	23
3.2 Aineiston keruu.....	23
3.3 Aineiston analyysi	24
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	26
4.1 Esihenkilön ja asiantuntijan välisten keskustelujen merkitys asiantuntijalle	26
4.1.1 Virallisten keskusteluiden merkitys.....	27
4.1.2 Vapamuotoisten keskusteluiden merkitys	28
4.2 Esihenkilön kuuntelutyypit.....	29
4.2.1 Ymmärtävä kuunteleminen.....	29
4.2.2 Arvostava kuunteleminen	32
4.2.3 Oppiva kuunteleminen.....	34
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	37
5.1 Tulosten yhteenveto.....	37
5.2 Johtopäätökset	39
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	40
6 LÄHTEET	42
7 LIITTEET	46
LIITE 1: Haastattelurunko	46

KUVIOT

Kuvio 1 Esihenkilön ja työntekijän viestintätutkimuksen keskeiset aiheet.....	11
Kuvio 2 Aktiivisen ja empaattisen kuuntelun osatekijät	14
Kuvio 3 Työn merkityksellisyyden lähteet.....	17
Kuvio 4 Työn merkityksellisyyden mekanismit.....	19
Kuvio 5 Työn merkityksellisyyden ulottuvuudet	21
Kuvio 6 Kuuntelutyyppeiden yhdistyminen työn merkityksellisyyteen ja aktiiviseen ja empaattiseen kuunteluun	38

TAULUKOT

Taulukko 1 Yhteenveto haastatteluista.....	24
--	----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Toimivien vuorovaikutussuhteiden luominen sekä ylläpito kuuluvat keskeisesti modernissa asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevän esihenkilön työnkuvaan (Leiviskä, 2011, 137). Johtajat ja esihenkilöt ovat aina olleet yhteydessä sekä yrityksen sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin, ja heidän roolinsa organisaatioiden vuorovaikutussuhteissa on aina ollut nähtävissä. Esihenkilöiden viestintää onkin tutkittu jo verrattain kauan, sillä organisaatioissa on varhain ymmärretty, että toimiva viestintä on yksi tärkeimmistä tekijöistä organisaatioiden menestyksen taustalla (Harrison & Mühlberg, 2014, 23). Työnteon muotojen monimuotoistumisen ja etenkin tietotyön lisääntymisen seurauksena esihenkilön työnkuva ja työn viestinnälliset vaatimukset ovat kuitenkin muuttuneet (Bonsu, 2019).

Nykyaikaisten asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa korostuvat läpinäkyvien, luottamuksellisten ja aitojen ihmissuhteiden luominen (Leiviskä, 2011, 134). Asiantuntijatyön lisääntymisen seurauksena hierarkia työyhteisöissä on vähentynyt ja vuorovaikutuksessa on alkanut korostua vastavuoroisuus (Juholin, 2017, 119). Organisaatioiden viestintätutkimus onkin saanut uudenlaista näkökulmaa esihenkilön ja asiantuntijan vuorovaikutussuhteen muuttuessa tasavertaisempaan ja arkipäiväisempään muotoon (Alvesson & Sveningsson, 2003, 1453). Aiempi tutkimustieto on osoittanut, että esihenkilön viestinnällä voi olla merkittäviäkin vaikutuksia työntekijöiden työhön liittyvissä kokemuksissa (Kristinsson ym., 2019; Mikkelsen ym., 2017; Myers ym., 2011). Tutkimus viestinnästä ja sen vaikutuksista on kuitenkin painottunut vahvasti vain tiedon jakamiseen liittyviin teemoihin. Esihenkilön viestinnän toinen puoli, tiedon vastaanottaminen eli kuunteleminen, on työelämän tutkimuksessa huomattavasti vähemmän tutkittu aihe (Lloyd ym., 2015, 509). Kuunteleminen on kuitenkin väline edistää monia työntekijöiden myönteisiä työkokemuksia, kuten sosiaalisen merkityksellisyiden kokemista ja sitoutumista, minkä vuoksi tiedon kerääminen kuuntelun merkityksestä on arvokasta (Alvesson & Sveningsson, 2003, 1449).

Ihminen on aina etsinyt elämästään merkitystä, mutta merkityksellisyys nimenomaan työn kontekstissa on noussut uudella tavalla tieteelliseen keskusteluun 2000-luvun aikana (Aaltonen ym., 2020, 24–54). Työn merkityksellisyyteen kohdistunut kiinnostus on seurausta yksilöiden kasvaneesta tarpeesta tehdä työtä, joka on mielekästä ja tärkeää, sekä organisaatioiden pyrkimyksestä toteuttaa kilpailukykyistä liiketoimintaa (Martela & Riekk, 2018). Ei ole ihme, että aihe on herättänyt kiinnostusta sekä organisaatioissa että yksilöissä, sillä työn merkityksellisyyden on useissa tutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä sekä yksilön hyvinvointia että organisaation toimintaa edistäviin ilmiöihin. Työn imu (*work engagement*), työtyytyväisyys (*job satisfaction*) ja työntekijän sisäinen motivaatio (*intrinsic motivation*) ovat vain muutamia esimerkkejä työn merkityksellisyyden positiivisista vaikutuksista (Bailey ym., 2019.) Merkityksellisyys osana laajempaa työhyvinvoinnin kokonaisuutta on siis jotain sellaista, jota tämän päivän työntekijä etsii ja enenevässä määrin myös vaatii, mutta aiheeseen liittyvä tutkimustieto on arvokasta myös organisaatioille. Aiheen merkitystä ja ajankohtaisuutta kuvastaa se, että parhaillaan käynnissä olevasta 2020-luvusta on ennustettu muodostuvan juuri työelämän merkityksellisyyden vuosikymmen (Aaltonen ym., 2020, 54).

Työhön liittyvien vuorovaikutussuhteiden laadulla on toistuvasti todettu olevan vaikutusta siihen, millaista merkityksellisyyttä yksilö työstään kokee (Kahn, 1990; Pratt & Ashforth, 2003; Rosso ym., 2010; Wrzesniewski ym., 2003). Yksi hyvin voimakkaasti työkokemuksiin vaikuttavista vuorovaikutussuhteista on suhde omaan esihenkilöön (De Vries ym., 2010, 367; Kriz, 2021, 13). Esihenkilön tulisikin pyrkiä luomaan työpaikalle ilmapiiriä, jossa arvon ja merkityksen kokeminen on mahdollista (Aaltonen ym., 2020, 134). Kuuntelemisen on havaittu olevan yksi niistä tekijöistä, joiden avulla esihenkilö voi lisätä yksilön todennäköisyyttä kokea arvostusta työyhteisössään (Alvesson & Svenningson, 2003, 1446). Esihenkilön kuuntelukäyttäytymisen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin välillä on jo löydetty yhteys, mutta toistaiseksi tutkimukseen perustuvaa tietoa on rajallisesti (Jondottir & Kristinsson, 2020; Kelly ym., 2022). Tiedon rajallisuus näkyy siinä, että kuuntelun vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin on tutkittu vain joidenkin hyvinvoinnin ilmiöiden suhteen. Lisäksi tutkimusnäkökulma on ollut yksipuolinen keskittyessään johtajan kokemuksiin.

Tiedon kerääminen esihenkilön vaikutuksista asiantuntijoiden kokemaan työn merkityksellisyyteen on tärkeää, jotta merkityksellisyyden yhteydet yksilöiden hyvin-

vointiin sekä organisaatioiden tehokkuuteen voidaan parhaiten hyödyntää (Bailey ym., 2019, 84–85). Tutkimusten mukaan työyhteisössä ollaan usein tyytymättömiä viestintään (Pitkänen, 2009, 213). Pitkäsen (2009, 213) mukaan työntekijöiden tyytymättömyyttä ei kuitenkaan poisteta tiedottamalla paremmin, vaan kuuntelemalla ja tästä syystä tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan esihenkilön kuuntelukäyttäytymiseen. Johtamisviestintään liittyvä tutkimus on perinteisesti keskittynyt johtajanäkökulmasta toteutettuihin tutkimuksiin, mutta tietoa esihenkilön toiminnan vaikutuksista työntekijöiden kokemuksiin tarvitaan työntekijöiltä itseltään (Alvesson & Sveningsson, 2003, 1456). Työntekijöiltä saatava tieto kuuntelutaitojen merkityksestä voi olla tärkeä osa tämän päivän esihenkilö- ja asiantuntijatyön ymmärtämisessä ja siten myös kehittämisesä. Esihenkilön toimintaa tarkastelevan, mutta asiantuntijan näkökulmasta toteutetun tutkimuksen toteuttaminen on siten perusteltua sekä yksilön että organisaatiotason näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia esihenkilön kuuntelutaitojen näkymistä asiantuntijoiden kokemuksissa työn merkityksellisyydessä. Tutkimuksessa on tarkoitus kerätä tietoa asiantuntijaorganisaation työntekijöiden kokemuksista liittyen lähiesihenkilön kuuntelukäyttäytymiseen ja työn merkityksellisyyteen vaikuttaviin tekijöihin. Tavoitteena on selvittää, onko tutkimukseen osallistuvien asiantuntijoiden kokemuksista löydettävissä yhteyttä esihenkilön kuuntelutaitojen ja omasta työstä koetun merkityksellisyyden tunteen välillä. Tavoitteiden mukaisten vastausten saavuttamiseksi tutkimuskysymykseksi on asetettu:

Miten esihenkilön kuuntelutaidot ilmenevät asiantuntijoiden kokemuksissa työn merkityksellisyydestä?

Pääkysymystä tukevaksi ja mahdollisesti selittäväksi alakysymykseksi on valittu:

Millainen merkitys esihenkilön ja asiantuntijan välisillä keskusteluilla on asiantuntijoille?

Pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseen empiirisen aineiston sekä olemassa olevan teoria-tiedon pohjalta. Toiveena on, että empiirisin keinoin kerätystä aineistosta voidaan löytää sellaisia esihenkilön kuuntelutaitoihin liittyviä havaintoja, jotka voidaan yhdistää työntekijöiden kokemuksiin omasta työstä. Mahdollisia yhteyksiä on tämän jälkeen tarkoitus peilata työn merkityksellisyyteen liittyvään kirjallisuuteen ja selvittää, onko asiantuntijoiden kokemuksista löydettävissä yhteys työn merkityksellisyyden ja esihenkilön kuuntelutaitojen välillä.

1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Kuunteleminen on osa viestintää, jonka muut osa-alueet ovat kirjoittamisen, lukeminen ja puhuminen. Kuuntelu on vuosien saatossa saanut paljon erilaisia määritelmiä, mutta ydinsisältö kaikissa määritelmissä on samanlainen: kuuntelemisessa on kyse vuorovaikutuksesta, jossa vastaanotetaan viestejä (Worthington & Fitch-Hauser, 2018, 21–25.) Worthingtonin ja Fitch-Hauserin (2018, 25) mukaan sekä ammatillisesti että akateemisesti vakiintuneen käsityksen mukaan kuuntelemisessa on kyse prosessista, jossa vastaanotetaan verbaalisia ja non-verbaalisia viestejä, rakennetaan niille merkityksiä, arvioidaan niitä sekä vastataan niihin (ILA, 1996).

Kokemus työn merkityksellisyydestä sijoittuu työhyvinvoinnin kattoteeman alle ja kuvastaa yksilön subjektiivista kokemusta siitä, kuinka tärkeäksi ja arvokkaaksi hän oman työnsä kokee (Pratt & Ashfort, 2003, 311). Työn merkityksellisyydessä on ensisijaisesti kyse siitä, millaisena oma työ nähdään ja koetaan, eikä niinkään siitä, mitä se saa yksilön tekemään (Martela & Riekkö, 2018). Arvoilla on työn merkityksellisyyden kokemuksessa keskeinen merkitys. Työn merkityksellisyyden kokemuksen katsotaan syntyvän tilanteissa, joissa yksilön työ koostuu asioista, jotka hän kokee omien arvojensa mukaisiksi ja joiden tekemisen hän voi perustella itselle merkityksellisten uskomusten avulla. (Allan ym., 2019, 502.) Tässä tutkimuksessa viitataan työn merkityksellisyyden kokemukseen myös silloin, kun puhutaan pelkästä merkityksellisyyden kokemuksesta työn kontekstissa.

Esihenkilötyö koostuu eri asioista riippuen siitä, millaisessa tehtävässä, organisaatiossa ja kulttuurissa esihenkilö toimii. Esihenkilön keskeinen tehtävä organisaatiosta riippumatta on kuitenkin jonkin osa-alueen eli kokonaisuuden hallinta. Esihenkilön

tehtävänä on tyypillisesti saada joukko työntekijöitä toimimaan yhdessä yhteisten tavoitteiden edistämiseksi. (Surakka & Laine, 2011, 13.) Esihenkilö jakaa työhön käytettävissä olevia resursseja mahdollisimman optimaalisesti ja varmistaa, että työntekijöillä on mahdollisuus saavuttaa organisaation heille asettamat tavoitteet (Viitala & Jylhä, 2019, 245).

Asiantuntijaorganisaatio viittaa organisaatioon, jossa keskiössä on työntekijöiden hallussa oleva ammattitaito ja erityisosaaminen. Tyypillisessä asiantuntijaorganisaatiossa työskentelee henkilöitä, joilla on tietämystä rajatusta asiasta enemmän kuin ihmisillä keskimäärin. Asiantuntijaorganisaatiota kuvastaa usein se, että asiantuntijoiden tieto ja osaaminen heidän erityisosaamisalueellaan on heidän esihenkilönsä osaamista vahvempaa. (Kolari, 2010, 19.)

