



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Kecia Salmenkari

"Ymmärsinkö oikein?" - Empatia työyhteisössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi Yamk

Sosiaalialan tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

27.5.2020

Tekijä Otsikko	Kecia Salmenkari "Ymmärsinkö oikein?" - Empatia työyhteisössä
Sivumäärä Aika	51 sivua + 1 liite 27.5.2020
Tutkinto	Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma	Sosiaalialan tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosionomi (ylempi AMK)
Ohjaaja	Yliopettaja Eija Raatikainen
<p>Empatian merkitys työpaikalla saattaa olla ratkaiseva. Työpaikka, jossa voidaan hyvin, tuottaa parhaita tuloksia ja työhön on hyvä tulla. Opinnäytetyössä hahmotetaan, miten ymmärretään erilaisten ihmisten ilmaisuja empatian tarpeesta ja empaattisista ihmisistä sekä tilanteista, joissa empatia edesauttaa työpaikan hyvinvointia.</p> <p>Tutkimuskysymykset ovat:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) millaiset ovat työntekijöiden käsitykset empatian tarpeellisuuden työyhteisössä ja 2) miten työntekijät kuvaavat empatian hyödyllisyyttä, paikkaa ja tarvetta työyhteisössä. <p>Opinnäytetyössä tarkennetaan empatian tarpeen ilmaisemisen eroja. Empatiataitoja ei tulosten mukaan opita niinkään opiskeluajan kursseilla. Käytännön työelämä tarjoaa runsaasti oppimis- ja harjoittelumahdollisuuksia empatiataidoille. Näihin tulisi tarttua tavoitteellisesti. Tärkein hyöty empatiataidoilla liittyy työyhteisön työhyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen. Työyhteisön hyvinvointi ja tuloksellisuus paranevat, kun empatiataitoihin panostetaan. Haastateltavien esimerkkikertomukset tukivat Golemanin (2009) hahmotusta "empaattisesta tarkkuudesta" sekä Hoffmanin (1987) ajatusta "parhaasta mahdollisesta empatiasta". Empaattisessa työyhteisössä yhdistyvät tilanteen lukutaito, herkkä sensitiivisyys, tasapuolinen, tasa-arvoinen ja oikeudenmukaisuuteen perustuva kohtaaminen.</p> <p>Laadullisella opinnäytetyöllä lisätään ymmärrystä empatian tarpeesta työyhteisössä, erityisesti Helsingin kaupungin Digitaalisen terveysaseman kehityksikössä. Pyrkimyksenä ei ole tuottaa yleistettävää useissa muissakin konteksteissa pätevää tietoa. Tutkimus selvittää työelämälähtöisesti empatian merkitystä erityisesti yhden, korkeasti koulutettujen ammattilaisten, työyhteisössä. Syvempi ymmärrys empatiasta auttaa ymmärtämään työpaikan viestintää ja ihmisten välistä kommunikaation dynamiikkaa ja hyvinvointia työyhteisössä.</p> <p>Opinnäytetyö lisää empatian ja empatiataitojen oppimiseen työyhteisössä uusia näkökulmia. Uusia tutkimusmahdollisuuksia avautuu empaattisen tarkkuuden (Goleman 2009) ja parhaan mahdollisen empatian (Hoffman 1987) laajempaan ymmärtämiseen. Lisäselvitystä edellyttää myös, miten sähköinen asiointi ja empaattinen asiakaskontakti voidaan sisällyttää yhteen.</p>	
Avainsanat	Empatia, työhyvinvointi, etiikka, empatiataidot

Author Title	Kecia Salmenkari "Did I understand right?" - Empathy in the work community.
Number of Pages Date	51 pages + 1 appendix 27 May 2020
Degree	Master's Degree Programme in Social Services
Degree Programme	Master's Degree Programme in Social Services
Specialisation option	Master of Social Services
Instructor	Senior Teacher, Eija Raatikainen
<p>The importance of empathy in a working environment can be decisive. A working environment of wellbeing produces the best results. This study outlines how to understand different people's expressions of need for empathy, empathetic people, and situations where empathy contributes to workplace well-being.</p> <p>The research questions are: (1) employees' perceptions of the need for empathy in the work community; and 2) how employees describe the usefulness, place and need of empathy in the work community.</p> <p>The study clarifies the differences in expressing the need for empathy. This study claims that empathy skills are not acquired from studies or school classes. They are learnt mainly from hands-on work life in working environment providing many opportunities to practice empathy. The most important benefits of empathy skills are connected to the workplace wellbeing and the results of the work that benefit everyone.</p> <p>Particularly when developing a new service concept, empathy and well-being at work are important to both work performance and well-being. The research is qualitative. The study will increase understanding of the need for empathy and the study focuses in qualitative understanding of Helsinki city Digital Health Station development unit. The aim is not to produce validated information that can be generalized in many other contexts. The study provides further insight into the concept of empathy, especially in the case of one highly trained professional team. A deeper understanding of empathy helps to understand workplace communication and the dynamics between people and deeper understanding helps to improve workplace well-being. This research gives more perspectives and opens new research opportunities.</p> <p>This study enlightens new perspective on empathy and empathy skills in the work environment. New research opportunities are opened in understanding of empathic accuracy (Goleman 2009) and best possible empathy (Hoffman 1987). More studies are required to achieve knowledge and awareness how digital transaction and empathic patient contact can be compatible.</p>	
Keywords	Empathy, well-being, ethics, work

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen kohteena oleva työyhteisö	2
	2.1. Digitaalinen terveysasema ja sähköiset palvelut	2
	2.2. Itseohjautuvuus	5
	2.3. Palveluiden uudistus	9
	2.4. Helsingin kaupungin uudistuva johtamismalli	11
3	Empatia	12
	3.1. Oikeudenmukaisuusetiikka ja huolenpitoetiikka	17
4	Tutkimuskysymykset	19
	4.1. Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen	20
5	Aineiston analyysi	24
6	Tulokset	25
	6.1. Empatiataidot, työn tuloksellisuus ja työyhteisö	25
	6.2. Keskinäinen viestintä, empaattisuus, epäempaattisuus	31
	6.3. Työkokemus, koulutustaso, elämäkokemus	35
	6.4. Moniselitteiset sukupuoliroolit	37
	6.5. Empatiataidot, opittuja vai sisäsyntyisiä	39
7	Tutkimustulosten yhteenveto	42

8 Johtopäätökset	45
9 Pohdintaa	48
Lähteet	52
Internet-lähteet	54
Liitteet	56
Liite 1. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

Selvitin opinnäytetyössäni, miten työyhteisössä empaattisuus näyttäytyy työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Lähestyin aihepiiriä haastattelemalla työtovereita ja hahmotin heidän ilmaisujaan empatian tarpeesta, empatiaa edellyttävistä tilanteista ja tutkin heidän käsityksiään empaattisista työtovereista. Aihe nousi siitä, että empatia edistää työhyvinvointia ja auttaa tiimin tavoitteiden saavuttamisessa. Minua kiinnosti saada tarkempaa tietoa siitä, miten jatkuvaa kehitystyötä tekevä tiimini hahmottaa empatian tarpeellisuutta ja paikkaa? Ammatillisena kehittämistarpeena näin sen, että työntekijöiden työhyvinvointi olisi mahdollisimman hyvä ja se mahdollistaisi hyvän työpanoksen ja tuloksellisuuden. Tarkastelin erityisesti opinnäytetyössä keinoja empatiakyvyn kehittämiseen. Niitä ovat empatiaan erikoistuneen Katri Saarikiven mukaan toisen tarkkailu, motivaatio ymmärtää toista sekä relevantin, aikaisemman kokemuksen hyödyntäminen. (Saarikivi 2018).

