

Kuunteleminen työyhteisötaitona esihenkilö-alaisuudessa

Sari Ortju

Viittausohje:

Ortju, S. (2024). Kuunteleminen työyhteisötaitona esihenkilö-alaisuudessa. *Prologi – Viestinnän ja vuorovaikutuksen tieteellinen aikakauslehti*, 20(2), tulossa. <https://doi.org/10.33352/prlg.144804>

To cite this article:

Ortju, S. (2024). Kuunteleminen työyhteisötaitona esihenkilö-alaisuudessa [Listening as a work community skill in a supervisor-subordinate relationship]. *Prologi – Journal of Communication and Social Interaction*, 20(2), forthcoming. <https://doi.org/10.33352/prlg.144804>

Prologi

– Viestinnän ja vuorovaikutuksen
tieteellinen aikakauslehti

journal.fi/prologi/

ruotsiksi: Prologi – Tidskrift för Kommunikation och Social Interaktion
englanniksi: Prologi – Journal of Communication and Social Interaction

Julkaisija: Prologos ry.



Avoin julkaisu / Open Access
ISSN 2342-3684 / verkko

Lectio Praecursoria

Prologi, 20(2)

tulossa

<https://doi.org/10.33352/prlg.144804>

Kuunteleminen työyhteisötaitona esihenkilö-alaissuhteessa

Sari Ortju

FT

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

Tampereen yliopisto

ortjusari@gmail.com

ASIASANAT: esihenkilö-alaissuhde, kuunteleminen, työyhteisö, työyhteisötaidot, vuorovaikutus, vuorovaikutussuhde

Lectio praecursoria viestinnän väitöskirjaksi tarkoitetun tutkimuksen *Kuunteleminen työyhteisötaitona esihenkilö-alaissuhteessa* tarkastustilaisuudessa Tampereen yliopistossa 1.12.2023. Vastaväittäjänä toimi yliopistonlehtori **Emma Kostiainen** (Jyväskylän yliopisto) ja kustoksena professori **Pekka Isotalus**. Työn ohjaajina ovat toimineet professori Pekka Isotalus (Tampereen yliopisto) ja yliopistonlehtori **Sanna Ala-Kortesmaa** (Tampereen yliopisto).

Väitöskirja on luettavissa verkossa osoitteessa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3173-3>

Kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta on tullut viime vuosina lähes muoti-ilmaisuja esimerkiksi julkisissa keskusteluissa ja mediassa. Kuunteleminen tekee keskinäisestä vuorovaikutuksesta merkityksellistä kaikissa tilanteissa ja suhteissa, ja näin tämän ilmiön näkyväksi tekeminen kokonaisuutena on tärkeää. Jotta vuorovaikutustilannetta voitaisiin pitää molempien tai kaikkien siihen osallistuneiden näkökulmasta onnistuneena tai sellaisena, että tavoitteet ja yhteinen ymmärrys on saavutettu, on jokaisen sitouduttava kuuntelemaan ja olemaan valmis kantamaan vastuunsa kuuntelemisen onnistumisesta (Bodie, 2011). Kuten Wolvin ja Coakley (1994) ovat todenneet, keskustelemalla ja kuuntelemalla luodaan yhteistä ymmärrystä, jaetaan tietoa sekä luodaan kuulluksi tulemisen kokemus.

Kuuntelemisen onnistumiseen vaikuttavat ja ymmärtämistä helpottavat työyhteisössä tutut tehtävät ja työkaverit, kun taas esimerkiksi epäonnistumiseen voivat johtaa monet tekijät kuten taustamelu, kiire, jännitys, työyhteisön huonoksi koettu ilmapiiri ja etäinen esihenkilö (Lipetz ym., 2020). Näihin kuuntelemisen haasteellisuutta lisääviin tekijöihin voidaan tiedostamisen kautta vaikuttaa joiltain osin, mutta työ, työtehtävät ja työympäristö, sekä keskinäiset suhteet ovat merkittävässä roolissa kuuntelemista ja kuuntelemisen onnistumista tarkasteltaessa.