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkielman ensimmäisessä osiossa esittelen ilmiön taustaa sekä perusteluita sille, miksi valitun aiheen tutkiminen on ajankohtaista ja tarpeellista. Esittelen aiheen kannalta merkityksellistä, jo tiedossa olevaa tutkimustietoa ja asetan oman näkökulmani aiheen tutkimiseen. Lisäksi määrittelen tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ja tutkimukselle valitut rajaukset. Toinen osio koostuu tutkimukseen liittyvän kirjallisuuden esittelystä. Pyrin hahmottamaan, millaiseen kokonaisuuteen tutkielmani sijoittuu ja millaisen tiedon valossa käsittelen kerättyä tutkimusaineistoa. Kolmas osio sisältää tutkimuksen tekoon valitun metodologian esittelyn. Tässä osiossa määrittelen tutkimusmenetelmän ja käyn läpi tutkimuksen empiirisen osuuden toteutuksen.

Neljännessä osiossa otan käsittelyyn empiirisen tutkimuksen tulokset ja esitän vastauksia tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin. Viimeisessä osiossa arvioin empiiristä aineistoa olemassa olevaan kirjallisuuteen peilaten ja kokoan tutkimuksen keskeiset havainnot yhteen. Tässä osiossa pyrin tekemään johtopäätöksiä tutkimusaineistosta sekä asemoimaan aineistosta saadun tiedon osaksi laajempaa tutkimuksellista kokonaisuutta. Viimeisessä osiossa käyn myös läpi tutkimuksen rajoitteet ja esitän näkemykseni aiheen tutkimisesta tulevaisuudessa.

2 TEORIA

2.1 Esihenkilötyö

Johtamiskirjallisuudessa johtajasta tai esihenkilöstä puhuttaessa puhutaan henkilöstä, jolla on muihin organisaation tai tiimin jäseniin nähden erityistä vastuuta asioiden ja henkilöstön johtamisessa (Viitala & Jylhä, 2019, 245). Toisinaan kirjallisuudessa on erotettu toisistaan ylin johto sekä alempien tasojen johto ja toisinaan näitä on käsitelty yhden käsitteen alla. Ylemmän ja alemman tason johtajien tehtävät ovat kuitenkin monissa organisaatioissa olennaisilta osiltaan hyvin samanlaisia (Viitala & Jylhä, 2019, 245). Tässä tutkimuksessa esihenkilöllä viitataan henkilöön, joilla on edellä mainitun mukaista erityistä vastuuta johtotehtävistä oman aseman hierarkkisesta tasosta riippumatta.

Esihenkilötyötä voidaan jaotella monien eri tekijöiden suhteen, mutta kirjallisuudessa tehdään usein karkea jako ihmisten ja asioiden johtamisen välillä (Viitala & Jylhä, 2019, 245). Vaikka esihenkilötyö on muuttanut muotoaan ajan kuluessa, on keskeiset työtehtävät käytännössä aina voitu jaotella tämän rajanvedon mukaisesti. Asioiden johtamiseen kuuluu muun muassa suunnittelu-, organisointi- ja ongelmanratkaisutehtävät. Ihmisten johtamisella viitataan työtehtäviin, jotka sisältävät vuorovaikutuksellisia kanssakäymisiä yksilö- ja ryhmätasolla ja joiden keskeinen tavoite liittyy ihmisten johtamiseen. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi avun antaminen ja puolin sekä toisin tapahtuva palautteenanto. (De Vries ym. 2010, 368.) Tässä tutkimuksessa keskitytään ihmisten johtamiseen. Koska ihmisten johtaminen ei vain sisällä viestintää, vaan hyvin pitkälti on sitä, perehdytään seuraavaksi tarkemmin esihenkilöiden viestintään (Pitkänen, 2019, 213).

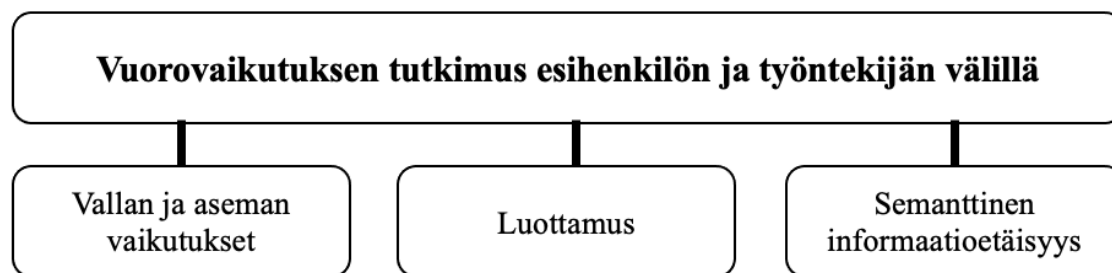
2.1.1 Viestintä esihenkilötyössä

Liike-elämän viestintää pitkään tutkineen Leland Brownin (1959) mukaan viestinnässä on kyse faktojen, ideoiden, tunteiden tai toimintatapojen välittämisestä. Viestintä ilmenee osallisten välillä sekä sanallisena että sanattomana viestintänä, ja se on välttämätöntä koko yhteiskuntajärjestelmämme valossa. Ilman ihmisten keskinäistä

vuorovaikutusta ja kanssakäymistä ei olisi voinut syntyä nykyisenlaista sosiaalista järjestystä tai ylipäätään organisoitunutta toimintaa ihmisten välillä. (Juholin, 2017, 22.) Yhteiskuntajärjestelmämme tavoin myös erilaisten organisaatioiden toimivuus nojaa vuorovaikutukseen (Cooren ym., 2011, 1150). Organisaatioissa työskentelevien johtajien ja esihenkilöiden tehtävä on hallinnoida organisaation ja sen sisäisten työtiimien toimintaa, ja tähän tehtävään keskeisimmin liittyvät velvollisuudet sisältävät viestintää eri sidosryhmien kanssa (Mikkelson ym., 2017, 338).

Esihenkilöiden viestintää on historian aikana tutkittu useista näkökulmista ja useilla eri aloilla todistaen, että monien tutkijoiden tavoitteena on ollut ymmärtää esihenkilöiden tehokkaan viestinnän kulmakiviä (Yrle, 2003, 92). Tutkimuksia on toteutettu laajasti koko 1900-luvun ajan 2000-luvulla jatkuen. Pitkään jatkuneen tutkimustyön tuloksena onkin onnistuttu tekemään paljon merkittäviä havaintoja esihenkilön ja työntekijän viestintäsuhteesta (Jablin, 1979). Tutkimustieto on kuitenkin hajautunut useille eri tieteenaloille, eikä kirjallisuudesta ole onnistuttu muodostamaan täysin selkeää ja yhtenäistä kokonaisuutta.

Jablin (1979) esittelee kirjallisuuskatsauksessaan kolme kaikkein yhdenmukaisimpia tuloksia saavuttanutta tutkimusaihetta esihenkilön ja työntekijän viestinnässä (kuvio 1). Ensimmäinen näistä on vallan ja aseman vaikutus esihenkilön ja työntekijän viestintäsuhteeseen. Organisaatiot ovat vuosisatojen ajan perustuneet hierarkkisille järjestelmille, mikä on aiheuttanut haasteita avointen ja tasapainoisten viestintäsuhteiden luomisessa. Esihenkilön vallalla ja asemalla on havaittu olevan vaikutusta esimerkiksi siihen, kuinka paljon oman esihenkilön kanssa halutaan olla vuorovaikutuksessa (Jones ym., 1975). Valtasuhte onkin yksi esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen erityispiirteistä, joka erottaa tämän viestintäsuhteen monista muista vuorovaikutussuhteista (Jablin, 1979, 1215).



Kuvio 1 Esihenkilön ja työntekijän viestinnän keskeiset tutkimusaiheet (Jablin, 1979, muokattu)

Toinen keskeinen tutkimuskohde on semanttinen informaatioetäisyys ja etenkin sen seurauksena syntyvät väärinymmärrykset. Semanttinen informaatioetäisyys viitaa esihenkilön ja työntekijän välisen tiedon ja ymmärryksen kuiluun sekä organisaatioiden hierarkkisuuuteen. (Jablin, 1979, 1207–1208.) On havaittu, että tällaisesta kuilusta voi seurata viestinnällisiä vaikeuksia työntekijän työtehtävien ja tavoitteiden määrittelyssä (Maier ym., 1963). Myös työntekijöiden alhainen työmoraali on yhdistetty semanttiseen informaatioetäisyyteen (Brown & Neitzel, 1952). Esihenkilön ja työntekijän eri aaltopituudella oleminen ja sen aiheuttamat haasteet ovat tutkimusten mukaan seurausta tiedon ja ymmärryksen välisestä kuilusta, jota esiintyy nimenomaan organisaatioympäristöissä (Jablin, 1979, 1215).

Kolmas toistuvasti tutkijoiden mielenkiinnon herättänyt aihe on luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä. Luottamuksen on havaittu olevan yksi näiden osapuolien viestintäsuhteeseen vaikuttavista tekijöistä. (Jablin, 1979, 1206–1207.) Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että heikko luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä on yhteydessä heikompaan viestintäsuhteeseen, kun taas luottamuksellinen suhde on useammin yhteydessä onnistuneisiin viestintäsuhteisiin (Northouse 1977; O'Reilly & Roberts, 1974).

Jablinin kartoittamat keskeiset tutkimusteemat kuvaavat hyvin esihenkilöviestinnän tutkimuksen suuntausta, joka on keskittynyt universaalisti tehokkaan viestinnän ymmärtämiseen (Yrle, 2003, 92–93). Ymmärrystä lisätäkseen tutkijat ovat selvittäneet, millaisia viestintätyylejä esihenkilöiltä voidaan löytää. Tämän pohjalta on tutkittu, millaisia piirteitä eri viestintätyyleihin kuuluu ja miten eri viestintätavat vaikuttavat työntekijän ja esihenkilön suhteeseen. (Hicks, 2020, 175.) On havaittu, että vuorovaikutustaidoiltaan taitavat esihenkilöt voivat vaikuttaa positiivisesti organisaation toimintaan juuri tehokkaan viestinnän keinoin (Bonsu, 2019, 13). Positiivisina seurauksina on esitetty esimerkiksi työntekijöiden korkeampi sitoutuminen (Bambacas, 2008), työntekijöiden korkeampi tyytyväisyys johtamiseen (De Vries ym., 2010) sekä korkeampi luottamuksen taso koko työyhteisössä (Hicks, 2020). Olemassa olevan kirjallisuuden ja tutkimustulosten luotettavuutta lisää se, että esihenkilöviestintää on tutkittu sekä työntekijöiden, organisaatioiden että eritason esihenkilöiden näkökulmasta (Bambacas, 2008, 52–53).

2.1.2 Kuunteleminen esihenkilötyössä

Modernissa asiantuntijaorganisaatiossa työntekijän ja esihenkilön asema ja viestintäsuhde ei ole jyrkästi hierarkkinen. Tämän päivän esihenkilöt eivät voi luottaa menestymiseen vain selkeän viestin välittämisen avulla, sillä modernien organisaatioiden johtaminen vaatii refleктоivaa vuoropuhelua. (Pitkänen, 2010, 212–213.) Asiantuntijoiden osaamiseen perustuva työ on monimutkaistanut työn organisointia, minkä seurauksena esihenkilöt ovat pakotettuja kuuntelemaan työntekijöitään (Alvesson & Sveningsson, 2003, 1454). Kuuntelu on ikään kuin työväline asiantuntijoiden näkemyksiin ja kokemuksiin käsiksi pääsemässä. Lisäksi asiantuntijoiden mahdollisuus järjestää työnsä hyvin pitkälti itse on saanut aikaan sen, etteivät työntekijät enää kaipaa ohjeistusta ja johtamista, vaan tukea sekä suojaa (Mintzberg, 1998, 146). Kuunteleminen ja empaattinen vuorovaikutus ovat esihenkilön työvälineitä myös tämän tavoitteen saavuttamisessa. Modernien organisaatioiden viestinnän tutkimuksessa onkin 2000-luvun edetessä keskitytty esihenkilöön juuri viestinnän kuuntelijaosapuolena (Alvesson & Sveningsson, 2003; Bonsu, 2019; Kluger & Lehman, 2018; Kriz ym., 2021).

Tutkimusten mukaan ihmisen viestinnästä noin puolet jakautuu puhumisen, kirjoittamisen ja lukemisen kesken ja jäljelle jäävä puolikas koostuu yksinomaan kuuntelusta (Rayudu, 2009, 141). Kuulevan ihmisen kommunikaatiotaidot myös perustuvat kuuntelemaiselle, sillä juuri kuuntelun avulla ihminen kehittää viestinnän muut osa-alueet: puhumisen, kirjoittamisen ja lukemisen (Worthington & Fitch-Hauser, 2018, 21). Kuunteleminen on siten kiistämättä perustavanlaatuinen osa kaikenlaista viestintää ja niin myös esihenkilön viestintää (Bonsu, 2019, 13).