Pyrin tarkastelemaan tiimini ammattiosaajien ilmaisuja empaattisuudesta ilman ennako-oletusta sukupuolisidonnaisuudesta. Otin kuitenkin huomioon tutkimuskirjallisuuden, jossa naisten ja miesten erilaiset eettiset koodistot saattavat ilmetä eri tavoin. Kiinnostuksen kohteena olivat työtiimini käsitykset empatian tarpeesta, empaattisista työtovereista. Tarkastelin, ilmaistiinko työyhteisön suhteen odotuksia eri tavalla: onko työyhteisö vain työpaikka, jossa hoidetaan työt ja josta saadaan palkka vai odotetaanko työyhteisössä olevan perheenomaisia ihmissuhteita, ymmärtäväisyyttä ja muuta keskinäistä kanssakäymistä.

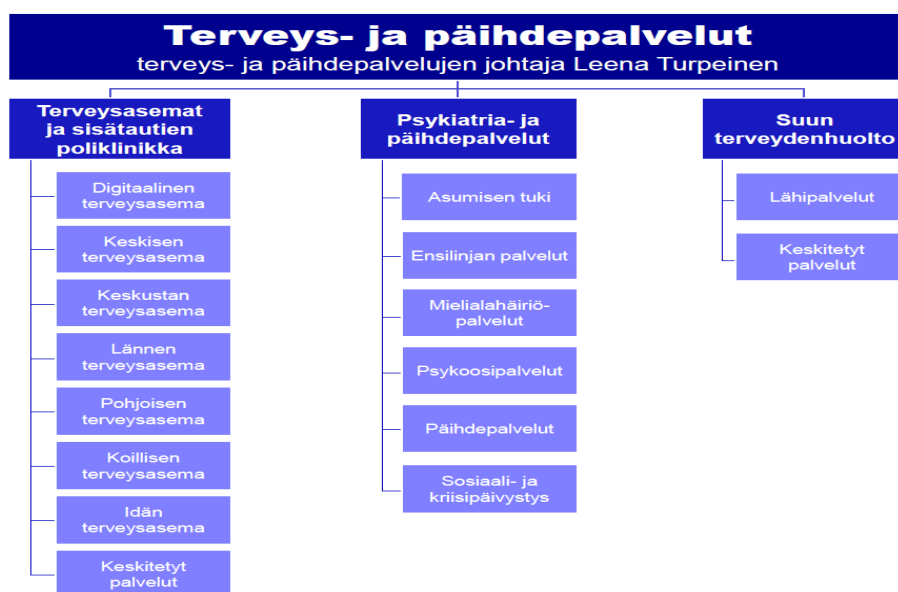
Tarkoitukseni oli lisätä laadullista ymmärrystä siitä, mitä empatian tarpeesta varsin rajatussa ammattilaisten ryhmässä ymmärretään. Opinnäytetyössäni pyrin tarkentamaan mielenkiintoni kohteita, joita voi kuvata kysymyksillä: mikä on empatian tarve, paikka, hyöty työyhteisössä? Millä tavalla empaattisuutta tai empaattisia työtovereita kuvaillaan? Millä tavalla epäempaattisuutta tai epäempaattisia työtovereita kuvaillaan? Millaisia ovat työkontekstissa tilanteet, joissa empaattisuutta kaivataan tai ei kaivata?

Tällaisilla mielenkiinnon alueilla hahmotin menetelmän esivalmistelua ja suunnittelua. Laadullinen tutkimusote vastasi parhaiten tarpeeseen ja lähtökysymyksiin. Laadullisella tutkimuksella pyrin lisäämään ymmärrystä empatian tarpeesta ja kohdentamaan tätä ymmärrystä omalle työpaikalleni. Pyrkimyksenä ei ollut tuottaa yleistettävää useissa muissakin konteksteissa pätevää tietoa. Pyrin tutkimuksessani lisäämään ymmärrystä empatian käsitteestä ja erityisesti oman työpaikkani empatiailmapiiristä. Työelämän kontekstiin sovellettu tarkoitukseni oli antaa mahdollisuus kehittää työpaikkani työhyvinvointia tutkimustulosten avulla. Kun kehitetään uutta palvelukonseptia, empatian ja työhyvinvoinnin merkitys on huomattava sekä työn tuloksellisuuden, että hyvinvoinnin kannalta. Luonnollisesti päämääräni oli myös tuottaa näkökulmia aihepiiriin lisätutkimukselle.

2 Tutkimuksen kohteena oleva työyhteisö

2.1. Digitaalinen terveysasema ja sähköiset palvelut

Tutkimus ”Empatia työyhteisössä” sijoittui Terveysasemien ja sisätautipoliklinikka-organisaation alaisuuteen, digitaalisen terveysaseman kehitysyksikköön. Nykyinen organisaatiomalli on perustettu 1.1.2020 alkaen. Terveysasemat ja sisätautipoliklinikat kuuluvat hallinnollisesti Terveys- ja päihdepalvelut organisaation alaisuuteen, jota ohjaa Sosiaali- ja terveyspalveluiden johtoryhmä.



Kuvio 1: Terveys- ja päihdepalvelujen organisaatiokaavio (Helsingin kaupunki 2019)

Kehitysyksikössä työtä tekevät Pegasos - ja Omaolo-tiimit sekä It-pääsuunnittelija antaen tietoteknistä osaamistaan Omaolo-palvelun kehittämisen tueksi. Tämän lisäksi yksikössä työskentelee terveystyötarvion projektipäällikkö, osa-aikaisesti asiantuntijalääkäri ja yksikön esimiehenä toimiva kehittäjäylilääkäri. Helsingin terveys- ja hyvinvointikeskus toimintamallin projektipäällikkö sekä johtava ylihoitaja ovat tiiviissä yhteistyössä yksikön kanssa erilaisten yhteistyötapahtumien sekä THK-palveluprosessien kautta. Terveysasemien chatbot -projekti on kehitysyksikön alla tapahtuvaa toimintaa ja linkittyy Omaolo-palveluun.

Yksikön työntekijöillä on runsaasti koulutusta ja osaamista kehittämistyön tueksi. Koulutustaustana työntekijöillä on terveysalan osaamista korkea-, ammattikorkeakoulu- sekä ylempään ammattikorkeakoulun osalta. Itselläni on sosiaalialan koulutustausta. Tämän lisäksi yksiköllä on käytettävissään kahden työntekijän työpanos toimistosihteerin tehtävien hoitamiseen.

Yksikön työ painottuu Helsingin kaupungin sähköisten ja digitaalisen palvelun kehittämiseen; muun muassa Omaolo-palvelun jatkokehittämiseen, levittämiseen ja toimeenpanoon, Pegasoksen rakenteisen kirjaamisen varmistukseen, chatbotin kehittämiseen sekä digitaalisella että tiedolla johtamisen asiantuntijatyöhön. Helsingin oli tarkoitus siirtyä Apottiin lokakuussa 2020 ja yksikön työ on painottunut vahvasti Apottivalmiuksien mahdollistamiseen kuluvaan vuoden edetessä. Apottiin siirtymisen ajankohta siirtyi kevääseen 2021 johtuen koronavirusepidemiasta.