Väitöskirjassani yhtenä keskeisenä tutkimuksen kohteena on, miten kuunteleminen käsitteellistetään, millainen merkitys kuuntelemiselle annetaan ja mistä vuorovaikutuksen tekijöistä syntyy kuuntelemisen kokemus työelämässä. Lähestyin kuuntelemisen prosessia keskeisten asia- ja suhdetasojen käsitteiden kautta näkyväksi ja ymmärrettäväksi tulevana ilmiönä käyttäen hermeneuttisen fenomenologisen tutkimustradition näkökulmaa, sillä tavoitteenani

on hahmottaa, nimetä ja ymmärtää kuuntelemisen ilmiötä sellaisena kuin se näyttäytyy työyhteisöissä (Giorgi & Giorgi, 2003; Husserl, 1965). Jokainen kuunnellessaan ymmärtää tai tulkitsee viestien sisältöjä ja merkityksiä omien kokemustensa ja näistä syntyneen ymmärryksen kautta. Ihmisillä on näin oma kokemuksensa ja tietonsa, joihin perustuen he tekevät tulkintoja viestistä (Craig, 1999; Griffin, 2003; Maguire, 2006).

Fenomenologian lisäksi sovellan tutkimuksessa sosiaalisen konstruktionismin traditiota, sillä ihmiset hahmottavat ja ymmärtävät todellisuutta huomioiden suhteen, kielen ja tulkinnan kokonaisuuden (Burr, 2015; Gergen, 2009). Tutkimustradition mukaan tieto on ympäröivän todellisuuden tulkintaa, jota tehdään sosiaalisissa suhteissa syntyneistä merkityksistä. Myös tämä kuuntelemisen tutkimus on sosiaalisesti rakentunutta, sillä sisältö ja tavoitteet rakentuvat tälle samalle perustalle. Työyhteisöt ja kehityskeskustelut kontekstina, esihenkilön ja alaisen välinen suhde ja kuunteleminen sekä tutkimuskysymykset ovat kaikki sosiaalisen prosessin tulosta. Tämän tutkimustradition näkökulmia soveltaen sosiaalisissa tilanteissa ollaan vuorovaikutuksessa, jolloin kuunnellaan, pyritään ymmärtämään ja tehdään tulkintoja vastaanotetuista viesteistä aiemmin kertyneen tiedon ja kokemuksen tuoman ymmärryksen kautta (Burr, 2015).

Tutkimuksessani käytän organisaatioviestinnän institutionaalista teoriaa tarkastellessani kuuntelemista ilmiönä ja kehityskeskusteluja vuorovaikutustilanteina, joita ohjaa institutionaalinen toimintamalli (Lammers & Barbour, 2006). Tämän teorian mukaan instituutio ei ole sama asia kuin organisaatio, vaan instituution ajatellaan olevan organisaation yläpuolella oleva toimintaa ja tekoja määrittävä taso. Instituutioita voidaan kuvata vakiintuneina ja hyväksytyinä

tapoina tehdä työtä, käytänteinä ja sääntöinä tai käyttäytymismalleina. Organisaatio voidaan nähdä itsenäisenä entiteettinä, jota kuitenkin sitoo ennalta määritelty tapa, normitus tai määräys tehdä asioita sovitulla tai ohjeistetulla tavalla. Omassa tehtävässään toimivaa organisaation työntekijää puolestaan koskettavat säännöt, määräykset sekä toimintaperiaatteet ja oman tehtävänsä mukainen institutionaalinen rooli, joka määrittää hänen toimintaansa työyhteisössä (Lammers & Garcia, 2014). Vaikka institutionaalista teoriaa onkin käytetty organisaatiokulttuurilähtöisissä tutkimuksissa, tuo tämä teoria kokonaan uudenlaisen lähestymistavan kuuntelemisen tutkimukseen.