Vaikka kuuntelun tärkeys ja sen positiiviset vaikutukset ovat olleet jo pitkään tiedossa, ovat jopa viestintätutkimuksen asiantuntijat tunnustaneet, että siihen on kohdistettu suhteettoman vähän huomiota kielen muihin osa-alueisiin verrattuna (Bodie, 2012, 277). Huomion vähäisyydestä huolimatta kuuntelemisen vaikutuksista on jo löydettävissä merkittävääkin tutkimustietoa (Kriz ym., 2021, 2–3). Työn kontekstiin keskittyvissä tutkimuksissa on löydetty esihenkilön kuuntelun vahva yhteys työntekijän ja esihenkilön väliseen luottamukseen (Alvesson & Sveningsson, 2003; Kelly ym., 2022; Kluger & Lehmann, 2018; Kristinsson ym., 2019; Mineyama ym., 2007). Esimerkiksi Kelly (2022) havaitsi tutkimuksessaan, että esihenkilön taitava kuunteleminen vaikuttaa positiivisesti

työntekijöiden käyttäytymiseen juuri kuuntelun synnyttämän luottamuksen kautta. Tutkimuksissa on löydetty myös yhteys esihenkilön kuuntelutaitojen ja työntekijöiden kokemien stressioireiden välillä. On osoitettu, että taitavampien kuuntelijoiden alaisuudessa työskentelevät työntekijät raportoivat vähemmän psyykkisen stressin oireista kuin ne, joiden esihenkilön kuuntelutaidot ovat rajallisemmat (Mineyma ym., 2007). Lloyd, Boer, Keller ja Voelpel (2015) puolestaan havaitsivat, että kokemus oman esihenkilön heikoista kuuntelutaidoista oli yhteydessä työntekijöiden henkisen uupumisensa tasoon.

Edellä esitettyihin tuloksiin on päästy hyödyntämällä erilaisia kuuntelumalleja ja -testejä. Kuuntelutaitoja mittaavia testejä onkin kehitetty yllättävän monta aiheen suppeaan kirjallisuuteen nähden (Worthington & Bodie 2017, 156–617). Useiden mallien joukosta muun muassa Bodien (2011) *Active- Empathic Listening -mallia (AEL)* on sovellettu organisaation kontekstiin. AEL-mallissa käytetty aktiivisen ja empaattisen kuuntelun käsite (*Active Empathic Listening*) on alun perin rakennettu apuvälineeksi myyjän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen tutkimiseen (Drollinger ym., 2006). Käsitteen taustalla on kahden kuuntelutavan, aktiivisen kuuntelutavan ja empaattisen kuuntelutavan, yhdistäminen (Worthington & Fitch-Hauser, 2018, 111). Bodie (2011) muokkasi Drollingerin (2006) alkuperäistä AEL-mallia vieläkin pidemmälle ja teki siitä yleisesti kahden osapuolen viestintätilanteeseen sovellettavan mallin. Bodien muokkausten pohjalta syntyi aktiivisen ja empaattisen kuuntelun malli, jota voidaan soveltaa myös keskustelutilanteissa, joissa osapuolilla ei ole myyjän ja asiakkaan rooleja. Tässä tutkimuksessa esihenkilön kuuntelutaitoja lähestytään tätä mallia apuna käyttäen.



Kuvio 2 Aktiivisen ja empaattisen kuuntelun osatekijät (Bodie, 2011, muokattu)

Bodien (2011) AEL-malli jakaa kuuntelun kolmeen osioon (kuvio 2), joissa kaikissa on näkyvissä kuuntelun aktiivinen sekä empaattinen ulottuvuus. Mallin kolme tasoa

käsittävät kuunteluprosessin havainnoinnin (*sensing*), käsittelyn (*processing*) ja vastaamisen (*responding*). Havainnoinnissa on kyse siitä, kuinka aktiivisesti kuuntelija kuuntelee toista osapuolta ja kuinka hyvin hän vastaanottaa saatavilla olevan sanallisen ja sanattoman informaation. Käsittelyosiossa havainnollistetaan sitä, kuinka hyvin kuuntelija onnistuu muodostamaan mielessään kokonaiskuvan puhujan välittämästä informaatiosta. Tässä osiossa muistamisella on keskeinen vaikutus ja lisäksi käsittelyssä onnistuminen voi vaatia tarkentavien kysymysten esittämistä. Vastaamisella taas viitataan kuuntelijan yleiseen viestintään siitä, että tämä on vastaanottavainen puhujan välittämälle informaatiolle. Tämän tason toteutuminen edellyttää kuuntelijaosapuolelta vastakysymysten esittämistä sekä sanatonta viestintää, jolla hän osoittaa olevansa vuorovaikutustilanteessa läsnä. (Bodie, 2011, 279.)

Aktiivisen ja empaattisen kuuntelun mittaamiseksi on koostettu 11 kysymyksestä muodostuva kyselylomake (Bodie, 2011, 282). Kyselylomakkeen avulla on tarkoitus arvioida kuuntelijaosapuolen kuuntelutaitoja (Worthington & Bodie, 2017, 162). Bodien AEL-mallia on kyselylomakkeen avulla testattu onnistuneesti erilaisissa ympäristöissä. Mallia työn kontekstiin soveltaneet Jonsdottir ja Kristinsson (2020) havaitsivat, että esihenkilön aktiivinen ja empaattinen kuuntelu vähentää työntekijöiden epävarmuutta ja lisää heidän työhön sitoutumistaan. Toisessa tutkimuksessa työntekijöiden työhön liittyvän elämänlaadun ja sen sisältämien ilmiöiden, kuten työn hallinnan ja tyytyväisyyden havaittiin lisääntyvän esihenkilön AEL-mallin mukaisen kuuntelun myötä (Kristinsson ym., 2019).

2.2 Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyys on ollut tutkimuksen kohteena jo kauan ja sitä on tutkittu monilla eri aloilla. Merkityksellisyyttä on käsitelty teologien ja filosofien toimesta jo vuosisatoja, mutta tänä päivänä kirjallisuutta löytyy runsaasti myös psykologien, ekonomien ja organisaatiotutkijoiden tuottamana. (Rosso ym., 2010, 92–93.) Useiden alojen kiinnostuksesta ja tieteellisesti tuotetusta tiedosta huolimatta työn merkityksellisyyden tutkimuskenttä on hajanainen (Martela & Riekkö, 2018). Selkeiden rakenteiden puutteesta kertoo muun muassa se, ettei itse käsitettä ole käytetty täysin johdonmukaisesti. Työn merkityksellisyyteen viitattaessa on käytetty paljon käsitettä merkitys (*meaning*) sekä

merkityksellisyys (*meaningfulness*), mutta nämä käsitteet viittaavat hieman eri asioihin, eikä niitä tulisi sekoittaa (Rosso ym., 2010, 94–95). Tässä tutkimuksessa työn merkityksellisyydellä viitataan edellä esitetyistä termeistä jälkimmäiseen ja käsitteellä kuvataan Hackmanin ja Oldhamin (1975) tapaan sitä, kuinka merkitykselliseksi ja arvokkaaksi yksilö itse kokee oman työnsä. Työn merkityksellisyydessä on siten kyse yksilön subjektiivisesta kokemuksesta oman työnkuvan merkityksellisyydestä, eikä siitä, millainen merkitys työnkuvalla yleisen käsityksen mukaan on (Pratt & Ashfort, 2003, 311).

Työn merkityksellisyyden käsitteen tapaan myöskään aiheeseen liittyvä teoretieto ei ole vakiintunutta. Erilaisia teoriamalleja on luotu sitä mukaan, kun uusia tutkimuksia on toteutettu ja aihetta on lähestytty useista näkökulmista (Allan ym., 2019, 501). Työn merkityksellisyyden tutkimuksessa itse käsitteen määrittely on ollut yksi keskeisimmistä tutkimusaiheista (Bailey ym., 2019, 89). Käsitteen määrittelyn lisäksi on yritetty selvittää mistä merkityksellisyys muodostuu sekä millaisten prosessien ja mekanismien kautta kokemus siitä syntyy (Rosso ym., 2010).

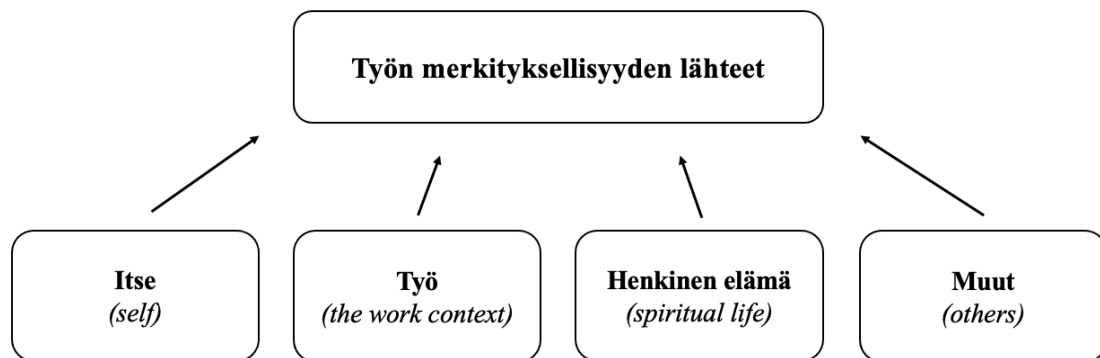
Työn merkityksellisyyden varhaisista malleista on syytä mainita Hackmanin ja Oldhamin (1975) työn piirremalli (*job characteristic model*). Hackmanin ja Oldhamin (1975) mallissa merkityksellisyys on nostettu yhdeksi kolmesta työhön liittyvästä psykologisesta tilasta, joiden kautta työn tulokset kuten työmotivaatio ja työtyytyväisyys muodostuvat. Työn piirremalli on ensimmäisiä malleja, joissa merkityksellisyys on asetettu osaksi työssä menestymistä (Rosso ym., 2010, 96). Tuoreemmista malleista esimerkiksi Lips-Wiersmanin ja Wrightin (2012) sekä Stegaerin, Dikin ja Duffyn (2012) työn merkityksellisyyden -mallit ovat löytäneet paikkansa kirjallisuudessa. Lips-Wiersmanin ja Wrightin (2012) mallissa työn merkityksellisyyttä lähestytään neljän ulottuvuuden kautta ja Steagerin ym. (2012) malli taas kuvaa merkityksellisyyttä kolmen ulottuvuuden kautta. Nämä 2000-luvun mallit sisältävät paljon samoja tekijöitä, mutta painopisteet ovat erilaiset.

Tässä tutkimuksessa työn merkityksellisyyttä analysoidaan Rosson, Dekasin ja Wrzesniewskin (2010) teoriamallin avulla. Kyseinen viitekehys on luotu kattavan kirjallisuuskatsauksen pohjalta ja mallissa on yhdistetty kaksi työn merkityksellisyyden tutkimuksessa keskeisimmäksi nousutta teemaa. Viitekehys mallintaa työn merkityksel-

lisyyden lähteitä sekä sen taustalla keskeisimmin vaikuttavia mekanismeja. Seuraavaksi esitellään Rosson ym. (2010) työn merkityksellisyyden mallin kokonaisuus työn merkityksellisyyden päälähteisiin perehtymisestä aloittaen. Merkityksellisyyden lähteiden tarkastelun jälkeen otetaan käsittelyyn mekanismit, joiden kautta työn merkityksellisyys muodostuu. Lopuksi esitellään näiden tekijöiden yhdistämisen seurauksena syntynyt teoreettinen viitekehys.

2.2.1 Työn merkityksellisyyden lähteet

Rosson ym. (2010) määritelmän mukaan työn merkityksellisyys syntyy suhteessa itseen (*self*), työhön (*the work context*), henkiseen elämään (*spiritual life*) sekä muihin (*others*) (kuvio 3). Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisin näistä on työn merkityksellisyyden muodostuminen suhteessa muihin. Kokonaiskuvan ymmärtämiseksi on kuitenkin tärkeää esitellä keskeisimmät asiat jokaisesta päälähteestä.



Kuvio 3 Työn merkityksellisyyden lähteet (Rosso ym., 2010, muokattu)

Suhde itseen kuvastaa työn merkityksellisyyden muodostumista yksilön henkilökohtaisten arvojen, uskomusten ja motivaation kautta. Rosso ym. (2010) katsovat tämän lähteen olevan kaikkein keskeisin perustuen siihen, että loppukädessä merkityksellisyys muodostuu yksilöllisten havaintojen ja kokemusten kautta. Merkityksellisyyden muodostuminen suhteessa työhön viittaa merkityksellisyyden syntymiseen omien työtehtävien suunnittelun, organisaation yhteisen mission, yksilön taloudellisten olosuhteiden, työn ulkopuolisten tekijöiden sekä kulttuurillisten tekijöiden valossa. Merkityksellisyyden muodostumiseen tämän lähteen kohdalla vaikuttaa se, millä tavalla työnteko on organisoitu ja paljonko työntekijä itse voi vaikuttaa siihen. Henkisellä

elämällä kuvataan yksilön kutsumusten sekä uskonnollisten tekijöiden vaikutusta työn merkityksellisyyteen. Kutsumuksista ja uskonnollisuudesta kumpuavan toivon sekä tarkoituksen tunteen on havaittu vaikuttavan yksilöiden hyvinvoinnin ja onnen lisäksi myös työn merkityksellisyyteen. Henkisen elämän ja työn merkityksellisyyden välillä havaitun yhteyden vuoksi henkinen elämä on Rosson ym. (2010) mallissa nostettu yhdeksi neljästä keskeisestä työn merkityksellisyyden lähteestä. (Rosso ym., 2010.)