Yksikön työn tavoitteeksi on asetettu asiakasnäkökulmaa lisäävä toiminnallisen muutoksen toimeenpano digitaalisten prosessien kehittämisen avulla. Työntekijät tekevät kehittämistyötä hyötyen aiemmista kokemuksista ja luomalla riskiarvioita, tunnistamalla muutoskohteet kriittisesti arvioiden sekä reagoivat muutoksiin, jotka voivat olla digitaalisen toiminnan esteinä ja/tai edistäjinä. Toiminnallisen muutoksen johtaminen ja henkilöstön osaaminen on nostettu yhdeksi osa-alueeksi, mihin yksikön toiminnassa panostetaan. (Lommi 2019) Kehitysyksikössä työskenteleviltä odotetaan itseohjautuvaa työtettä sekä tiimiin valikoituneilta vaaditaan oma-aloitteellisuutta ja kykyä itsenäisiin päätöksiin esimiehen tuen avulla työlle.



Kuvio 2. Kehitystiimin tavoitteet vuodelle 2020

Sähköisen asioinnin tuottavuusetuina on arvioitu olevan se, että työntekijäresursseja voidaan kohdentaa paremmin ja työntekijät voivat tehdä esimerkiksi etätöitä, mikä on yksi työnhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Digityö nostetaan myös samanarvoiseksi muun työn ohelle. Tiedolla johtamisen merkitys kasvaa. Asiakkaalta pyydetään tiedot vain yhden kerran eikä myöhemmin uudestaan tai jopa useampaan kertaan, kuten aikaisemmin on saattanut tapahtua. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016). Kansalliset terveyshyödyt kasvavat tämän myötä ja tilastotietoa saadaan kerättyä väestötasoisesti. (ODA loppuraportti 2018).

Koronavirusepidemian vuoksi keväällä 2020 Omaolo-palveluun saatiin koronavirus oirearvio THL:n, Sotedigin ja Duodecimin yhteistyönä. Helsingin kehitysyksikön työpanosta on mennyt oirearvioon liittyviin työtehtäviin sekä terveysasemien perustehtävien tukemiseen keväällä 2020. Työtä on tehty etätöinä ja yhteyttä työtovereihin pidetty Skype-palavereiden kautta, niin työasioihin liittyen kuin myös vapaammin eli niin sanottujen yhteisten etäkahvihetkien ja kuulumisten vaihdon merkeissä. Opinnäytetyöni aihepiirin, empatian ja työhyvinvoinnin, kanalta vapaamuotoiset kokoukset henkilökohtaisen näkemisen sijaan on koettu

työyhteisössä tärkeäksi keinoksi työhyvinvoinnin säilyttämiseksi epätavallisessa tilanteessa.

2.2. Itseohjautuvuus

Helsingin kaupungin johtamismalli kannustaa itseohjautuvuuteen ja ihmisten henkilökohtaisten resurssien käyttämiseen. Näin työssä jaksaminen paranee. Sosiaali- ja terveystoimialalla palveluiden uudistamisen mallilla pyritään parantamaan neljää osa-aluetta: asiakaskokemusta, henkilöstökokemusta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Kehitystyön sekä toiminnan tarkoituksena on asiakaslähtöisyyden parantaminen henkilöstön kanssa yhteistyössä. Palveluiden uudistaminen käytännössä tarkoittaa asiakasprosessien kehittämistä, palveluiden keskittämistä ja sähköisten palveluiden laajentamista toiminnassa. Sosiaali- ja terveyspalveluissa on lisäksi tehty laajaa asiakassegmentoinnin ja ydinprosessien kehittämistyötä (Helsingin kaupunki 2019.) Sähköisen asioinnin arvioidaan synnyttävän tuottavuusetuja; työntekijä resursseja voidaan kohdentaa tarkemmin ja työntekijät voivat tehdä muun muassa etätöitä, mikä vaikuttaa työhyvinvointiin. Tärkeä huomioitava seikka on myös julkispalveluiden kilpailukyky markkinoilla. (Tekesin katsaus 281/2011)

Asiakkaalla voi olla useita eri alojen palvelutarpeita, mikä on nähty tarpeena palvelutarpeiden uudistukseen ja monialaiseen toimijuuteen. Palveluntarjoaja näkee asiakaslähtöisyyden palveluiden kehittämisen ja saavuttavuuden näkökulmasta, asiakas taas puolestaan asiakaskokemuksena, mikä on huomioitava palveluita tarjottaessa. Asiakaslähtöisyyden huomioiminen säästää sosiaali- ja terveydenhuollossa tuotantokustannuksia sekä lisää palveluiden vaikuttavuutta. (Tekesin katsaus 281/2011)

Helsingin kaupungin tavoitteena on tukea itseohjautuvaa työtettä sekä lisätä sisäistä motivaatiota työntekoon. Henkilöstön ammatillinen osaaminen pääsee parhaimpaan käyttöön lisäten työn merkityksellisyyttä ja vetovoimaa sekä työhyvinvointia. Helsingin kaupungilla tavoite on siirtyminen monialaisempiin tiimeihin jatkossa Terveys- ja hyvinvointikeskus (THK) toimintamallin mukaisesti. Työ kehit-

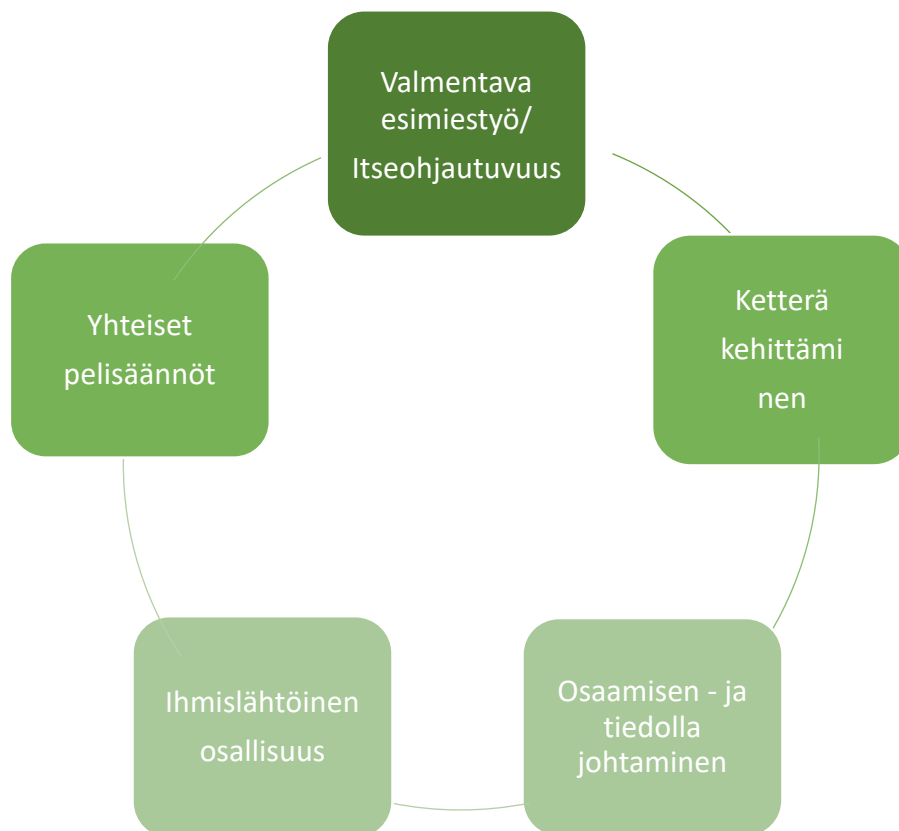
tyy jatkuvasti ja työskentely tapahtuu yli yksikkörajojen sekä uusien osaamisalueiden yli, hyödyntäen teknologian tarjoamia eri muotoja. Tavoitteita asetetaan yhdessä työntekijöiden kanssa ja niille luodaan selkeät mittarit toiminnan jatkuvaa kehittämistä sekä arvioimista varten. Palautteen saaminen toiminnasta ja sen antaminen on yksi johtajuuden perusedellytyksistä. Palautteen avulla työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ja mahdollisista kehittämiskohteista saadaan tietoa. (Helsingin kaupunki 2019)