Tässä tutkimuksessa kontekstina ovat työyhteisöjen kehityskeskustelut, jotka ovat säännöllisesti käytäviä ennalta määriteltyjä institutionaalisia vuorovaikutustilanteita. Kehityskeskusteluissa käsitellään monenlaisia aihepiirejä kuten työtehtäviä, työilmapiiriä ja esimerkiksi aiemmissa keskusteluissa asetettuja tavoitteita ja niiden toteutumista (mm. Valpola, 2002). Vaikka kehityskeskusteluissa käydään läpi asioita jokaisen henkilökohtaisesta näkökulmasta, pohditaan keskusteluissa näiden lisäksi organisaation toimintakulttuurin, tavoitteiden ja arvojen toteutumista.

Aineisto ja menetelmät

Tämän monografiaväitöskirjan aineisto on kerätty Tampereen kaupungin henkilöstöltä useilta eri toimialoilta ja yksiköistä ennen kehityskeskusteluja sekä niiden jälkeen. Vastaajat olivat eri ikäisiä erilaisten ammattialojen edustajia. Tutkimusta varten kerättiin laadullista ja määrällistä aineistoa, jotta kuuntelemisesta työelämässä saataisiin mahdollisimman monipuolinen kuva. Tutkimuksen määrällinen aineisto koostui kysymyslomakkeiden väittämistä, jois-

ta vastaaja valitsi omaa näkemystään vastaavan vaihtoehdon. Lomakkeiden numeeriset tiedot kirjattiin Excel-taulukoihin tarkasteltavaksi ja vertailtavaksi. Yhteensä 160 vastaajaa täytti kyselylomakkeen ennen ja jälkeen kehityskeskustelun. Osallistujista 21 oli esihenkilöitä ja 139 alaisia. Haastatteluihin osallistui 34 henkilöä, joista puolet oli esihenkilöitä.

Koska laadullisen sisällönanalyysin lähtökohtana on tunnistaa ja nimetä ilmaisuja aineistosta, mahdollisti analyysimenetelmä kuuntelemiselle annettujen määritelmien ja käsitteiden esiin nostamisen (Alasuutari, 2019; Sarajarvi & Tuomi, 2017). Tätä analyysitapaa käyttäen pyrin luomaan yhteyden käsitteiden ja haastattelussa esiin tulleiden asioiden välille. Lomakkeissa olleilla väittämillä tavoittelin vahvistusta laadulliseen aineistoon, ja haastateltujen henkilöiden vastauksien lisäksi laajemmin tietoa työtyytyväisyydestä, kehityskeskustelussa havaitusta kuuntelemisesta ja vuorovaikutuksesta, työilmapiiristä ja saadusta tuesta työyhteisössä. Haastatteluissa pyysin vastaajia esimerkiksi kertomaan, mitä kuunteleminen heidän mielestään on ja miten he määrittelisivät kuuntelemisen. Haastatteluissa ja kyselylomakkeella kysyttiin kuuntelemisen haasteista ja kuuntelemista helpottavista tekijöistä, jolloin vastaajat kertoivat kokemuksista ja havainnoista kuulluksi tulemisesta tai päinvastaisista tilanteista.

Kehityskeskustelut kuuntelemisen kontekstina

Rajasin kuuntelemisen tarkastelun käytyihin kehityskeskusteluihin, jotta vastaajien oli helpompaa miettiä jotain tiettyä ajanjaksoa koko työhistoriansa sijaan. Kehityskeskustelu osoitautui viestintätilanteeksi, johon osallistuneet ilmaisivat itse kuunnelleensa sekä tulleen kuunnelluiksi, ja näin kuuntelemisen nähtiin

olleen vastavuoroista. Nämä keskustelut kontekstina eivät näyttäytyneet haasteena kuuntelemisen onnistumiselle tai kokemukselle kuulluksi tulemisesta, vaan rakenteeltaan ja sisällöltään määritelty keskustelu loi tietoisuuden kuuntelemisen merkityksestä. Kuuntelemista vastaajat pitivätkin lähes itsestäänselvytenä ja ainoana mahdollisena tapana toimia kehityskeskusteluissa.