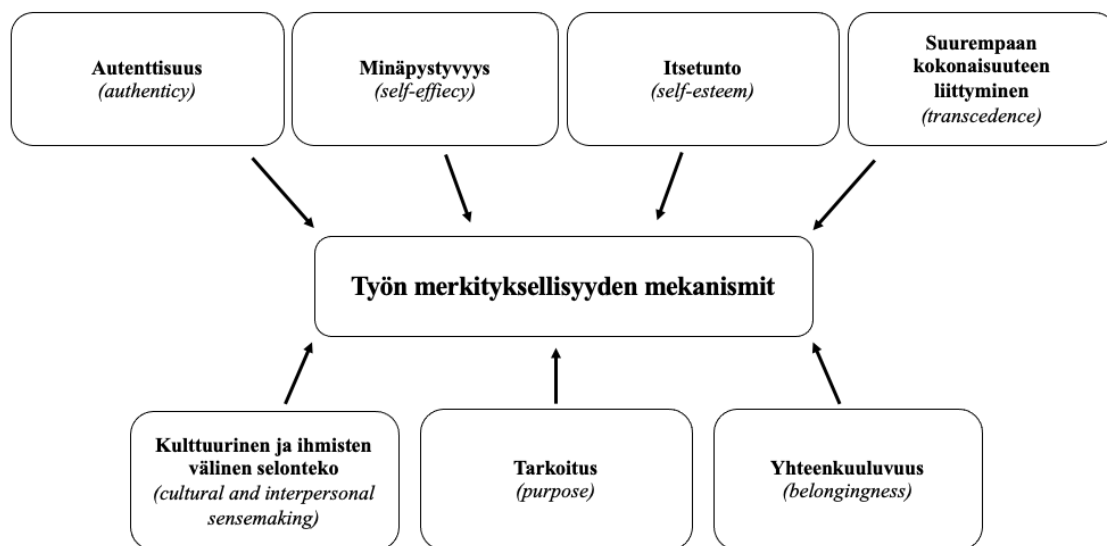
Neljäs työn merkityksellisyyden lähde muodostuu yksilön kokemuksista suhteessa muihin ihmisiin. Muilla ihmisillä viitataan muihin yksilöihin sekä ryhmiin ja kumpaankin sekä työpaikalla että sen ulkopuolella. Vuorovaikutussuhteiden laadun on useiden tutkimusten perusteella nähty vaikuttavan siihen, millaista merkityksellisyyttä yksilö työstään kokee (Kahn, 1990, 2007; Pratt & Ashforth, 2003; Rosso ym., 2010; Wrzesniewski ym., 2003). On esitetty, että ihmiset, joiden kanssa yksilö on vuorovaikutuksessa vaikuttavat työstä koettuihin tuntemuksiin esimerkiksi sen kautta, millaisia viestejä työtovereiden työhön liittyvistä kokemuksista vastaanotetaan ja omaksutaan osaksi omia tuntemuksia (Pratt & Ashforth, 2003, 311–315). Mikäli tällaista kokemusten omaksumista tapahtuu, voi työn merkityksellisyyden kokemus olla erilainen riippuen siitä, millaista merkityksellisyyttä ympärillä olevat ihmiset työstään kokevat.

Esihenkilö voi vaikuttaa yksilön merkityksellisyyden tunteeseen osin samoin reitein, kuin työyhteisön muutkin jäsenet, mutta esihenkilön merkitys voi myös olla suurempi hänen toimintansa vaikuttaessa yksilöihin laajemmalla alueella (Podolny ym., 2005, 25–27). Esihenkilöiden rooli työpaikalla voi näkyä siinä, millaiseksi työyhteisö ja työtiimit muodostuvat. On osoitettu, että tiiviissä ja perheenomaista tunnelmaa edustavissa organisaatioissa työntekijät kokevat työnsä merkityksellisempänä (Pratt & Ashfort, 2003, 318). Koska esihenkilön toiminta voi peilautua työpaikan ilmapiiriin, voi esihenkilön viestintä vaikuttaa merkityksellisyyteen myös tätä kautta (Leiviskä, 2011, 134).

Kirjallisuuskatsauksessaan Rosso ym. (2010) korostavat jatkotutkimuksen tarvetta juuri suhteessa muihin syntyvän työn merkityksellisyyden kohdalla. Ihmissuhteet ovat monimutkaisia ja niiden vaikutusmekanismeista ei ole vielä tarpeeksi empiiristä tietoa. Vaikka tutkimukset osoittavat, että ihmissuhteilla ja vuorovaikutuksella on vaikutusta työn merkityksellisyyteen, niin se, miten ihmissuhteet ja niiden laatu ihmisten merkityksellisyyden kokemuksiin vaikuttavat, on vielä epävarmaa. (Rosso ym., 2010.)

2.2.2 Työn merkityksellisyyden mekanismit

Rosson ym. (2010) teorian toinen keskeinen teema liittyy mekanismeihin työn merkityksellisyyden taustalla. Rosso ym. (2010) mukaan merkityksellisyyden taustalla vaikuttaa seitsemän mekanismia, jotka selittävät miten ja miksi työstä tulee merkityksellistä (kuvio 4). Nämä mekanismit ovat autenttisuus (*authenticity*), tarkoitus (*purpose*), minäpystyvyys (*self-efficacy*), itsetunto (*self-esteem*), yhteenkuuluvuus (*belongingness*), kulttuurinen ja ihmistenvälinen selonteko (*cultural and interpersonal sensemaking*) ja suurempaan kokonaisuuteen liittyminen (*transcendence*) (Rosso ym., 2010). Työn merkityksellisyyden mekanismeista tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavimpia ovat tarkoitus ja yhteenkuuluvuus, sillä näiden mekanismien vaikutus syntyy suhteessa muihin ihmisiin. Seuraavaksi esitellään nämä kaksi mekanismia hieman tarkemmin.



Kuvio 4 Työn merkityksellisyyden mekanismit (Rosso ym., 2010, muokattu)

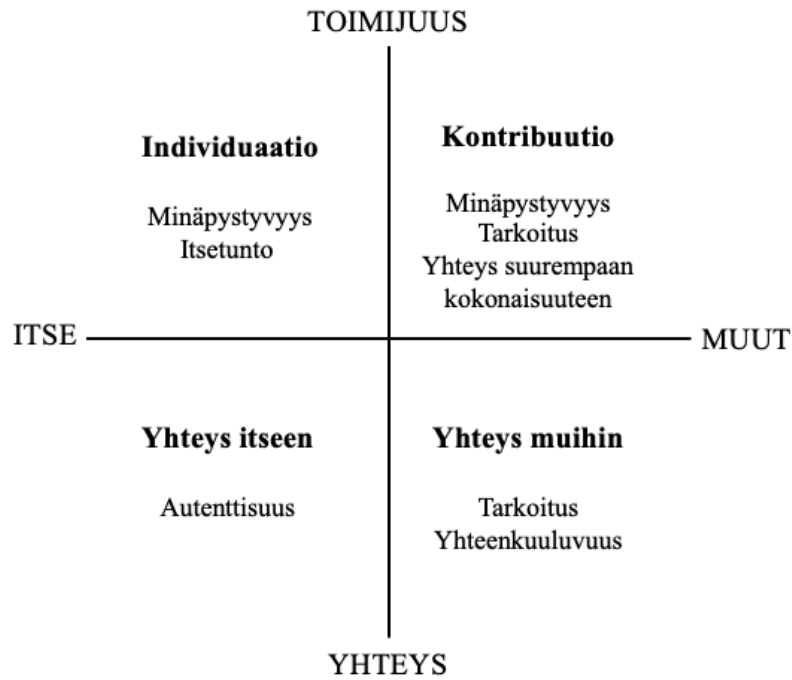
Tarkoitus määritellään Rosson ym. (2010) teoriassa Ryffin (1989) määritelmän mukaan tunteeksi suunnasta ja tarkoituksenmukaisuudesta elämässä. Tarkoituksen mekanismin on katsottu muodostavan työn merkityksellisyyttä ensinnäkin sen kautta, että yksilö kokee työnsä olevan työyhteisölleen ja yhteiskunnalle merkittävää (*significance*). Toinen tarkoitukseen liittyvä ilmiö on arvojärjestelmät (*value systems*). Organisaatiot voivat viestiä työntekijöilleen arvoista ja ideologioista, joihin organisaation toiminta nojaa ja

mikäli työntekijä kokee edistävänsä näitä arvoja työssään, voi hän kokea työnsä merkityksellisemmäksi. (Rosso ym., 2010.)

Yhteenkuuluvuus puolestaan määritellään Baumeisterin ja Learyn (1995) määritelmän mukaisesti vahvaksi haluksi muodostaa ja ylläpitää ainakin vähimmäismäärä kestäviä, positiivisia ja merkittäviä ihmissuhteita. Yhteenkuuluvuus vaikuttaa työn merkityksellisyteen sosiaalisen samaistumisen (*social identification*) ja ihmisten välisen yhteyden (*interpersonal connectedness*) mekanismien kautta. (Rosso ym., 2010.) Sosiaalisella samaistumisella tarkoitetaan tunnetta siitä, että yksilö on osa ryhmää, jonka hän kokee mielekkääksi ja jossa hän voi jakaa merkityksellisiä uskomuksia ja ominaisuuksia (Hogg & Terry, 2000, 122). Ihmisten välisen yhteyden ilmiön avulla kuvastetaan sitä, että merkityksellisyyden kokemus voi muodostua myös sen kautta, että yksilöllä on läheisiä vuorovaikutussuhteita, jotka edistävät tunnetta keskinäisestä tuesta ja yhteenkuuluvuudesta (Pratt & Ashforth, 2003, 318).

2.2.3 Työn merkityksellisyyden ulottuvuudet

Työn merkityksellisyyden lähteiden ja mekanismien yhdistämisen avulla Rosso ym. (2010) muodostavat teoreettisen viitekehyksen (kuviot 5), jossa mallinnetaan kulku-reittejä, joiden kautta työn merkityksellisyys voi muodostua. Malli kuvastaa lähteiden ja mekanismien kokonaisuutta, jossa merkityksellisyyden muodostuminen jakautuu toimijuus-yhteys (*agency-communion*) ja itse-muut (*self-others*) -janojen välille. Pysty-suunnassa kulkevan janan toimijuudella kuvataan erottautumista, luomista ja asioiden hallintaa, joiden taustalla ovat yksilön omaan toimintaan liittyvät motiivit. Janan toisella puolella oleva yhteys puolestaan viittaa yksilön tarpeeseen olla yhteydessä muihin ja tuntee yhtenäisyyttä. Näihin tarpeisiin yksilöä ajavat ihmisten väliseen yhteyteen liittyvät motiivit. Mallin vaakajana kuvastaa sitä, suuntautuvatko työn merkityksellisyyden mekanismit itseen vai muihin. Pysty- ja vaakasuunnassa kulkevien janojen risteytyminen muodostaa neljä ulottuvuutta, joiden avulla merkityksellisyys Rosson ym. (2010) mukaan muodostuu. (Rosso ym., 2010.)



Kuvio 5 Työn merkityksellisyyden ulottuvuudet (mukaillen Rosso ym., 2010, 114)

Työn merkityksellisyys syntyy siis mekanismien erilaisista yhdistelmistä ja ulottuvuuden laatu riippuu siitä, onko toiminta suuntautunut enemmän itseen vai muihin ja toisaalta enemmän toimijuuteen vai yhteyteen. Suuntautumisen laadusta riippuen työn merkityksellisyys muodostuu lopulta joko individuaatiosta (*individuation*), kontribuutiosta (*contribution*), yhteydestä muihin (*unification*) tai yhteydestä itseen (*self-connection*) rakentuvien ulottuvuuksin kautta. Rosson ym. (2010) malli korostaa, ettei kokemus työn merkityksellisyydestä perustu yhteen taustalla vaikuttavaan tekijään, vaan se syntyy suhteessa moniin ilmiöihin. Malli ei myöskään aseta merkityksellisyyden lähteitä ja mekanismeja järjestykseen, vaan havainnollistaa sitä, että sama määrä merkityksellisyyttä voi muodostua erilaisten yhdistelmien kautta. Rosso ym. (2010) katsovat kuitenkin, että merkityksellisyys muodostuu aina suhteessa itseen, eikä suhdetta itseen voida korvata suhteessa muihin syntyvällä merkityksellisyydellä. Suhteessa muihin syntyvän merkityksellisyyden voidaan siten katsoa laajentavan suhteessa itseen koettua merkityksellisyyttä. (Rosso ym., 2010.)

Tämän viitekehyksen tarkoitus oli selkeyttää ja yhtenäistää työn merkityksellisyyden tutkimusta. Rosson ym. (2010) viitekehyksessä onkin huomioitu erilaiset näkökulmat monipuolisesti ja malli on siten ansainnut arvostuksensa. On kuitenkin muistettava, että

kuten kaikkiin, niin myös tähän malliin, liittyy sen käyttöä rajoittavia haasteita. Tämän mallin käyttöä varjostaa etenkin se, ettei sen sanomaa tukemaan ole kertynyt paljoa empiiristä tutkimustietoa (Martela & Riekk, 2018). Vaikka edellä esitelty teorianmalli on huolellisesti muodostettu kuvaus työn merkityksellisyyden rakentumisesta, myös vaihtoehtoisia määritelmiä ja malleja on käytetty paljon (Bailey, 2019, 92–95).

3 METODOLOGIA

3.1 Laadullinen tutkimus

Tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valinta tehtiin tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuskysymykset huomioiden. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiantuntijoiden ajatuksia liittyen esihenkilöön toimintaan työpaikalla ja Hirsijärven ja Hurmeen (2008, 27) mukaan laadullinen menetelmä sopii tutkimukseen, jossa on tarkoitus tarkastella juuri käyttäytymistä ja sen kontekstia. Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tämän tutkimuksen aineisto koostuu pienestä määrästä tapauksia, joita analysoitiin mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta, 1998, 14).

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus kertoa aiheeseen liittyvistä kokemuksista mahdollisimman monipuolisesti. Haastattelussa aineisto kerätään haastattelijan ja haastateltavan käydessä keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja jota tutkija johdattelee (Eskola & Suoranta, 1998, 63). Puolistrukturoidussa haastattelussa strukturoidulle haastattelulle tyypilliset tarkat sanamuodot ja tiukka etenemisjärjestys jäävät pois, mikä mahdollistaa keskusteleavamman vuorovaikutustilanteen (Eskola & Suoranta, 1998, 63). Teemahaastattelun aikana haastateltaville esitetään samoihin, ennalta valittuihin teemoihin liittyviä kysymyksiä. Kysymysten ei tarvitse jokaisen haastateltavan kohdalla olla samoja, vaan olennaista on valittujen teemojen ympärillä tapahtuva keskustelu. (Hirsijärvi & Hurme, 2008, 47). Tässä tutkimuksessa keskeiset haastatteluteemat olivat työn merkityksellisyys ja esihenkilön keskustelukäyttäytyminen.