Itseohjautuvuus on ratkaisevassa asemassa puhuttaessa organisaation menestyksestä ja kilpailukyvyistä. Osallistava organisaatiokulttuuri, kannustava työilmapiiri, innostavat organisaation arvot ja joustavuus ovat tekijöitä, joita voidaan käyttää johtamisen keinoina itseohjautuvuutta johdettaessa. (Helsingin kaupunki 2019) Tiimin yhteistyö, työn arvostus – ja haasteellisuus sekä vapaus työn suhteen ovat suuremmissa arvossa itseohjautuvuuteen ja motivaatioon nähden kuin työympäristö. Työntekijän sisäiseen motivaatioon sisältyy merkityksellisyyden tunne, valinnan, innovoinnin ja edistymisen mahdollisuus ja niiden yksilöllinen kehittämismahdollisuus. Itseohjautuvuutta tukeva työympäristö keskittyy tukemaan työntekijän autonomista sitoutumista työhönsä samalla vahvistaen työpaikan itseohjautuvuuden rakennetta ja työn imua. (Työterveyslaitos 2012)

Työntekijöiden resurssien käyttöön ottaminen ja niiden tunnistaminen ovat edellytys tulevaisuuteen tähtäävän työskentelyn kannalta. Työntekijän tulee saada kuulla positiivista palautetta, ja palautteenannon tulee olla myös organisaation toimintakulttuuriin rakennettuna. On havaittu, että organisaation menestykseen ja tuloksellisuuteen vaikuttaa työntekijöiden kokema myötätunto, työhyvinvoinnin kokemus, sosiaaliset suhteet, työssä koettu mielihyvä ja luovuuden tunteet, mitkä puolestaan edistävät organisaatiossa innovatiivisuutta. Työntekijän potentiaalin ja työntekijän innovaatioiden tunnistaminen voidaan hyödyntää sekä työntekijän että organisaation eduksi. Kehittämistyö laajamittaisesti asiakkaan hyöty huomioiden edesauttaa parempaa tehokkuutta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta. (Työterveyslaitos 2012)

Helsingin kaupungin johtamisen mallissa jokainen työtiimi luo omat tavoitteensa, joihin pyritään. Työlle on asetettu toimintaa kuvaavat mittarit, joiden avulla seurataan jatkuvasti tavoitteisiin pääsyä. Työntekijän osaamista pyritään tunnustamaan ja hänelle osoitetaan arvostusta työyhteisön jäsenenä. Jokaisella toimialalla palvelukokonaisuuksittain talousbudjettiin on määritelty määräraha, jonka avulla henkilöstöä voi palkita asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Samoin tuloksen mukaan toimialoilla on maksettu tulospalkkiota työntekijöille, ellei vuosittaista budjettia ole ylitetty. Tärkeänä nähdään myös se, että työntekijöillä on yhteinen käsitys työn tavoitteista ja tehtävästään organisaatiossa. (Helsingin kaupunki 2019)

Toiminnan tavoitteet peilautuvat niin kaupunkistrategian ja toimialan tavoitteista, uuden johtamismallin kuin palvelujen uudistamisen kautta. Helsingin kaupungilla eri toimiyksiköt voivat itseohjautuvasti asettaa itselleen tavoitteita toiminnalleen, mutta pääasialliset tavoitteet nousevat kaupunkistrategiasta (60 %) ja loput 40 % toimialan oman päätöksen mukaisesti nousevista tarpeista. Kaupunkistrategiasta nousivat tavoitteiksi seuraavat: Vastuullinen taloudenpito hyvinvoivan kaupungin perusta (20 % osuus), maailman toimivin kaupunki: asukas- ja käyttäjätyytyväisyys on kaupungin tuloksellisuuden keskeisimpiä mittareita (20 % osuus,) ja Helsinki on parhaiten digitalisaatiota hyödyntävä kaupunki maailmassa (20 % osuus). Toimialan itse määritteleminä tavoitteina voidaan ottaa esimerkkinä terveysasemat- ja sisätautipoliklinikan tulospalkkiotavoitteet vuodelle 2019, mitkä olivat mm. sähköisten yhteydenottojen nouseminen 20:llä %. (Kaupunkistrategia 2-2021)



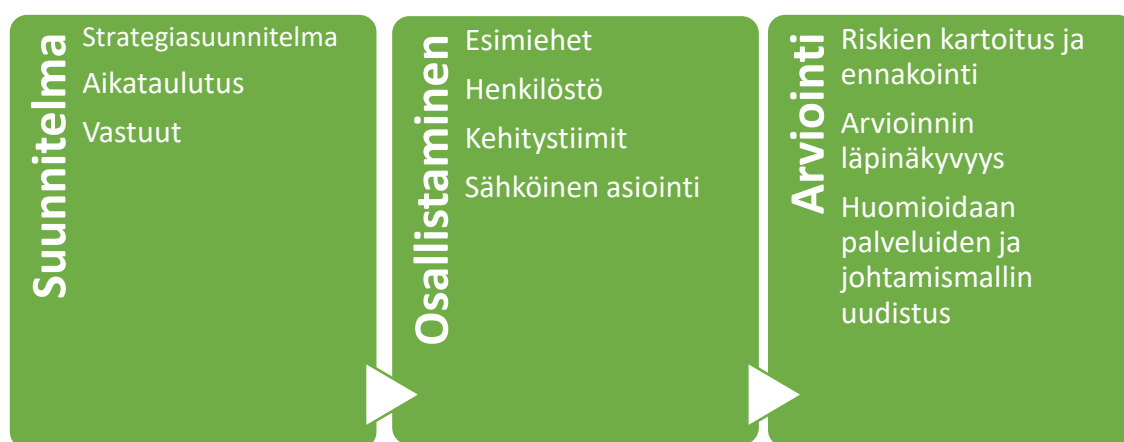
Kuvio 3: Toiminnan seurannan osa-alueet

Dinno -tutkimusohjelmassa tutkitaan dialogista johtamista innovatiivisuuden tekijänä. Artikkelin mukaan työhyvinvointi, työturvallisuus sekä tuotettavuus ovat yhteydessä dialogiseen ja uudistavaan johtamistapaan. Työntekijöiden luovuuteen voidaan vaikuttaa johtamisella, ja tämänlaista johtamista tulisi kehittää organisaatioissa. (Syvänen, Tikkamäki, Tappura & Loppela 2012-2014).