Kehityskeskustelut ovat hyvä esimerkki tilanteista, joissa valmistautuminen, teemojen sekä tavoitteiden miettiminen etukäteen ja ajan varaminen mahdollistavat hyvän kokemuksen kuuntelemisesta. Parhaat edellytykset onnistua kuuntelemisessä onkin silloin, kun tiedetään ja tiedostetaan kuuntelemista helpottavat ja onnistumisen mahdollistavat seikat sulkemalla haittaavat tekijät mahdollisuuksien mukaan tilanteen ulkopuolelle.

Kuunteleminen käsitteenä

Olen tutkimuksessa tarkastellut kuuntelemista prosessina, joka muodostuu kognitiivisista, behavioristisista ja affektiivisista elementeistä (mm. Bodie, 2011; Imhof, 2010; The International Listening Association, 2024; Wolvin & Coakley, 1996), joita ovat muun muassa kuuleminen, ymmärtäminen, tulkinnan tekeminen ja vastaaminen viestiin. Kuuntelemisen prosessin elementit linkittyvät toisiinsa osin siten, että ne ovat kuuntelemisessä läsnä yhtäaikaaisesti. Toiset elementit ovat taas seurausta joistain toisista elementeistä.

Kuunteleminen prosessina käsitteellistettiin tässä tutkimuksessa asia- ja suhdetason kokonaisuudeksi. Tuloksissa behavioristisista elementeistä tärkeinä nousivat esiin kuuleminen, muistiinpanot ja katsekontakti. Vaikka katsekontakti onkin yksi tapa ilmaista sanattomasti

kuuntelevansa, nousi se merkitykseltään suureksi nimenomaan aidon kohtaamisen ja rehellisyyden osoittamisen keinona. Kognitiivista elementeistä ymmärtäminen ja tulkinta olivat keskeisiä, kun taas affektiivisesta näkökulmasta esiin nousivat edellä mainittujen lisäksi käsitteet läsnäolo ja avoimuus. Näitä tasoja ja elementtejä tarkasteltaessa on havaittavissa, että kuuntelemalla viestitään kunnioitusta ja luottamusta, jonka kuunteleminen ja koettu rehellisyys synnyttävät.

Kuunteleminen työyhteisötaitona

Tutkimuksessa keskeisimmiksi nousseet työyhteisötaidot, joita olivat ristiriitojen selvittäminen, arvostuksen osoittaminen ja itsensä sekä tehtävien kehittäminen, edellyttävät kuuntelevaa yhteisöä ja henkilöstöä. Kannustavan, kehittyvän ja yhteisöllisen työyhteisön on nähty olevan mahdollista toteutua silloin, kun sen jäsenet kuuntelevat toisiaan ja vuorovaikutustilanteet koetaan avoimiksi ja tasa-arvoisiksi. Tulokset osoittavat, että se, miten kuuntelee, osoittaa kuuntelevansa ja reagoi vastaanottamaansa viestiin, tekee näkyväksi työyhteisötaidot. Näitä ovat esimerkiksi halu auttaa ja huomaavaisuus. On myös huomioitava, että kannustava ja kehittyvä yhteisö ei ole aina työntekijän tavoite, vaikka sellainen olisikin kirjattu organisaation tavoitteeksi. Tämä ei kuitenkaan poissulje kuulukuksi tulemisen merkitystä henkilöstön hyvinvoinnille ja yhteisön ilmapiirille.

Kuunteleminen on keskeinen osa työyhteisötaitoja, sillä työyhteisötaidot tulevat näkyviksi ja niiden voidaan pääosin todeta toteutuvan kuuntelemalla. Tuen eri muodot kuten työyhteisötaidotkin kietoutuvat toisiinsa monella tavalla, ja niiden käsitteleminen toisistaan erillään ei ole mielekäästä. Informatiivisen tuen tarve nousi kaikkein keskeisimmäksi tuen muodoksi

kehityskeskusteluissa. Tarve saada keskustella työn sisällöstä ja työtehtävistä sekä kehittymistarpeista koettiin nimenomaan kehityskeskustelun keskeiseksi aiheiksi.