3.2 Aineiston keruu

Tutkimusaineisto on kerätty toteuttamalla kolme videohaastattelua, joissa haasteltavina oli asiantuntijaorganisaatiossa työskenteleviä asiantuntijoita. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja niissä käytettiin apuna haastattelurunkoa (liite 1). Haastateltaville ei kerrottu etukäteen tutkimuksen tavoitetta tai haastattelukysymyksiä, mutta haastattelun aihepiiri kerrottiin osallistujille haastatteluista sovittaessa.

Haastattelut kerättiin saman organisaation asiantuntijoilta, mutta haastateltavat työskentelivät eri tiimeissä ja heillä oli eri esihenkilöt. Asiantuntijoiden työkokemukset olivat erimittaisia, mutta kaikilla oli kokemusta nykyisestä työtehtävästään vähintään viiden vuoden ajalta. Lisäksi kaikki asiantuntijat olivat toimineet nykyisen esihenkilönsä työtiimissä vähintään kaksi vuotta. Haastatteluiden keskeiset tiedot on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1 Yhteenveto haastatteluista

	Kesto	Litteroidut sivut
Haastateltava 1 (H1)	34 min	8
Haastateltava 2 (H2)	35 min	7,5
Haastateltava 3 (H3)	44 min	11

3.3 Aineiston analyysi

Teemahaastatteluiden avulla kerätyn aineiston analysointi toteutettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tuomen ja Sarajärven (2018, 81) mukaan teoriaohjaava analyysi pohjautuu kerätyn aineiston tarkasteluun teoriaa apuna käyttäen. Teoria tukee tulosten analysointia, mutta analyysin tarkoitus ei ole testata teoriaa. Teoriaohjaavalle analyysille tyypilliseen tapaan tämän tutkimuksen tulosten läpikäynti aloitettiin perehtymällä löydöksiin aineistolähtöisesti. Aineistoon perehtymisen jälkeen tuloksia alettiin tarkastella valittujen teorioiden valossa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 81–85.)

Analyysin toteuttamiseksi aineistoa alettiin ensin käydä huolellisesti läpi. Läpikäynnissä hyödynnettiin sekä video- että tekstimuotoista aineistomateriaalia. Litteroiduista haastatteluista etsittiin pelkistettyjä ilmauksia, joiden yhtäläisyydet ja erot otettiin tarkasteluun. Tämän jälkeen keskeisimmistä löydöksistä muodostettiin erilaisia luokituksia, joiden avulla hahmotettiin aineistosta selkeimmin esille nousevat teemat.

Tutkimuksen tulokset esitellään siten, että ensin nostetaan esiin löydöksiä, jotka vastaavat tutkimuksen alakysymykseen ”*Millainen merkitys esihenkilön ja asiantuntijan välisillä keskusteluilla on asiantuntijoille?*”. Tämän jälkeen keskitytään esihenkilön kuuntelutaitojen merkitykseen asiantuntijoille esittämällä vastauksia tutkimuksen pääkysymykseen: ”*Miten esihenkilön kuuntelutaidot ilmenevät asiantuntijoiden kokemuksissa työn merkityksellisyydestä?*”. Tulosten esittelyyn on sisällytetty haastateltavien sitaatteja siltä osin, kun niiden esiin nostaminen on katsottu tarpeelliseksi. Sitaattien tarkoituksena on antaa perusteluita tehdyille tulkinnoille ja auttaa havainnollistamaan asiantuntijoiden kokemusten sanoittamista. Sitaatit ovat anonyymejä, mutta ne esitellään aiemmin esitetyn taulukon (taulukko 1) mukaisesti siten, että kunkin haastateltavan sitaatit ovat yhdistettävissä tiettyyn haastateltavaan.

Tutkimuksen pääkysymykseen vastataan kolmen aineiston pohjalta muodostetun kuuntelutyypin avulla. Aineistosta havaittujen yhtäläisyyksien tunnistamisen avulla muodostetut kuuntelutyypit ovat ymmärtävä kuunteleminen, arvostava kuunteleminen ja oppiva kuunteleminen. Kaikki kolme kuuntelutyyppeä pohjautuvat sellaisiin haastateltavien vastauksista tehtyihin havaintoihin, jotka yhdistyvät sekä Bodien (2011) AEL-mallin että Rosson ym. (2010) työn merkityksellisyyden malliin. Bodien AEL-malli (2011) näkyy kuuntelutyypeissä aktiivisen ja empaattisen kuuntelun kolmen osatekijän havainnoinnin, käsittelyn ja vastaamisen myötä. Työn merkityksellisyys puolestaan yhdistyy kuuntelutyyppeihin Rosson ym. (2010) työn merkityksellisyyden mallin mekanismin kautta. Mekanismit on esitelty tutkimuksen toisessa osiossa kuviossa 4 (kuvio 4).

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Esihenkilön ja asiantuntijan välisten keskustelujen merkitys asiantuntijalle

Asiantuntijat nostivat haastatteluissaan esille paljon samanlaisia huomioita oman esihenkilön kanssa käydyistä keskusteluista. Yleisesti keskusteluiden nähtiin olevan tarpeellisia ja vaikuttavaan asiantuntijoiden kokemuksiin positiivisesti. Asiantuntijat kertoivat käyvänsä esihenkilöiden kanssa sekä vapamuotoisia että virallisia keskusteluja, joista kumpikin keskustelumuoto nähtiin tärkeänä. Virallisten ja vapaamuotoisten keskusteluiden vaikutukset näkyivät eri asioissa, mutta vastausten perusteella kummatkin keskustelumuodot olivat tarpeellisia ja niiden hyödyt toisiaan täydentäviä.

Asiantuntijat kertoivat olevansa yleisesti tyytyväisiä siihen, miten he saavat oman äänensä kuuluviin oman esihenkilön kanssa ja laajemmin työyhteisössään. Vain yksi asiantuntijoista koki, että esihenkilöä oli toisinaan vaikeaa tavoittaa kiireen vuoksi. Hän toivoi, että saisi myös kiiretilanteissa nopeasti yhteyden esihenkilöön. Tämä nähtiin esihenkilön toiminnan keskeisimpänä kehityskohteena. Sama asiantuntija toivoi, että yhteisiä keskusteluja olisi useammin. Hän koki säännöllisempien keskusteluiden lisäävän tunnetta kuulluksi tulemisesta.

– – ehkä se, että olisi enemmän semmoisia kahdenkeskisiä tapaamisia, että esimerkiksi se joka kuukautinen tapaaminen auttaisi tosi paljon. – H3

Yksi haastateltavista nosti esiin, että esihenkilön kanssa käytyjen keskustelujen vaikutus oli ollut negatiivinen tilanteessa, jossa hän oli useamman kerran nostanut esiin tarpeen muutokselle, mutta tätä muutosta ei oltu tehty. Oman esihenkilön vaikutusmahdollisuudet asian suhteen olivat rajalliset, mutta asiantuntija koki, että esihenkilö olisi kuitenkin voinut viedä asiaa eteenpäin. Tässä tilanteessa asiantuntija koki, ettei hän tullut kuulluksi ja keskusteluiden vaikutus oli sen vuoksi negatiivinen ja heikensi hänen työmotivaatiotaan. Tätä tilannetta lukuun ottamatta esihenkilön kanssa käytyjen keskusteluiden kerrottiin olleen pelkästään hyödyllisiä ja vieneen asioita eteenpäin.

4.1.1 Virallisten keskusteluiden merkitys

Kaikki asiantuntijat kertoivat käyvänsä esihenkilönsä kanssa noin kolme kertaa vuodessa pidemmän, etukäteen suunnitellun keskustelun. Tällaisten virallisemmiksi miellettyjen keskusteluiden keskeiset hyödyt liittyivät asiantuntijan työpanoksen merkityksen esille nostamiseen sekä motivaatioon lisääntymiseen. Virallisten keskusteluiden nähtiin olevan tärkeitä välietappeja, joiden aikana sai muistutuksen oman työn merkityksestä. Asiantuntijat kokivat, että juuri virallisissa keskusteluissa oman roolin tärkeys työyhteisölle nostettiin selkeästi esiin. Esihenkilön toimesta tapahtuva yksilön työpanoksen esille nostaminen koettiin merkityksellisyyttä lisääväksi tekijäksi.

Siellä on sitten saanut sen tiedon, että on ollut kuitenkin tärkeä tekijä siinä, että ollaan saatu tehtyä juttuja niin yksilönä, kuin koko tiiminä. Se, että sillä on merkitystä, että on mukana. – H1

– edes semmoinen puolen tunnin keskustelu esihenkilön kanssa, vaikka omasta työstä ja suoriutumisesta, niin se aina antaa jotenkin lisäboostia omalle työlle ja tekee ehkä omasta työstä jotenkin merkittävämpää tai tulee sellainen merkityksellisempi olo. – H3

Virallisten keskusteluiden toinen keskeinen hyöty liittyi motivaation lisääntymiseen. Vastauksista näkyi, että vuorovaikutus esihenkilön kanssa lisäsi asiantuntijan työmotivaatiota. Motivaation lisäys oli seurausta etenkin asiantuntijan suoritusten läpikäynnistä, tavoitteiden kirkastamisesta sekä yleisestä keskustelusta työasioihin liittyen. Työhön liittyvien asioiden lisäksi esihenkilöön tutustumisen ja muutoin vuorovaikutuksellisen kanssakäymisen nähtiin olevan positiivisesti omiin kokemuksiin, kuten motivaatioon vaikuttava tekijä.

– siinä pääsee helposti kertomaan omia ajatuksia ja mielipiteitä ja sitten tulee niinku tutuksi ylipäättään esihenkilön kanssa. Sitten se kasvattaa motivaatiota ja auttaa siinä työssä jaksamisessa ja tulee ehkä semmoinen merkityksellinen olo. – H3

Viralliset keskustelut saatettiin kokea etukäteen pakollisena pahana, mutta loppujen lopuksi niiden vaikutukset olivat positiivisia ja toimintaa edistäviä. Erityisen onnistuneina

keskusteluita pidettiin silloin, kun molemmat osapuolet tiesivät keskustelun aiheen jo ennen tapaamista. Esihenkilön ja asiantuntijan mahdollisuus valmistautua keskustelun sisältöön jo etukäteen lisäsi keskustelun antoisuutta.

4.1.2 Vapaamuotoisten keskusteluiden merkitys

Vapaamuotoisilla keskusteluilla viitattiin spontaaneihin keskusteluihin, joita ei suunniteltu ja aikataulutettu etukäteen. Vapaamuotoisten keskusteluiden tärkeys näkyi siinä, että helposti lähestyttävyyttä pidettiin esihenkilölle tärkeänä piirteenä. Helposti lähestyttävyyden ja mahdollisuus olla yhteydessä esihenkilöön aina, kun siihen oli tarve, nousivat aineistossa toistuvasti esille. Helposti lähestyttävyyden lisäksi vapaamuotoisten keskusteluiden kohdalla pidettiin tärkeänä, että esihenkilölle voi kertoa mistä tahansa asiasta. Esihenkilön helposti lähestyttävyyden ja mahdollisuus keskustella hänen kanssaan asiasta kuin asiasta katsottiin omaa hyvinvointia lisääviksi tekijöiksi.

– – myös, että esihenkilön kanssa kemiat kohtaan, että on helppo jutella ja helppo mennä kaikista asioista kertomaan. – H3

– – hän on hyvin lämmin ihminen ja helppo lähestyä ja ihminen kenelle voi puhua ihan asiasta kun asiasta – – ja [esihenkilölle] pystyy niin tekemään ja sanomaan, ja se on ihanaa. – H1

Toinen vapaamuotoisista keskusteluista tehty huomio liittyi toiseen ihmiseen tutustumiseen. Yhteisten keskusteluiden ja etenkin työn ulkopuolisista asioista keskustelemisen katsottiin antavan molemminpuolisen mahdollisuuden tutustua toiseen. Tutustuminen puolin ja toisin lisäsi asiantuntijoiden tunnetta siitä, että esihenkilö arvostaa häntä myös työn ulkopuolella. Lisäksi vapaamuotoisten keskustelujen avulla kummatkin osapuolet pääsivät tutustumaan toisiinsa toimijoina. Toisen toimintatapojen ja luonteenpiirteiden nähtiin tulevan parhaiten esille juuri vapaamuotoisissa keskusteluissa.

– – niistä vapaamuotoista, niin siinä tulee siis paljon läheisemmäksi sen esihenkilön kanssa, oppii tuntemaan esihenkilöä ja hän oppii tuntemaan mua, ja sitten tulee semmoinen paljon välittävämpi fiilis. – H3

*Niin kyllähän sitä silloin, kun porisee toisen kanssa muistakin asioista,
kun pelkästään työstä, niin oppii paljon. – H1*

Vapaamuotoisia ja virallisia keskusteluja ei voida vastausten perusteella laittaa tärkeysjärjestykseen. Molempien keskustelumuotojen hyödyt tunnistettiin, mutta vastauksista ei käy ilmi, että hyödyt toisessa olisivat toista tärkeämpiä. Lisäksi motivaation ja oman työn merkityksen kokemuksen nähtiin lisääntyvän virallisten keskusteluiden lisäksi myös hieman vähemmän virallisten keskusteluiden myötä.