Itseohjautuvuus on pitkäaikainen prosessi. Itseohjautuvuuteen tarvitaan määritykset tehtävistä, missä on tarkoitus toimia itseohjautuvasti sekä esimiehen tukea tarvitaan itsensä johtamisen taidoissa (Jarenko 2017.) Salovaaran (2018) mukaan itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus vastaavat työntekijöiden tarpeeseen, sillä työntekijät ovat kyllästyneet hierarkkiseen johtamiseen, tarvitsevat lisämotivaatiota työntekoonsa ja organisaatioiden toimintaympäristöjen muutokseen sekä ovat valmiita yhteisvastuullisen työskentelykulttuuriin. (Salovaara 2018).

2.3. Palveluiden uudistus osana kaupungin Sote-palveluita

Sosiaali- ja terveystalvvelujen integraatio ja uudistaminen ovat kesken, joten on luonnollista miettiä, miten asiakkaan asema tulee muuttumaan: miten esimerkiksi Helsingin kaupungin terveys- ja sosiaalitoimi joutuu ja on jo joutunut ennakoimaan tulevaa muutosta? Palveluiden uudistus ja sen myötä digitalisuuden käyttöönotto laajemmin on yksi keino vastata asiakkaan tarpeisiin. Toinen keino vastata haasteeseen on joustava yhteistyö ja johtamiskäytäntöjen tarkentaminen.



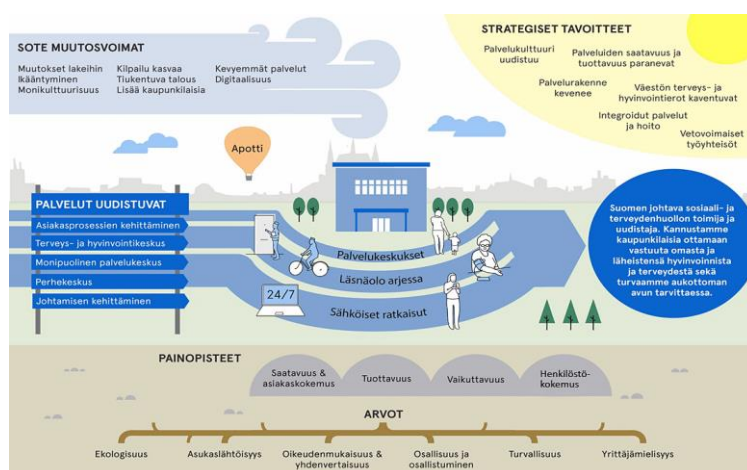
Kuvio 4: Toiminnallisen muutoksen kuvaus

Sosiaalipalveluissa asiakas voidaan nähdä kuluttajana, joka käyttää palveluita yksilöllisen tarpeensa perusteella. Asiakaslähtöinen ajattelu ja asiakkaan palveluiden suhteen valinnan mahdollisuus korostuu näin sosiaalipalveluiden tuottajan näkökulmasta. (Toikko 2012: 112-121). Toikko (2012) näkee palvelunkäyttäjän aktiivisena toimijana, joka pystyy kiinnittymään yhteiskuntaan ja vaikuttamaan yhteiskuntarakenteisiin. Näin ollen asiakasta ei voida nähdä pelkästään kuluttajan roolissa. (Toikko 2012: 112-121).

Palveluiden tarkoituksena on ylläpitää ja edistää kansalaisten hyvinvointia (Toikko 2012: 21). Muuttuvassa yhteiskunnassa sosiaali- ja terveystalvvelut integroituvat ja yhteistyötä tehdään monialaisesti myös kolmannen sektorin kanssa

kansalaisten hyvinvoinnin turvaamiseksi. Toikon (2012) mukaan sosiaalipalveluiden saatavuus on pohjoismaisen hyvinvointivaltion tunnusmerkki (Toikko 2012: 21.)

Sosiaali- ja terveystoimialalla Helsingissä on ollut käynnissä palveluiden uudistaminen. Palveluiden uudistuksen taustana on helpottaa asiakkaan asiointia ja vastuuttaa asiakasta itse enemmän omasta hoidostaan. Palveluiden uudistaminen konkreettisesti tarkoittaa digitalisoitumisen laajentamista toiminnassa, palveluiden keskittämistä ja asiakasprosessien kehittämistä. Palveluiden kehittämisen peruslähtökohta tulee olla asiakkaan tarpeessa ja siihen tarvitaan jatkuvaa innovointia, kehittämisen ja uudistamisen kulttuuria. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016).



Kuvio 5: Palveluiden uudistaminen, Helsingin kaupunki 2019.

Kuviossa 4 on nähtävillä, että toiminnan ja kehitystyön tarkoituksena kaikilta osin on asiakaslähtöisyyden parantaminen huomioiden kaikki osa-alueet; myös työntekijöiden henkilöstökokemus. (Palveluiden uudistaminen, 2018)

Digitalisoituminen on sähköisten palveluiden käyttöönottoa mahdollisimman laajasti ja asiakkaan kanssa asiointia ilman tapaamista. Tämä asiointitapa sopii asiakkaille, joiden tuen tarve on satunnaista. Asiakkaille, joiden tuen tarve on runsaampaa, on asiakasprosessien kehittämisen myötä luotu omat yhteydenpidon keinot omiin työntekijöihin. (Helsingin kaupunki 2019).

Palveluiden keskittäminen on jaoteltu niin, että Terveys- ja hyvinvointikeskukset hoitavat pääasiallisesti työikäisiä, monipuoliset palvelukeskukset ikäihmisiä ja perhekeskukset lapsiperheiden asiointia. (Palveluiden uudistaminen 2019)

Helsingin kaupungin johtamisen käsikirjassa (2019) ja Juutin (2013) teoksessa puhutaan työyhteisöjen siiloutumisesta, joka on esteenä asiakkaan monialaiselle auttamiselle. Tavoitteena on, että työalojen yli yhteistyössä työskennellään asiakkaan edun mukaisesti verkostoissa ja näin saavutetaan asiakkaalle paras mahdollinen etu. (Helsingin kaupunki 2019; Juuti 2013: 124).

Soten näkökulmasta kuntatoimijana on kyettävä vastaamaan palveluntarjontaan muiden toimijoiden rinnalla. Sähköiset asiointikanavat ovat nykypäivää. Helsingin kaupunkistrategiassa painotetaan yhtenä osa-alueena palveluiden uudistamiseen, sähköiseen asiointiin ja digitaalisten palveluiden saatavuuteen. Hallitusohjelmassa nostetaan esille asiakaslähtöiset palvelut hyvinvointi- ja terveysteemassa kärkihankkeeksi. (Kaupunkistrategia 2019). Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia edellyttää, että sähköinen asiointikanava on asiakkaan näkökulmasta houkuttelevin. Edistämään sähköisten palveluiden käyttöä on laadittu laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta (60/2018), mikä on astunut voimaan 1.4.2019. (Valtiovarainministeriö 2019)

2.4. Helsingin kaupungin uudistuva johtamismalli

Johtamisen muutostarve syntyy siitä, että asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet ja sen myötä työtapojen on muututtava. Asiakkaiden moninaisuus, ikärakenne ja kasvava määrä on huomioitava, samoin asiakkaiden odotukset palveluista. Kilpailu yksityisten palvelun tuottajien kanssa vaikuttaa kuntatuottajan palveluntarjontaan: on pyrittävä vastaamaan kilpailuun. Henkilöstön rooli korostuu työskennellessä monialaisesti ja itseohjautuvasti. Työntekijän sisäistä motivaatiota, osaamisen jakamista ja jatkuvaa oppimista sekä yhteisen työn tekemistä korostetaan työn merkityksellisyyden kautta. Tämä kaikki kulminoituu siihen, että työntekijän hyvä henkilöstökokemus on eduksi asiakaskohtaamisissa. (Helsingin kaupunki 2019)

Uusi johtamismalli on suunniteltu tukemaan työntekijöitä itseohjautuvasti huomioiden työntekijöiden sisäinen motivaatio työhön. Työtä tuetaan valmentavalla johtamisella, luoden selkeät tavoitteet työlle sekä tavoitteiden seuraamista kehittyneiden mittareiden avulla. Työntekijätiimeissä luodaan selkeitä pelisääntöjä ja pyritään kehittämään toimintaa yhdessä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Työntekijän osaamista pyritään tunnustamaan ja hänelle osoitetaan arvostusta työyhteisön jäsenenä. (Helsingin kaupunki 2019).