Informatiivinen tuki ymmärrettiin myös silloin keskeiseksi, kun henkilöstöllä oli ongelmia työtehtävissään. Työyhteisön toiminnan kannalta tarvittavan tiedon saamisen lisäksi tuen saaminen vaikutti työn tekemisen mielekkyyteen. Arjessa informatiivinen tuki nähtiin tärkeäksi nopean tiedonkulun ja työn sujumisen näkökulmasta, kun taas kehityskeskusteluissa informatiivista tukea tarvittiin henkilökohtaisiin ja työyhteisön keskeisiin toimintaan liittyviin asioihin. Työtehtävien osaaminen, kehittyminen ja työyhteisön tehtävien muuttuminen edellyttävät aineiston mukaan niin esihenkilöitä kuin alaisiltakin aktiivista tilanteiden ja muutosten seuraamista, jolloin tuen tarpeesta kertominen ja huomioiminen koettiin yhdeksi tärkeimmistä keskustelun aiheista. Informatiivisen tuen pyytäminen ja antaminen koettiin helpommaksi kuin esimerkiksi emotionaalisen tuen tarjoaminen, sillä työn tekemiseen liittyviin kysymyksiin on löydettävissä ratkaisut käytännön toiminnanohjauksen kautta. Mikäli henkilöt kokivat, ettei heille annettu riittävästi informaatiota tai ettei heitä kuunneltu, syntyi tarve emotionaaliseen tukeen.

Emotionaalinen tuki on tärkeä osa suhteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä (Burleson, 2003), ja suhde taas vaikuttaa tapaan pyytää ja antaa tukea. Henkilöstön keskinäiset suhteet vaikuttivat tulosten mukaan merkittävästi haluan puhua henkilökohtaisista asioista tai työyhteisön jäsenten keskinäisistä hankaliksi koetuista suhteista. Tulokset osoittavat, että emotionaalisen tuen antaminen kuten sanallinen lohduttaminen tai halaaminen miellettiin tungetteluksi tilanteissa, joissa tällaista apua ei pyydetty tai ilmaistu sellaiselle olevan tarvet-

ta. Emotionaalisen tuen muotoja ovat lohduttamisen ja myötäelämisen lisäksi kunnioitus, arvostus ja kannustaminen, jotka ovat myös avoimuutta lisääviä työyhteisöaitoja. Nämä käsitteet vastaajat nostivatkin esiin, mutta he eivät osanneet sanallistaa tai tunnistaa näitä affektiivisiksi elementeiksi.

Kuunteleminen ja suhde

Tutkimuksen tulosten perusteella suuressakin organisaatiossa on henkilöstön mahdollista keskustella osaamisen ja kehittymisen tarpeitaan ja kokea tullessa kuunnelluksi. Kehityskeskusteluissa ei suhteen tai suhteen laadun voida todeta näkyneen kuuntelemisessa, kun taas arjen tilanteissa suhteella on merkitystä kuuntelemisessa niin negatiivisesti kuin positiivisestikin.

Valtaa ja vallankäyttöä vuorovaikutuksessa tarkastellut Clegg (1989, 2009) on nostanut esiin, että vallan ymmärtäminen ilmiönä edellyttää vallan näkemistä osana suhdetta, ja hänen mukaansa valtaa ei voida erottaa vuorovaikutuksesta ja kuuntelemisesta. Kuunteleminen tai päätös olla kuuntelematta vuorovaikutustilanteissa on vallankäyttöä, sillä tietoinen päätös väheksyä tai olla huomioimatta toista henkilöä ja tämän viestiä on tiedostettua toimintaa, joka vaikuttaa tunteisiin ja keskinäiseen suhteeseen kielteisesti. Haastateltujen mukaan tällaista valtaa tai vallankäyttöä ei havaittu eikä koettu kehityskeskusteluissa. Arjen tilanteissa kokemuksia huomiotta jäämisestä tai vähättelystä sen sijaan kerrottiin olleen, joten on selvää, ettei kuulluksi tulemisen kokemusta synny kaikissa arjen tilanteissa.