Erityyppisten keskustelumuotojen merkitys myös vaihteli asiantuntijan mukaan. Vaikka kaikki asiantuntijat näkivät keskustelut tärkeinä, oli vastauksista havaittavissa, että toisille keskustelut olivat tärkeämpiä, kuin toisille. Osassa vastauksista kuului, että keskusteluiden määrän lisääntyminen ei toisi merkittäviä hyötyjä. Toisissa vastauksissa taas viitattiin siihen, että keskustelujen määrään lisäyksestä on ollut hyötyä ja määrää voisi edelleen lisätä. Määrän lisäämisen kohdalla oli kuitenkin hajontaa sen suhteen, nähtiinkö vapaamuotoisten vai virallisten keskusteluiden tarve suurempana.

4.2 Esihenkilön kuuntelutyypit

4.2.1 Ymmärtävä kuunteleminen

Haastateltavien vastauksista kuului, että asiantuntijat kiinnittävät huomiota siihen ymmärtääkö esihenkilö asiantuntijaa ja hänen sanomaansa. Useissa vastauksissa nousi esiin, että asiantuntijat haluavat tulla ymmärretyksi ja heille on tärkeää, että keskusteluihin ei jää epäselvyyksiä. Asiantuntijat näkivät kuuntelun yhdistyvän etenkin siihen, että asiantuntijan sanoma välittyy esihenkilölle sellaisena, kuin sen on tarkoituskin välittyä. Tämän lisäksi ymmärtävän kuuntelun merkitys nousi esille siinä, että esihenkilön kanssa käytävissä keskusteluissa asiantuntijalle välittyi tunne, että keskustelua käydään yhteisen ymmärryksen pohjalta. Näiden itse tiedon välittymiseen liittyvien ilmiöiden lisäksi ymmärtävän kuuntelemisen merkitys näkyi siinä, miten asiantuntijat kuvailivat toisen osapuolen tunnetilojen havainnointia ja ymmärtämistä.

Analyysin perusteella havaittiin, että asiantuntijat olivat tietoisia omasta tavastaan viestiä. Asiantuntijat kokivat viestin välittämisen ymmärrettävällä tavalla yhdeksi

vahvuudekseen, sillä oman asiantuntijatyön katsottiin kehittävän juuri tätä kykyä. Vaikka oman viestinvälityskyvyn vahvuudet oli tunnistettu, eivät asiantuntijat luottaneet varauksettomasti siihen, että esihenkilö ymmärtäisi heille kerrottuja näkemyksiä virheittä. Asiantuntijoille oli kuitenkin tärkeää, että viestit menivät oikealla tavalla perille ja esihenkilö ymmärsi, mikä niissä oli keskeistä.

– – ja ymmärtääkö se sun asian vai tarvitsee ko jotain asiaa tarkentaa. – H2

– – voi sanoa, että ymmärsitkö sinä nyt mitä minä tarkoitin, että ei jää itse sitten epätietoisuuteen. – H1

Asiantuntijat odottivat esihenkilön osoittavan, että hänelle välitetty viesti oli todella ymmärretty. Ymmärtämisen kohdalla korostuikin kasvotusten tapahtuvan keskustelun merkitys. Keskustelu kasvotusten oli tärkeää, jotta esihenkilön keskustelun aikaisia reaktioita oli mahdollista havainnoida oikein. Tämä antoi asiantuntijalle mahdollisuuden tarvittaessa tarkentaa tai selventää omaa sanomaa.

– – siinä [kasvotusten] pystyy lukemaan sitä toista osapuolta, että se nyt on varmasti kuunnellut ja ymmärtänyt mitä on itse sanonut. – H2

Kysymys viestin välittymisestä oikealla tavalla viestin vastaanottajalle voi olla keskeinen juuri asiantuntijan ja esihenkilön välisessä viestinnässä. On tyypillistä, että asiantuntijalla on omaan esihenkilöön nähden selkeästi enemmän tietoa omasta työstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tällaisen tiedon epätasapainoisuuden vuoksi esihenkilön ymmärtävän kuuntelemisen tärkeys korostuu nimenomaan asiantuntijatyön kontekstissa.

Ymmärtävän kuuntelemisen merkitys nousi esiin myös samalle aaltopituudelle pääsemisen yhteydessä. Asiantuntijat kiinnittävät huomiota siihen, ymmärtääkö esihenkilö keskustelun keskeisen sisällön myös asiantuntijan näkökulmasta. Yksi haastateltavista kertoi viestinnässä esiin nousseista haasteista yhteisen ymmärryksen tasoon liittyen. Tämän haastateltavan vastauksissa korostui avoimen keskustelun tärkeys toisen osapuolen ymmärtämisessä ja tarpeettomilta epäselvyyksiltä välttymisessä.

Sanoin hänelle, että nyt toinen puhuu puusta ja toinen puun kuoresta, että nyt väännetään tämä, että mitä oikeasti tarkoittaa. – H1

Toinen samalla aaltopituudella olemista havainnoinut haastateltava nosti esiin, että esihenkilön oma kokemus asiantuntijatyöstä oli omiaan lisäämään esihenkilön kykyä ymmärtää johdettaviaan. Esihenkilön ymmärryksen tason nähtiin tässä helpottavan yhteistyötä.

– – esimerkiksi tuolla meidän esihenkilöllä on aikaisempaa kokemusta asiakasrajapinnassa ja tämänkaltaisesta työstä, niin se totta kai auttaa häntä ymmärtämään – H3

Sanoman oikeanlaisen välittymisen lisäksi asiantuntijat havainnoivat sitä, miten toisen olemusta ja tunnetiloja ymmärretään. Tunnetilan tarkkailu nousi esille asiantuntijoiden kertoessa, millaisia havaintoja toisen osapuolen olemuksesta oli tehty. Analyysin perusteella havainnointia tapahtui kummankin osapuolen toimesta ja se koettiin välineeksi ymmärtää toista osapuolta juuri sen hetkisessä tilanteessa.

Kasvotusten pystyy sitä toista lukemaan, että millä fiiliksillä se on – H2

– – kyllähän sen sitten huomaa että, jos vaikka toinen on vähän väsynyt tai että millä fiiliksellä on. – H3

Esihenkilön kyky havainnoida tunnetiloja näkyy ymmärtämisessä myös siten, että asiantuntijan olotilojen havainnointi voi auttaa esihenkilöä huomaamaan tarpeen selvittää tuntemuksia syvemmin. Asiantuntijan poikkeavan olotilan huomaaminen voi ohjata esihenkilöä esittämään lisäkysymyksiä olotilaan liittyen. Lisäkysymysten avulla on mahdollisuus ymmärtää asiantuntijaa paremmin ja tarvittaessa reagoida hänen tarpeisiinsa.

– – aika hyvin siihen sitten tartutaan ja tarvittaessa tehdään ratkaisuja, jos on semmoinen tilanne, että pitäisi tehdä ratkaisuja – H3

Asiantuntijat kaipaavat esihenkilöltä läsnä olevaa kohtaamista ja tukea (Pitkänen, 2010), ja tästä syystä tunnetilojen havainnointi voi olla erityisen merkityksellistä juuri asiantuntijatyön kontekstissa. Löydökset ymmärtävästä kuuntelemisesta puoltavat sitä, että esihenkilön kuuntelutaidoilla on merkitystä asiantuntijoiden kokemukselle omasta työstä. Havainnoimalla asiantuntijaa ja tämän olemusta esihenkilö luo ymmärrystä vastaanotettavana olevista viesteistä. Vastaaminen taas on esihenkilön keino osoittaa asiantuntijalle, että häntä on havainnoitu ja hänen sanomansa on ymmärretty.

4.2.2 Arvostava kuunteleminen

Toinen keskeinen teema, joka esihenkilön kuunteluun liittyvistä kommentteista voitiin tunnistaa, oli esihenkilön välittämä arvostus. Kokemus arvostuksesta asiantuntijaa ja hänen työtään kohtaan välittyi läsnäolon, luottamuksen ja asiantuntijan ammattitaidon kunnioituksen kautta. Haastateltavien vastauksista välittyi yleisesti vahva molemminpuolinen arvostus esihenkilön ja asiantuntijan välillä. Arvostus nousi esille suoraan asiantuntijoiden vastauksista ja lisäksi se oli tulkittavissa asiantuntijoiden puhettavasta heidän puhuessaan esihenkilöstään.

Just niinku se arvostus ja ymmärrys, että kun tietää jostain tietystä asiasta enemmän, niin sillä on varmaan kanssa jonkun näköinen vaikutus siihen keskustelun luonteeseen. – H2

Asiantuntijoiden vastauksista kuului, että esihenkilön läsnä oleva käyttäytyminen keskustelutilanteissa oli asiantuntijoille tärkeää. Keskustelut koettiin merkityksellisiksi silloin, kun esihenkilö keskittyi keskusteluun ja kuunteli asiantuntijaa ilman kiireen tuntua. Esihenkilön läsnäolo ja kiireettömyys lisäsi asiantuntijan tunnetta siitä, että hänestä ja hänen ajatuksistaan ollaan kiinnostuneita. Myös keskusteluiden yleisen hyödyllisyyden kannalta oli tärkeää, että esihenkilö oli keskusteluissa läsnä ja osoitti sen kuuntelullaan.

– ei sillä keskustelulla olisi oikeastaan mitään virkaa, jos ei olisi läsnä siinä ja kuuntelisi. – H3

– että ei ole semmoinen olo, että olisi kuuroille korville puhunut. – H2

Haastateltavat nostivat useasti esiin, että he arvostavat esihenkilön heille osoittamaa luottamusta. Luottamuksen välittäminen näkyi etenkin siinä, että esihenkilö halusi kuulla heidän mielipiteitään. Tämä näkyi sekä tilanteissa, joissa esihenkilö kysyi asiantuntijalta hänen näkemystään että tilanteissa, joissa asiantuntija itse oli aktiivinen osapuoli omien näkemysten esille tuomisessa. Kummassakin tapauksessa asiantuntijat kokivat, että mielipiteiden kuunteleminen osoitti esihenkilön luottamuksen ja arvostuksen heitä kohtaan. Luottamukseen liittyvän arvostuksen nähtiin olevan yhteydessä siihen, kuinka merkityksellisenä asiantuntijat oman työroolinsa näkevät.

Jos hän kysyy jossakin vaikka minulta neuvoa – – niin ne on semmoisia, mitkä katson, että on semmoisia tiettyjä luottamuksen merkkejä. – H1

– – tulee semmoinen tunne, että luotetaan ja että on merkityksellinen periaatteessa, että kun otetaan niitä ajatuksia ja mielipiteitä huomioon ja vastaan. – H3

Yksi haastateltavista koki tulleen erityisen arvostetuksi ja kuulluksi tilanteessa, jossa esihenkilö oli keskustelut työhön liittyvästä asiasta hänen kanssaan, ja tämän jälkeen jakanut asiantuntijan näkemykset muulle tiimille.

...huomaa siinä, että siinä on niinku kuunneltu. – H2

Asiantuntijoiden ammatillisen osaamisen kunnioitus näkyi työhön liittyvän toiminnan kehittämiseen kannustamisessa. Asiantuntijoille oli tärkeää, että esihenkilön keskustelun aikaisista sekä sen jälkeisistä toimista oli havaittavissa, että esihenkilö oli aidosti vastaanottavainen heidän ajatuksilleen. Ammattitaitoon liittyvä kunnioitus näkyi siinä, että asiantuntijoiden sanaan luotettiin ja toimintaa lähdettiin konkreettisesti kehittämään heidän näkemysten pohjalta. Kuuntelun lisäksi oli siis tärkeää, että esihenkilö teki todellisia toimia asiantuntijoiden aloitteiden pohjalta ja osoitti siten kuunnelleensa heitä ja arvostavansa heidän osaamistaan.

– – esihenkilö luottaa tosi paljon mun sanoihin ja niihin ideoihin – H3

– – kun tehdään tällaisia työvuoroja tai tähän meidän työn sujumuuteen ja pyörittämiseen muuten liittyviä asioita, niin kyllä siellä kuunnellaan ja otetaan mukaan – – se on semmoinen missä huomioidaan kovastikin. – H1

Analyysin pohjalta selviää, että asiantuntijat keskusteleivat esihenkilöidensä kanssa paljon myös työn ulkopuolisista asioista. Asiantuntijat kokivatkin, että esihenkilön kiinnostus heitä kohtaan ilman työroolia lisäsi tunnetta siitä, että he ovat tärkeitä ja heistä välitetään. Kunnioituksen osoittaminen näkyi siten myös sitä kautta, että esihenkilö kuunteli asiantuntijaa keskustelun aiheesta riippumatta.

– – tulee semmoinen paljon välittävämpi fiilis ja semmoinen tärkeämpi fiilis, jos se [esihenkilö] vaikka muistaa mun henkilökohtaisia asioita. – H3

Ymmärtävän kuuntelemisen tapaan myös arvostavan kuuntelemisen merkitys korostuu asiantuntijatyössä. Asiantuntijoiden asema työyhteisössä on hyvin keskeinen, ja tämä näkyy esihenkilöiden toiminnassa heidän osoittaessaan arvostusta asiantuntijoita kohtaan. Asiantuntijat tietävät myös itse oman merkityksensä työyhteisössään ja odottavat, että heitä kohtaan osoitetaan kunnioitusta. Arvostavan kuuntelemisen taustalla näkyy etenkin esihenkilön kyky seurata puhujaa ja muistaa tämän välittämän viestin sanoma myös keskustelun jälkeen.