Kuvio 6. Johtamisen käsikirja, Helsingin kaupunki 2019.

Hyvän johtamisen ydin on tasapainoinen asiakas- ja henkilöstökokemus. Uudistuvassa johtamismallissa yllä näkyvässä kuviossa on kuvattu kaikki hyvään johtamiseen tarvittavat osa-alueet: tarvitaan tietoa ja tavoitteita, monialaista osaamista työntekijöiden keskuudessa, yhteisten pelisääntöjen noudattamista, kehittämismyönteisyyttä ja nopeaa suunnanmuutosta tarvittaessa ja valmentavaa johtamisen osaamista sekä ihmislähtöistä osallisuutta. (Helsingin kaupunki 2019)

3 Empatia

Mielenkiintoni empatian tutkimiseen työyhteisössä nousee vahvasti työhistoriaani liittyvistä lisäkoulutustilanteista. Empatian merkitys korostuu työhyvinvoinnin edistäjänä ja tuloksellisuuden taustatekijänä. Lisäksi edellä kuvatussa Helsingin

kaupungin moniulotteisessa työyhteisössä korostuu empatian tarve haasteellisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Empatiaa koskevassa tutkimuskirjallisuudessa ja työelämään sovellettavassa kontekstissa empatiasta ja empatiakyvyn merkityksestä on debatoitu runsaasti. Aivotutkija Katri Saarikivi on pitänyt esillä useissa yhteyksissä empatian merkitystä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Hänen mukaansa jopa ihminen, joka itse ei miellä olevansa erityisen empaattinen, voi kehittää omia empatiakykyjään. Keinoja Saarikiven mukaan empatiakyvyn kehittämiseen ovat toisen tarkkailu, motivaatio ymmärtää toista sekä relevantin, aikaisemman kokemuksen hyödyntäminen. (Saarikivi 2018)

Diakonia-ammattikorkeakoulun kehittämispäivillä 26.4.2018 aivotutkija Katri Saarikivi esitelmöi empatian merkityksestä työyhteisössä. Hänen mukaansa kollektiivisen älykkyyden syntyvyyteen tarvitaan empatiaa. Tutkija Saarikivi ottaa esimerkiksi yhdysvaltalaisen suuryrityksen Googlen. Yritys on tutkinut tiimiensä menestymistä. Tärkein tekijä uusien ajatusten muodostumisessa oli psykologinen turvallisuus; riskinottaminen ilman, että altistuu arvostelulle ja naurulle. Saarikiven mukaan tiimien ongelmanratkaisukyky parani, kun jäsenet pitivät lyhyitä puheenvuoroja, olivat responsiivisia sekä empaattisia. Aivojen rytmisen toiminta synkronoitui yhteistyön aikana. Tällöin muodostui parhaiten kollektiivista älykkyyttä. (Saarikivi 2018).

Vuoden 2019 Sosiaali- ja terveydenhuollon atk-päivillä aivotutkija Saarikivi toi esiin, että tiimit, joiden aivojen rytmisen toiminta synkronoituu, suoriutuvat paremmin. Kosketus ja oksitosiini lisäävät aivojen rytmisen toiminnan synkronoitumista. Saarikiven ydinviestiä voi perustellusti tulkita siten, että aivojen toiminnan synkronoituminen edistää empatiaa ja empatiataitojen oppimista. Saarikiven korostetun työelämälähtöinen ajattelu ja työelämälähtöiset esimerkit korostavat opinnäytetyöni merkitystä: empatialla ja empatiataidoilla on keskeinen merkitys työyhteisössä. Saarikiven mukaan empatiataidot ennustavat kollektiivista älykkyyttä ja luottamukseen syntyyn liittyvät aivoalueet ovat osin päällekkäisiä empatiaan liittyvien kanssa. (Saarikivi 2019)

Empatia tulee kreikankielisestä sanasta *empathia*. Sana tarkoittaa samaistumista toiseen henkilöön, kiintymystä ja eläytymistä toisen tunteisiin. Empatia vaatii taitoa kokijaltaan; on kyettävä asetumaan toisen asemaan, osattava luopua omista asenteistaan ja tahdottava ymmärtää toista. Kyky empatiaan on olemassa jo lapsena. Kasvatus vaikuttaa empatiakykyymme. (Sjöroos 2010: 23-25).

Surakan ja Nummenmaan (toim.) teoksessa puhutaan mielikuvituksen avulla toisen henkilön roolin ottamisesta ja henkilön tunteiden ennustamisesta. Empatia voidaan määritellä myös niin, että toisten kokema emotionaalinen tunnetila jaetaan kuin itse koettaisiin sama. (Surakka & Nummenmaa 1993: 7).

Altruismi tarkoittaa epäitsekkästä ja pyyteetöntä toimintaa, jossa toisen hyvä asetetaan oman edun edelle. Empaattis-altruistisen hypoteesin mukaan pyyteetön toiminta ajaa empatiaan. Empaattispohjainen toiminta ajaa parempaan lopputulokseen kuin kognitiiviseen ajatteluun pohjautuva toiminta tutkimuksen mukaan. (Persson Björn N. & Kajonius Petri J. 2016: 610-619)

Persson ja Kajonius (2016) erottelevat empaattisuudesta kahta piirrettä. Näitä ovat kognitiivinen ja emotionaalinen empaattisuus, joiden katsotaan tuovan mukanaan sosiaalisuutta lisääviä arvoja. Kirjoittajat pohtivat artikkelissaan, että asiayhteyden tunteminen ei tarkoita tietoa toisen kokemuksesta. Lopputulemana tutkimuksessa on, että empatiakykyä ei voida muuntaa henkilön toivomalla tavalla, vaan se pysyy stabiilina. (Persson ja Kajonius 2016: 610-619)

Sosiaalinen älykyys on mahdollista jakaa kahteen osa-alueeseen; miten hyvin aistii toisen henkilön tunteita eli sosiaalinen tietoisuus sekä mitä teemme saamalla tiedolla – sosiaalinen kyvykyys. Golemanin (2009) mukaan yllämainittuja kykyjä voi oppia. (Goleman 2009:89-93, 108-110) Sosiaalinen tietoisuus rakentuu empatiasta, eli siitä miten havaitsemme toisen henkilön sanomattomia viestejä ja samaistumme niihin. Tämän lisäksi miten kuuntelemme, ymmärrämme toista henkilöä ja kuinka käsitämme yleisesti ottaen ympäröivän maailman ihmis-

suhdeperiaatteet. (Goleman 2009: 89-93). Paljon puhutaan kehonkielestä ja sanomattomasta viestinnästä. Asiakaspalvelussa nämä nousevat tärkeäksi tekijäksi asiakkaan kuuntelemisen ja kuulemisen lisäksi.