Kokemuksen kautta syntynyt asenne ja suhtautuminen toista kohtaan ohjasi sitä, miten henkilöt ilmaisivat keskinäisen suhteen luon-

netta ja omaa tapaa olla vuorovaikutuksessa työyhteisössä niin esihenkilön kuin kollegoidenkin kanssa. Suhde ei kuitenkaan suoraan vaikuttanut kuulluksi tulemisen kokemukseen nimenomaan kehityskeskusteluissa. Sen sijaan esiin nousi käsitteet velvollisuus ja velvollisuudentunne. Tämän näkökulman kuuntelemisesta velvollisuutena ja erityisesti esihenkilön tehtävänä kehityskeskusteluissa sanallistivat sekä esihenkilöt itse että alaiset. Kuuntelijan roolin nähtiin tulevan asetettuna normina, eikä tätä kyseenalaistettu (ks. Lammers & Garcia, 2014).

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu työntekijöiden kuuntelemista heidän keskinäisessä vuorovaikutuksessaan. Keskustelijat eivät olleet asiantuntija–asiakas-suhteessa, vaan kyseessä oli asiantuntijoiden välinen vuorovaikutustilanne. Näin painopiste hyvää kuuntelijaa mietittäessä olikin työntöön näkökulmasta keskeisissä käsitteissä. Vaikka tämä tutkimus käsitteleeekin kuuntelemista työyhteisöissä, ei kuuntelemisen merkitys tai kuunteleminen rajaudu vain jollekin elämän osa-alueelle tai vuorovaikutustilanteisiin.

Johtopäätökset

Kuunteleminen on osa vuorovaikutusta, mutta kuunteleminen nimenomaan tekee vuorovaikutuksen ja antaa syyn olla vuorovaikutuksessa. Yhteiskunnan ja työyhteisöjen muuttuessa työn tekeminen ja vuorovaikutustilanteet työyhteisöissä muuttuvat, mutta tarve tulla kuulluksi ja ymmärretyksi on aina ajankohtaista. Kuuntelemisen elementit, käsitteellistäminen tai merkitys vuorovaikutuksessa eivät kuuntelemisen tutkimuksen historiaan peilaten ole juuri muuttuneet, joskin ympäristö ja työyhteisöt asettavat entisiin viitekehyksiin verraten tarvetta tutkia kuuntelemisen ilmiötä eri konteksteissa.

On hyvä, että työntekijät kokevat tulleen kuunnelluiksi kehityskeskusteluissa. Kuitenkin tavalliset työpäivät ja arjen tilanteet ovat kaikkein merkityksellisimpiä vuorovaikutustilanteita. Henkilöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen, tuen saaminen sitä halutessaan on tärkeää, sillä nämä kokemukset auttavat jaksamaan, kertomaan avoimesti työntöön haasteista ja omista toiveista sekä odotuksista. Arjen tilanteissa sekä kehityskeskusteluissa kaikkein keskeisimmäksi ja monin eri tavoin esiin noussut affektiivinen elementti on luottamus. Luottamus siitä, että ymmärrämme, olemme avoimia, rehellisiä ja kuuntelemme toisiamme. Ymmärtäminen, rehellisyys ja luottamus antavatkin perustan toimivalle työyhteisölle.

Kuuntelemisen merkityksen tuominen ihmisten tietoisuuteen on tärkeää, sillä kuunteleminen voidaan ymmärtää ja pyrkiä kehittämään ja kehittämään omaa osaamista ja muun muassa työyhteisön toimintatapoja, ja lisätä näin esimerkiksi työhyvinvointia. Kuuntelemisen ymmärtämiselle tuen antamisen ja työilmapiirin keskeisenä tekijänä on nyky-yhteiskunnassa ja työyhteisöissä entistä enemmän tarvetta.

Toimintakulttuuri on ollut murroksessa ja muuttunut merkittävästi muutaman viime vuoden aikana johtuen pandemiasta ja tavasta käydä keskustelua verkossa. Kasvokkain käytävät keskustelut ovat olleet useissa työyhteisöissä vähäisiä ja erilaisten verkossa käytävien kokousten ja tilannekeskustelujen myötä toimintakulttuuri, vuorovaikutus ja erityisesti kuuntelemisen muoto ja merkitys on muuttunut. Osa työntekijöistä organisaatioissa, joissa on ollut etätönmahdollisuus, ovat viimeisen vuoden aikana pyrkineet vähintäänkin osittaiseen lähiyöskentelyyn, mistä johtuen kuuntelemisen tapojen, käsitteiden ja ilmenemisen muutoksia on tarpeen tutkia.