4.2.3 Oppiva kuunteleminen

Kolmantena toistuvana teemana haastatteluista nousi esiin kuuntelun kautta tapahtuva oppiminen. Oppiva kuunteleminen nousi esille kahdesta näkökulmasta. Kuuntelemisen katsottiin ensinnäkin olevan edellytys toisen osapuolen ajatuksista oppimiselle. Jotta esihenkilö tai asiantuntija voi kasvattaa tietotaitoaan ja kehittää ajatteluaan toisen osapuolen avulla, on hänen aidosti kuunneltava mitä toinen hänelle kertoo. Tämän lisäksi oppiva kuunteleminen nousi esille toisen ihmisen tuntemiseen liittyen. Asiantuntijat katsoivat toisen ihmisen toimintatapojen ja luonteen ymmärtämisen olevan tärkeä tekijä toimivan vuorovaikutussuhteen taustalla. Toimivan vuorovaikutuksen kehittymistä taas katsottiin voitavan edistää kuuntelemisen avulla.

Asiantuntijan ja esihenkilön välisen yhteistyön voi asiantuntijoiden vastausten perusteella nähdä kehittyvän ajan kuluessa. Asiantuntija ja esihenkilö oppivat toisistaan lisää jokaisen keskustelun myötä. Mitä enemmän ja mitä monimuotoisempia keskusteluja käydään, sitä paremmin toinen osapuoli ja hänen toimintatapansa opitaan tunnistamaan.

– – siinä [keskustelussa] tulee jotenkin paljon läheisemmäksi sen esihenkilön kanssa, oppii tuntemaan esihenkilöä ja hän sitten oppii tuntemaan mua. – H3

Yhden haastateltavan vastauksista oli havaittavissa erityisen vahva näkemys siitä, että toisen kanssa toimimaan opetteleminen vaatii pidemmällä aikavälillä tapahtuvaa molemminpuolista kuuntelemista ja toisen tapojen havainnoimista.

Sitähän pitää opetella. Ihmiset on erilaisia ja kaikki ilmaisee asioita erillä lailla ja sieltä täytyy oppia löytämään niitä asioita tietyistä eleistä, ilmeistä, sanatavoista ja kaikista. – H1

– – kun me tultiin eri ympäristöistä, niin totta kai pitää oppia tuntemaan toista ja sitä, miten toinen puhuu ja mitä tarkoittaa. – H1

Monet oppivaan kuunteluun ja toisen tuntemiseen liittyvät esimerkit liittyivät tilanteisiin, jossa oman esihenkilön kanssa oli tehty jo pidempään yhteistyötä. Pidempään jatkunut yhteistyö nähtiin tärkeänä tekijänä toimivan vuorovaikutuksen taustalla. Yhteistyön alussa toisen osapuolen toimintatapoja ei ymmärretä ja vaikka oppivaa kuuntelemista tapahtuisikin, niin sen hyödyt eivät välttämättä heti näy. Esihenkilöiden vaihtuvuuden koettiinkin vaikuttaneen heikentävästi asiantuntijan oman äänen kuuluviin saamiseen.

– – kun vaihtui esihenkilöt ja ehkä ei pystynyt esimerkiksi, vaikka ajatuksia jakaa samalla lailla tai omia ideoita jakaa samalla lailla. – H3

Oppivan kuuntelemisen merkitys näkyi vastauksissa myös siinä, että keskustelun osapuolien katsottiin voivan oppia toisiltaan työn substanssiasioista. Jotta asiantuntijan ja esihenkilön välille muodostuu yhteistä oppimista ruokkiva vuorovaikutussuhde, on kummankin osapuolen kuunneltava ja ymmärrettävä toista. Kuuntelun avulla oppiminen

korostui erilaisten näkemysten ja erimielisyyksien käsittelemisessä. Erilaisiin näkemyksiin liittyvän oppimisen taustalla vaikuttaa analyysin perusteella se, että toista osapuolta kuunnellaan ja hänen näkemyksensä otetaan huomioon.

Sekin on ihan normaalia, että ollaan eri mieltä, niin sitten vaan se, että pystyy ottamaan sen toisen perustelut vastaan ja huomioon. – H2

– – niin sitten voi esihenkilö kysyä jostain asiasta ja mä annan mielipiteen ja sitten se voi siihen reagoida tai kommentoida ja sitten pohditaan sitä asiaa. – H3

Vastauksista voidaan havaita, että asiantuntijat kertovat esihenkilölleen rohkeasti näkemyksistään. Esihenkilön ja asiantuntijan käydessä keskusteluita, joissa omia näkemyksiä tuodaan kummankin toimesta avoimesti esille, syntyy korostunut tarve kuuntelemiselle. Jotta erilaisia näkemyksiä voidaan käsitellä rakentavasti ja keskusteluista on molemmille hyötyä, on toisen näkökulmaa yritettävä aidosti ymmärtää. Avoimen kuuntelemisen avulla toiselta osapuolelta voidaan oppia uutta

– – mä tykkään justiin semmoisesta ajatustenvaihdosta ja sellaisesta, että mietitään yhdessä, että miten vaikka tietty asia saataisiin paremmaksi. – H3

Myös oppivan kuuntelemisen merkitys korostuu asiantuntijatyön kontekstissa pohjaten osapuolilla olevan tiedon epäsuhtaisuuteen. Ymmärtävään ja arvostavaan kuuntelemiseen verrattuna oppivan kuuntelemisen kohdalla korostuu molemminpuolinen vaikutus. Oppivan kuuntelemisen hyödyt saavutetaan, kun keskustelun molemmat osapuolet kuuntelevat toisiaan. Toimivan vuorovaikutussuhteen kannalta toisen osapuolen kuunteleminen on siis tärkeää paitsi esihenkilön, mutta myös asiantuntijan toimesta.

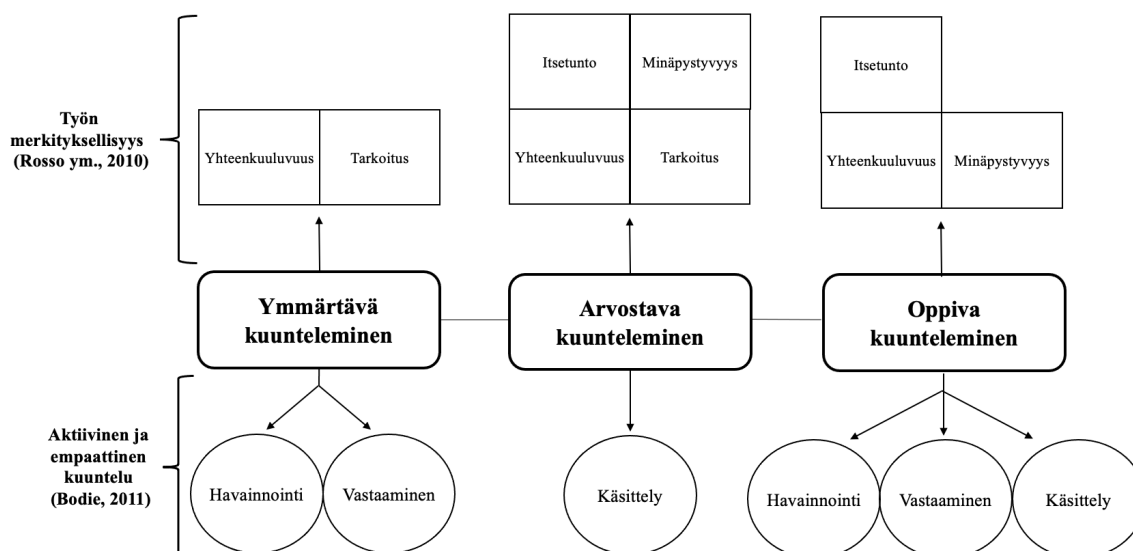
5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia esihenkilön ja asiantuntijan välisen viestinnän merkitystä asiantuntijan näkökulmasta. Keskeisenä tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilön kuuntelutaidot näkyvät asiantuntijoiden kokemuksissa työn merkityksellisyydestä. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin lisäämään ymmärrystä esihenkilön ja asiantuntijan välillä käytyjen keskusteluiden merkityksestä asiantuntijoille. Tutkimuksen lopulliset tulokset syntyivät peilaamalla asiantuntijoilta kerättyä tutkimusaineistoa kuuntelutaitoihin sekä työn merkityksellisyyteen liittyvään kirjallisuuteen.

Tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilön ja asiantuntijan välillä käydyt keskustelut ovat asiantuntijoille merkityksellisiä. Sekä virallisten että vapaamuotoisten keskusteluiden nähtiin vaikuttavan asiantuntijan kokemuksiin positiivisesti. Keskusteluiden keskeisimmät hyödyt liittyivät asiantuntijoiden näkökulmasta työmotivaation lisääntymiseen, oman työn merkityksen ymmärtämiseen sekä toimivan vuorovaikutussuhteen luomiseen oman esihenkilön kanssa. Asiantuntijoiden välillä oli kuitenkin havaittavissa eroja sen suhteen, kuinka suuri merkitys keskusteluilla oli asiantuntijalle. Osa näki esihenkilön kanssa käydyt keskustelut hyvin merkityksellisinä ja tärkeinä ja osa taas tärkeinä, mutta vähemmän merkityksellisinä kuin toiset asiantuntijat.

Aineiston pohjalta muodostettiin kolme kuuntelutyyppeä, jotka rakentuvat piirteistä, joita asiantuntijoiden vastauksista tunnistettiin liittyen esihenkilön kuunteluun. Tutkimuksen tuloksena muodostetut kuuntelutyypit olivat ymmärtävä kuunteleminen, arvostava kuunteleminen ja oppiva kuunteleminen. Kuuntelutyyppeiden havaittiin olevan yhteydessä Bodien (2011) määrittämään aktiiviseen ja empaattiseen kuunteluun ja Rosson ym. (2010) mallin mukaiseen työn merkityksellisyyden muodostumiseen. Kuuntelutyyppeiden ja teorioiden yhdistymistä on havainnollistettu kuviossa 6 (kuvio 6).



Kuvio 6 Kuuntelutyyppien yhdistyminen työn merkityksellisyyteen ja aktiiviseen ja empaattiseen kuunteluun

Kaikista kuuntelutyypeistä oli tunnistettavissa Bodien (2011) aktiivisen ja empaattisen kuuntelun (AEL) osatekijöitä, mutta kussakin kuuntelutyyppissä korostuivat mallin eri osatekijät. Ymmärtävän kuuntelun kohdalla AEL-mallin osatekijöistä vahvimmin esille nousivat havainnointi sekä vastaaminen. Arvostavaan kuunteluun puolestaan liittyi erityisesti viestin käsittelyn piirteet. Viimeisenä esitellystä oppivasta kuuntelemisesta tunnistettiin tasaisesti kaikkia kolmea AEL-mallin mukaista osatekijää: havainnointia, vastaamista ja käsittelyä.

Kaikki kolme kuuntelutyyppiä yhdistyivät työn merkityksellisyyteen Rosson ym. (2010) mallin merkityksellisyyden mekanismien kautta. Ymmärtävän kuuntelemiseen havaittiin lisäävän asiantuntijoiden tunnetta yhteenkuuluvuuden ja tarkoituksen mekanismin kautta. Ymmärretyksi tuleminen lisäsi asiantuntijan tunnetta siitä, että hänen näkemyksensä ja työnpanoksensa tulevat työyhteisössä huomioiduksi. Arvostavan kuuntelemisen vaikutukset työn merkityksellisyyteen taas näkyivät esihenkilön osoittaman luottamuksen ja asiantuntijan ammattitaidon kunnioituksen kautta. Nämä näkyvät Rosson ym. (2010) mallin mukaisessa työn merkityksellisyydessä itsetunnon, minäpystyvyyden, tarkoituksen ja yhteenkuuluvuuden mekanismien kautta. Oppivan kuuntelemisen kohdalla esihenkilön kuuntelutaitojen merkitys ilmeni Rosson ym. (2010) mallin mukaisessa työn merkityksellisyydessä erityisesti minäpystyvyyden, itsetunnon ja yhteenkuuluvuuden mekanismien myötä. Rosson ym. (2010) viitekehyksestä poiketen yhteydessä muihin muodostuva työn merkityksellisyys lisääntyi siis tässä tutkimuksessa

tarkoituksen ja yhteenkuuluvuuden mekanismien lisäksi myös minäpystyvyyden ja itsetunnon mekanismien kautta.

5.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat käsitystä, jonka mukaan esihenkilön ja työntekijän välisellä vuorovaikutussuhteella on asiantuntijaorganisaatiossa korostunut merkitys (Alvesson & Svenningsson, 2003; Bonsu, 2019; Mintzberg, 1998). Asiantuntijatyön luonne ja tietointensiivisten organisaatioiden viestinnän horisontaalisuus näkyivät tutkimustuloksissa siinä, että asiantuntijan ja esihenkilön asema toisiinsa nähden oli verrattain tasainen. Alvessoniin ja Svenningssoniin (2003) yhtyen havaittiin, että tasa-vertaisemman rakenteen seurauksena vuorovaikutus työyhteisön jäsenten välillä oli arkipäiväisempää. Omaan esihenkilöön suhtauduttiin yhteistyön näkökulmasta, jolloin esimerkiksi yhdessä oppimisen ja molemminpuolisen arvostuksen teemat korostuivat. Asiantuntijatyön kontekstin voidaan siten tämän tutkimuksen tulosten perusteella nähdä asettavan erityisiä vaatimuksia työssä tapahtuvalle vuorovaikutukselle.