Sosiaalinen kyvykyys puolestaan sisältää vuorovaikutusta ilman sanoja, tilanteeseen ja aiheeseen sopivan käyttäytymisen, asian loppuun saattamiseen olevan tarvittavan vuorovaikutuskyvyn, ymmärryksen toisen ihmisen tarpeista ja kyvyn niistä huolehtimiseen. (Goleman 2009: 89-93). Golemanin (2009) mukaan empatiataidot kehittyvät ihmisellä iän myötä, elämäkokemukset ja tapahtumat tuovat lisänsä ihmiselle, mikä auttaa empatian kokemiseen. Samoin naisilla on parempi empatiakyky kuin miehillä. (Goleman 2009: 89-93).

Syväkuunteleminen on taito, jonka sanotaan olevan yksi tärkeimmistä myös sosiaali- ja terveystoimialalla. Asiakkaan kuuleminen ja tarkentavien kysymysten asettelu niin, että asiakas kokee saavansa jakamattoman huomion ja ratkaisun ongelmaansa on sosiaalisesti ja empaattisesti taidollisen työntekijän valtti. (Goleman 2009: 98-99). Itse olen työurallani havainnut, että asiakkaan sanoman toistaminen kysymysmuodossa ”ymmärsinkö oikein”, ”tarkoititko näin”, on juuri tarkentavan kysymyksenasettelun mukaista toimintaa.

Ominainen kyky sosiaalisesti älykkäälle ihmiselle on empaattinen tarkkuus. Tämä tarkoittaa sitä, että empaattisesti tarkka ihminen kykenee havainnoimaan kanssaolijasta erilaisia tunnetiloja ja epävarmuuksia käytöksessä ja myöhemmin pukee ne sanoiksi. Empaattisesti tarkka ei ehkä kykene sanoittamaan mikä tila tai tunne on kyseessä, mutta havainnoi tilanteen, mihin joku toinen ei kiinnittäisi edes huomiota. (Goleman 2009: 98-99). Esimerkkinä tästä voi olla, että joku ihminen tuntuu käyttäytyvän omituisella tavalla. Myöhemmin voi selvitä, että ihminen oli epävarma tilanteessa, koska ei muistanut kanssaolijan nimeä eikä kehdannut kysyä.

Sosiaalinen kognitio kertoo siitä, miten maailma odottaa meidän käyttäytyvän. Tähän sisältyy ympäröivien sanattomien normien sekä esimerkiksi työpaikalla hierarkia-asetelmien ymmärtäminen. Huumorin käyttäminen työpaikalla sisältyy myös tähän kategoriaan. (Goleman 2009: 100).

Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät ovat hakeutuneet niin sanottuihin hoiva-ammatteihin. Työntekijöillä oletetaan olevan huolenpitoimpulssi, jonka avulla autetaan heikoimpia ja apua tarvitsevia. Huolenpito lähimmäisestä kertoo myötätunnon kyvystä. Goleman (2009) myös esittää, että varhaislapsuudessa lasta on tärkeää rohkaista muiden tarpeiden huomioimisessa. Tämä voi olla ratkaisevaa käytöshäiriöiden synnyn ehkäisemiseksi tulevaisuudessa. (Goleman 2009: 106-107).

Työelämässä vallitsee tietyt normit, ja jokaisessa työpaikassa on erikseen vielä omat, sanomattomat säännöt. Goleman (2009) nostaa esiin ihmisissä olevan karisman ja sosiaalisen varmuuden, millä toiset saavat työpaikalla osakseen ihailua ja aina kuulijakunnan taakseen. Karismaattisilla ihmisillä on ilmaisukykyä ja voimaa, jonka avulla he saavat muut kuuntelemaan itseään. Esiin nousee myös normit, mitkä säätelevät naisten ja miesten välisiä eroja. Naisille on luontaisesti sallittu laajempi tunteidenilmaisujen kirjo kuin miehille. Toisaalta naisen itku syö uskottavuutta naiselta työpaikalla. Myös itkevä mies koetaan heikoksi. (Goleman 2009: 102-103).

Synkronia tarkoittaa ihmisten välistä sanattomien viestien havaitsemista, kuten eleitä ja liikkeitä. Jos ihmisellä on vaikeuksia hahmottaa toisten sanatonta viestintää, tämä aiheuttaa sosiaalisia ongelmia ja kyvyttömyyttä. Työyhteisössä tämä on haaste, sillä työpaikalla odotetaan normitettua käytöstä. Ihmisen kärsiessä niin sanotusta dyssemiasta (kreikan kielen sanoista dys-, "vaikeus" ja semia "viesti"), ongelma korostuu ja saattaa aiheuttaa ristiriitoja. (Goleman 2009: 101).



Kuvio 7: Luottamuksen syntyyn liittyvät aivoalueet ovat osin päällekkäisiä empatiaan liittyvien kanssa (Saarikivi 2019).

3.1. Oikeudenmukaisuusetiikka ja huolenpitoetiikka

Tutkimuskirjallisuudessa käsitellään tyypillisemmin naisten ja tyypillisemmin miesten tapaa ajatella moraalista ja etiikasta. Kohlberg (1969, 1984), Gilligan (1982) ja Farley (1996) hahmottavat kaksi päälinjaa siinä, miten naisten ja miesten tapa hahmottaa moraalit ja etiikka voidaan määrittellä. Päälinjoissaan kaksi tapaa ovat: velvollisuusetiikka (enemmän miesten tapa hahmottaa eettistä toimintaa) ja huolenpitoetiikka (enemmän naisten tapa hahmottaa eettistä toimintaa).

Naisten ja miesten eettinen koodiston katsotaan olevan laadullisesti erilaisia. Naiset ja miehet mieltävät toimintansa eettiset perustelut eri tavoin. Tutkimuskirjallisuudessa teoreettiset käsitteet ”oikeudenmukaisuusetiikka” (ethics of justice) ja ”huolenpitoetiikka” (ethics of care) on mielletty ääripäiksi sukupuolien eettiselle ajattelulle (Kohlberg 1969, 1984 ja Gilligan 1982). Tästä tutkimuskirjallisuuden varsin laajasta yksimielisestä teoriasta voidaan johtaa oletus, että naisten ja miesten tapa hahmottaa empatian merkitys voi olla erilainen.

Empaattisuuden näkökulmasta on syytä ottaa huomioon Martin Hoffmanin (1987) tuomat lisäykset ja kritiikki hyvin ääripäitä edustavaan Kohlbergin ja Gilliganin ajatteluun. Hoffman tuo esiin jännitteen huolenpitoetiikan ja yhtenäisiin oikeuksiin perustuvan moraalijattelun välillä. Käyttäytyminen voi olla hyvin tilannesidonnaisuudesta huolenpitoetiikan kannalta empaattisesti oikeaa ja toisaalta tällainen käyttäytyminen voi olla ristiriidassa yhdenvertaisiin oikeuksiin perustuvien moraaliperiaatteiden kanssa.