Kiinnostavia kysymyksiä ovat, onko kuulluksi tulemisen kokemus, kuunteleminen ja vuorovaikutus muuttuneet nykypäivänä. Työyhteisöjen henkilöstön keskinäinen, kuten myös asiakastilanteiden, kuunteleminen vuorovaikutustilanteissa näyttäisi muuttuneen teknologian käyttöönoton myötä. Kuunteleminen keskeisenä vuorovaikutuksen osana nousi esiin tässä tutkimuksessa, ja kuuntelemisen merkitys tiedostettiin työhyvinvoinnin ja -ilmapiirin kannalta. Toisaalta vaikka tämä tiedostettiin, on tarpeen vielä kehittää toimintamalleja, lisätä koulutusta ja ymmärrystä yhteisöjen ja työelämän tarpeiden muuttuessa.

Kirjallisuus

- Alasuutari, P. (2019). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- 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>
- 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). Erlbaum. [http://portal.rcu.ac.zw:97/storage/eBooks/Handbook%20of%20communication%20and%20social%20interaction%20skills%20\(20PDFDrive%20\)_1678778515.pdf#page=570](http://portal.rcu.ac.zw:97/storage/eBooks/Handbook%20of%20communication%20and%20social%20interaction%20skills%20(20PDFDrive%20)_1678778515.pdf#page=570)
- Burr, V. (2015). *Social Constructionism*. (3. painos). The Taylor & Francis.
- Clegg, S. R. (1989). *Frameworks of Power*. Sage.
- Clegg, S. (2009). Foundations of organizational power. *Journal of Power*, 2(1), 35–64. <https://doi.org/10.1080/17540290902760873>
- Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9(2), 119–161. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x>
- Gergen, K. J. (2009). *An invitation to social constructionism*. Sage.
- Giorgi, A. & Giorgi, B. (2003). Phenomenology. Teoksessa J. A. Smith (toim.), *Qualitative research: A practical guide to research methods* (s. 25–50). Sage.
- Griffin, E. (2003). *A first look at communication theory*. (5. painos). McGraw-Hill.
- Husserl, E. (1965). *Phenomenology and the Crisis of Philosophy*. Harper & Row.
- Imhof, M. (2010). What is going on in the mind of a listener? The cognitive psychology of listening. Teoksessa A. D. Wolvin (toim.), *Listening and Human Communication in the 21st Century* (s. 97–126). Blackwell.
- The International Listening Association. (2024). <https://www.listen.org/>
- Lammers, J. C. & Barbour, J. B. (2006). An institutional theory of organizational communication. *Communication Theory*, 16(3), 356–377. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2006.00274.x>
- Lammers, J. C. & Garcia, M. A. (2014). Institutional theory. Teoksessa L. L., Putnam & D. K. Mumby (toim.), *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (s. 195–216). Sage.
- 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(2), 71–96. <https://doi.org/10.1080/10904018.2018.1497489>
- Maguire, K. C. (2006). Making sense of the seven communication traditions. *Communication Teacher*, 20(4), 89–92. <https://doi.org/10.1080/17404620601014708>
- Sarajarvi, A. & Tuomi, J. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos). Tammi.
- Valpola, A. (2002). *Onnistu kehityskeskustelussa*. WSOY.
- Wolvin, A. D. & Coakley, C. G. (1994). Listening Competency. International Listening Association. Journal. Pages 148–160. <https://doi.org/10.1080/10904018.1994.10499135>

TITLE AND KEYWORDS IN ENGLISH:

Listening as a work community skill in a supervisor-subordinate relationship

KEYWORDS: interaction, interaction relationship, listening, supervisor-subordinate relationship, work community, work community skills