Haastatteluiden vastaukset tukevat myös aiempien tutkimusten tuloksia siitä, että esihenkilön kuuntelutaidoilla on vaikutusta asiantuntijoiden kokemuksille omasta työstä (Alvesson & Svenningsson, 2003; Bonsu, 2019; Kluger & Lehman, 2018; Kristinsson & Jonsdottir, 2020; Kriz ym., 2021, Mineyma ym., 2007). Tämän tutkimuksen tuottama keskeinen lisäarvo liittyy siihen, että esihenkilön kuuntelutaitojen havaittiin olevan yhteydessä asiantuntijoiden kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Kuuntelutaitojen merkitys näkyi merkityksellisyyden kokemuksissa ymmärtävän, arvostavan ja oppivan kuuntelemisen kautta. Kaikkien kuuntelutyyppeiden taustalla vaikuttavat Bodien (2011) aktiivisen ja empaattisen kuuntelun mallin piirteet. Näitä piirteitä sisältävien kuuntelutyyppeiden mukainen kuuntelu lisäsi asiantuntijoiden työn merkityksellisyyden kokemusta Rosson ym. (2010) työn merkityksellisyyden mallin mukaisesti.

Lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin kasvokkain tapahtuvan viestinnän tärkeys merkityksellisessä vuorovaikutuksessa. Vastauksista oli selkeästi tunnistettavissa asiantuntijoiden kokemus siitä, että kasvotusten käytävät keskustelut olivat antoisampia ja mielekkäämpiä, kuin tapaamiset, jotka oli toteutettu etämuodossa esimerkiksi video-

yhteyksin. Kaikki haastateltavat kertoivat, että mahdollisuus havainnoida esihenkilön eleitä, ilmeitä ja reaktioita oli keskusteluiden sujuvuuden kannalta tärkeää. Keskusteleminen koettiin helpommaksi, kun toisen ihmisen eleisiin ja liikkeisiin päästiin käsiksi. Vaikka haastatteluissa ei ollut tarkoitus selvittää kokemuksia etäyhteyksin ja kasvotusten käytävistä keskusteluista, nousi kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen tärkeys toistuvasti esiin. Toisen osapuolen reaktioiden näkemisen tärkeys tuntui kasvaneen viime vuosina lisääntyneiden etätapaamisten seurauksena.

Tutkimuksen tulokset tukevat myös vahvasti Rosson ym. (2010) näkemystä siitä, että työn merkityksellisyys syntyy suhteessa moniin asioihin ja sen taustalla voivat eri ihmisten kohdalla vaikuttaa eri asiat. Tämän tutkimuksen perusteella asiantuntijoiden työn merkityksellisyyteen vaikuttivat monin paikoin samanlaiset tekijät, mutta kunkin tekijän merkitys suhteessa muihin tekijöihin vaihteli. Joidenkin asiantuntijoiden työn merkityksellisyyden taustalla vaikutti voimakkaasti esimerkiksi yhteiseen hyvään vaikuttaminen ja joidenkin kohdalla keskeisintä taas oli merkityksellisten vuorovaikutussuhteiden luonti. Aiempaan kirjallisuuteen yhtyen voidaan todeta, että työn merkityksellisyys on subjektiivinen kokemus (Hackman & Oldham 1975; Martela & Riekk, 2018; Pratt & Ashfort, 2003; Rosso ym., 2010).

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen johtopäätösten luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää ottaa huomioon tutkimuksen rajoitteet. Tämän tutkimuksen ensimmäinen rajoite liittyy tutkimusaineiston keruuseen. Empiirinen aineisto on kerätty yhden organisaation sisältä, minkä vuoksi haastateltavina olleiden asiantuntijoiden vastauksia voidaan tarkastella vain yhden organisaation kohdalla. Organisaatioiden rakenteet ja toimintatavat saattavat toisinaan olla hyvinkin yksilöllisiä ja tämä voi vaikuttaa kerätyn aineiston laatuun. Tutkimuksen luotettavuutta lisää kuitenkin se, että kaikki haastateltavat työskentelivät erilaissa tiimeissä, heidän työhistoriansa oli erilainen ja heillä kaikilla oli eri esihenkilö.

Toinen luotettavuuden arvioinnissa huomioitava tekijä liittyy aineiston yksinäkökulmaisuuuteen. Kandidaatin tutkielman laajuuden vuoksi aineistoa kerättiin vain asiantuntijoilta ja esihenkilöiden näkökulma jää siten tutkimuksen tuloksissa huomiotta. Johto-

päätösten tekeminen vain asiantuntijoilta kerätyn aineiston perusteella vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Kolmantena rajoitteena mainitaan vielä aineiston analyysin pohjautuminen tutkijan tulkintoihin aineistosta. Tutkimuksen tulokset perustuvat haastatteluaineistojen analysointiin ja analysoinnin perusteella saatujen tulosten arvioinnissa on siten huomioitava haastateltavien vastausten vapaa tulkinnallisuus. Toisaalta haastatteluaineistoja käytiin useita kertoja johdonmukaisesti läpi, jonka avulla pyrittiin vähentämään tulkintojen sattumanvaraisuutta.

Tämän tutkimuksen aihetta ei oltu aiemmin tutkittu tästä näkökulmasta ja tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli lisätä ymmärrystä valitusta aiheesta uudesta näkökulmasta. Tutkimuksen päämääränä ei siten ollut yleistettävien löydösten tekeminen. Tämän tutkimuksen tuottaman tiedon perusteella voidaan katsoa, että aiheen tutkiminen laajemmin olisi perusteltua. Tulevaisuudessa esihenkilön kuuntelutaitojen merkitystä asiantuntijan työn merkityksellisyyden kokemukseen olisi tärkeä tutkia siten, että tuloksissa otettaisiin huomioon myös esihenkilön näkökulma. Lisäksi kokemuksiin perustuvien päätelmien sijaan esihenkilön kuuntelutaitoja olisi tärkeää mitata Bodien (2011) aktiivista ja empaattista kuuntelua mittaavan kyselylomakkeen avulla. Yleistettävien johtopäätösten tekemiseksi aineiston keruu tulisi myös toteuttaa laajemmassa mittakaavassa.

6 LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen P. & Sahimaa J. (2020). *Johda merkitystä*. Helsinki: Alma Talent.
- Allan, B.A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H.M. and Tay, L. (2019), Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies* 56, 500–528.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435–1459.
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M. & Kerridge, G. (2019). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. *Human Resource Development Review* 18(1), 83–113.
- Bodie G. D. (2011). The Active-Empathic Listening Scale (AELS): Conceptualization and Evidence of Validity Within the Interpersonal Domain, *Communication Quarterly*, 59(3), 277–295.
- Bodie, G.D. (2012), Listening as positive communication. Teoksessa Socha, T. J. & Pitts, M. J. (toim.) *The Positive Side of Interpersonal Communication* (ss. 109–125). New York: Peter Lang.
- Bonsu, S. (2019). Listen: Communicating in knowledge-based organizations. *International Journal of Global Business*, 12(2), 13–24.
- Browne, C. G. & Neitzel, B. J. (1952). Communication, supervision, and morale. *Journal of Applied Psychology*, 36(2), 86–91.
- Brown, L. (1959). Building a Basic Course in Business Communication. *Journal of Education for Business*, 35(2), 79–80.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P. & Clark, T. (2011). Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149–1170.
- De Vries R. E., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367–380.
- Drollinger, T., Comer, L. B. & Warrington, P. T. (2006). Development and validation of the Active-Empathic Listening Scale. *Psychology and Marketing*, 23(2), 161–180.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Harrison, E. B. & Mühlberg J. (2014). *Leadership Communication: how leaders communicate and how communicators lead in today's global enterprise*. New York: Business Expert Press.
- Hicks J. M. (2020). Leader Communication Styles and Organizational Health. *The Health Care Manager*, 39(4), 175–180.
- Hirsjärvi, S. & Hurme. H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hogg, M. A. & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121.
- International Listening Association (ILA) (1995). An ILA definition of listening. *Listening Post*, 53(1), 4–5.
- Jablin. F. M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, 86(6), 1201–1222.
- Jones, A. P., James, L. R. & Bruni, J. R. (1975). Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 146–149.
- Jonsdottir, I. J. & Kristinsson, K. (2020). Supervisors' Active-Empathetic Listening as an Important Antecedent of Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 1–11.
- Juholin, E. (2017). *Communicare!/: viestinnän tekijän käsikirja*. Helsinki: infor.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kelly, S., Drye S. & Brown W. S. (2022). Supervisor Listening as a Predictor of Subordinate Dissent, *Communication Reports*.
<https://doi.org/10.1080/08934215.2022.2106502>.
- Kluger, A. N, & Lehmann M. (2018). Listening First, Feedback Later. *Management research (Armonk, N.Y.)* 16(4), 343–352.
- Kolari, P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos.
- Kristinsson, K., Jonsdottir, I. J. & Snorrason, S. K. (2019). Employees' Perceptions of Supervisors' Listening Skills and Their Work-Related Quality of Life. *Communication Reports (Pullman, Wash.)*, 32(3), 137–147.

- Kriz, T. D., Kluger, A. N. & Lyddy C. J. (2021). Feeling Heard: Experiences of Listening (or Not) at Work. *Frontiers in psychology*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659087>.
- Leiviskä, E. (2011). *Työ täynnä elämää: työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä*. Helsinki: Tietosanoma.
- Lips-Wiersma, M. & Wright, S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655–685.
- Lloyd, K.J., Boer, D., Keller, J.W. & Voelpel S. (2015). Is My Boss Really Listening to Me? The Impact of Perceived Supervisor Listening on Emotional Exhaustion, Turnover Intention, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics* 130(3), 509–524.
- Maier, N. R. F., Hoffman, L. R. & Read, W. H. (1963). Superior-subordinate communication: The relative effectiveness of managers who held their subordinates' positions. *Personnel Psychology*, 16(1), 1–11.
- Mambacas M. & Patrickson M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment. *Journal of communication Management*, 12(1), 51–72.
- Martela, F. & Riekkilä, T. J. J. (2018). Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>.
- Mikkelsen A. C., Hesse C. & Sloan D. (2017). Relational Communication Messages and Employee Outcomes in Supervisor/Employee Relationships. *Communication Reports*, 30(3), 142–156.
- Mineyama S., Tsutsumi, A., Takao, S., Nishiuchi, K. & Kawakami, N. (2007). Supervisors' Attitudes and Skills for Active Listening with Regard to Working Conditions and Psychological Stress Reactions among Subordinate Workers. *Journal of Occupational Health*, 49(2), 81–87.
- Mintzberg, H. (1998). Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. *Harvard business review*, 76(6), 140–148.
- Myers, S. A. & Kassing, J. W. (1998). The relationship between perceived supervisory communication behaviors and subordinate organizational identification. *Communication Research Reports*, 15(1), 71–81.
- Northouse, P. G. (1977). Predictors of Empathic Ability in an Organizational Setting: A Research Note. *Human Communication Research*, 3(2), 176–178.

- O'Reilly, C. A. & Roberts, K. H. (1974). Information filtration in organizations: Three experiments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(2), 253–265.
- Pitkänen, R. (2010). *Johtamisen suurenmoinen keveys: esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa*. Helsinki: Infor.
- Podolny, J. M., Khurana, R. & Hill-Popper, M. (2005). Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26, 1–36.
- Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. Teoksessa Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (toim.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. (ss. 309–327). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Rayudu, C. S. (2010). *Communication*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Steger, M. F., Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.
- Surakka, T. & Laine N. (2011). *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Tampere: Taurus Media.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita.
- Worthington D. L. & Bodie G. D. (2017). *The Sourcebook of Listening Research: Methodology and Measures*. Hoboken, New Jersey: Wiley Blackwell.
- Worthington, D. L. & Fitch-Hauser M. E. (2018). *Listening: Processes, Functions, and Competency*, Taylor & Francis Group.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. Teoksessa Cameron K. S., Dutton J. E. & Quinn R. E. (toim.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. (ss. 296-308). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Yrle, A. C., Hartman, S. J. & Galle, W. P. (2003). Examining communication style and leader-member exchange: Considerations and concerns for managers. *International Journal of Management*, 20(1), 92–100.

7 LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

TAUSTAKYSYMYKSET

- Millainen koulutustaustasi on?
- Millainen työtaustasi on?
- Millainen nykyiseen työnkuvaasi kuuluu?
- Kuinka usein käyt keskusteluja esihenkilösi kanssa?

AIHEKYSYMYKSET

- Millainen rooli työlläsi on elämässäsi?
- Millaiset työhön liittyvät asiat lisäävät hyvinvointiasi?
- Millaiset työhön liittyvät asiat heikentävät hyvinvointiasi?
- Mitkä tekijät ovat sinulle tärkeitä työssäsi?
- Mitkä tekijät motivoivat sinua työssäsi?
- Millaista tukea sinulle on osoitettu työssäsi?
- Millaisten tekijöiden koet edistävän tunnetta siitä, että työpanoksesi on työyhteisöllesi tärkeä?
- Millaiset tekijät vähentävät tunnetta siitä, että työpanoksesi on yhteisöllesi tärkeä?
- Millaisten tekijöiden koet edistävän tunnetta siitä, että työpanoksesi on esihenkilösi näkökulmasta tärkeä?
- Millaiset tekijät vähentävät tunnetta siitä, että työpanoksesi on esihenkilösi näkökulmasta tärkeä?
- Millaisia kokemuksia sinulla on esihenkilösi kanssa käydyistä keskusteluista?
- Koetko, että esihenkilösi on läsnä keskusteluissanne?
- Koetko, että esihenkilösi on vastaanottavainen ajatuksillesi ja ideoillesi?
- Millaisilla kokemuksilla sinulla on kuulluksi tulemisesta työyhteisössäsi?
- Millaiset asiat voisivat lisätä kuulluksi tulemisen kokemusta?

LISÄKYSYMYKSET

- Osaatko antaa esimerkkiä tilanteesta, jossa olet kokenut, että esihenkilösi todella arvostaa työtäsi?
- Tuleeko sinulle mieleen jotain muuta esimerkkiä tai muita ajatuksia haastattelun teemoihin liittyen?