Hoffman konkretisoi asiaa esimerkillä lääkäristä. Jos lääkäri antaa aikaansa ja erikoisosaamistaan vain yhdelle potilaalle unohtaen muut samanlaisessa lääkärin avun tarpeessa olevat, voidaanko hänen toimintaansa pitää moraalisesti ja empaattisesti oikeana ja tasapuolisena? Hoffman tulkitsee, että kyseissä esimerkeissä lääkäri on ilmiselvästi empaattinen kyseisen potilaan näkökulmasta. Lääkäri unohtaa jopa omat tarpeensa keskittyessään yhteen potilaaseen, auttaakseen huolenpitoetiikan mukaisesti vain tuota yhtä potilasta parhaansa mukaan. (Eisenberg ja Strayer 1987: 76-77)

Hoffman ei pidä esimerkkitapauksen lääkärin toimintaa yhdenvertaisten tarpeiden näkökulmasta empaattisesti oikeana, koska muiden potilaiden perustellut yhdenvertaiset oikeudet tasavertaiseen lääkärin hoitoon eivät toteudu. Selkein johtopäätös Hoffmanin esimerkistä on summattavissa: oikeanlaista empatiaa ei voi johtaa yksinomaan tilannesidonnaisesta, usein yhden ihmisen huolenpitoon, perustuvasta käyttäytymisestä. (Eisenberg ja Strayer 1987: 76-77)

Tämä tulkinta ei kerro tarpeeksi empatiasta. Toisaalta aito, oikea, tilannesidonnainen empatia ei voi olla kylmän laskelmoinnin tulosta. Empatia ei ole yksinomaan yleisiin moraaliperiaatteisiin pohjautuvaa logiikkaa, vaan tilanne, ympäröivät tekijät, kokonaisuus on otettava huomioon. Hoffman hahmottaa varovasti parasta mahdollista empatiaa sellaiseksi, että siinä yhdistyy tilanteen lukutaito, sensitiivisyys ja toisaalta tasapuolinen, tasa-arvoinen, oikeudenmukaisuuteen perustuva kohtaaminen (Eisenberg ja Strayer 1987: 76-77)

Opinnäytetyössäni tutkin empatian merkitystä digitaalisen terveysaseman kehityksikössä. Digitaalisen terveysaseman kehitysyksikkö koostuu pitkälle koulutetuista ammattilaisista, joten sukupuolisidonnaisuus ei oletettavasti ole tärkein peruste hahmottaa empaattisuuden tarvetta työyhteisössä. Tulkitsen oikeudenmukaisuusetiikan ja huolenpitoetiikan ilmauksia opinnäytetyössäni varsin väljästi: varaudun sukupuolisidonnaisten moraaliteorioiden pohjalta siihen, että empatian tarpeiden ilmaisuissa ääripäässä saattavat olla ilmaukset, kuten ”mehän olemme vain töissä täällä” ja ”me olemme kuin yksi suuri perhe”.

Kohlbergin (1969, 1984) ja Gilliganin (1982) varsin suoraviivaista kahtiajakoa velvollisuusetiikkaan ja huolenpitoetiikkaan on arvosteltu. Tutkija Helmut Reichin (1997) uskonnollista kehitystä käsittelevässä tutkimuksessa Reich painottaa, että pääsääntöisesti sukupuolisidonnaiset hahmotukset moraalietiikasta selittyvät paremmin erilaisiin sosiaalisilla rooleilla erilaisissa tilanteissa. Reichia tulkiten voidaan hahmottaa, että perheessä naiset useimmiten omaksuvat huolenpitoetiikallisen ”roolin” ja työelämässä naiset tämän lisäksi helposti omaksuvat velvollisuusetiikallisen ”roolin”. Reichin mukaan sosiaaliset ja tilannesidonnaiset tekijät ovat yhtä tärkeitä kuin sukupuolisidonnaiset tekijät moraalietiikassa (Reich 1997, 71-72).

Carol Gilligan (1982) on myös tarkentanut, että ihmissuhteet, huolenpito ja velvollisuus selittävät yhtenä kokonaisuutena naisten hahmotusta moraalietiikasta. Sosiaalisten suhteiden dynamiikka ja lisääntyvä tieto ihmissuhteista kuvaa parhaiten huolenpitoetiikan kehitystä (Gilligan 1982). Edellä mainitusta tutkimuskirjallisuudesta on tulkittavissa, että empatian tarvetta ei välttämättä ilmaista eri tavalla sukupuolisidonnaisesti. Arvioituani tutkimuskirjallisuutta kokonaisuutena päädyin oletamaan, että ilmaisu empatiasta voi olla ominainen kenelle tahansa sukupuolesta riippumatta. Sukupuolisidonnaisuuden sijaan pyrin kiinnittämään vahvemmin huomiota siihen, kuka ilmaisee empatian merkitystä, millä tavoin ja miksi?

4 Tutkimuskysymykset

Olen työskennellyt yli 20 vuotta sosiaalialalla ja ihmissuhdetyössä. Työurallani olen havainnut, että empatialla on merkittävä rooli niin työntekijöiden keskinäisessä kanssakäymisessä, työhyvinvoinnissa kuin asiakaskohtaamisessa. Tällä hetkellä työskentelen kehitystehtävässä pienessä, tiiviissä työtiimissä ja empatian merkitys tuntuu korostuvan työn tuloksellisuuden näkökulmasta.

Kehitysyksikkö koostuu vahvoista ammattilaisista, joilla suurimmalla osalla on vuosien työkokemus. Tästä kokemuksesta ja siihen liittyvistä verkostoista on ollut korvaamatonta hyötyä työn tekemisessä ja kehittämisessä. Olen ollut osa tiimiä 2.1.2019 alkaen. Olen jo ensimmäisen toimintavuoden aikana hahmottanut, että kyseisessä työssä tarvitaan vahvaa ammatillista asiantuntijaosaamista ja kykyä empatiaan.

Opinnäytetyöni otsikko on: "Ymmärsinkö oikein?" - Empatia työyhteisössä. Työn nimi johtuu usein käyttämästäni tarkentavasta kysymyksestä asiakastilanteissa. Kysyessäni: "ymmärsinkö oikein" asiakas tai työtoveri on usein kokenut tilanteen empaattisena ja myötätuntoinen ilmapiiri on syntynyt.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) millaiset ovat työntekijöiden käsitykset empatian tarpeellisuudesta työyhteisössä?
- 2) miten työntekijät kuvaavat empatian hyödyllisyyttä, paikkaa ja tarvetta työyhteisössä?

Empatian merkitys työpaikalla saattaa olla ratkaiseva. Työpaikka, jossa voidaan hyvin, tuottaa varmasti parhaita tuloksia ja työhön on hyvä tulla. Kun kehitetään uutta palvelukonseptia, kuten erityisesti kehitysyksikössä tehdään, empatian ja työhyvinvoinnin merkitys on huomattava sekä työn tuloksellisuuden, että hyvinvoinnin kannalta. Tutkimuksellani pyrin antamaan lisää näkökulmia edellä mainittuun ja halusin avata uusia tutkimusmahdollisuuksia. Opinnäytetyöni sovellettavuudella pyrin siihen, että tulokset voisivat auttaa hahmottamaan, miten ymmärretään erilaisten ihmisten ilmaisuja empatian tarpeesta ja empaattisista ihmisistä sekä tilanteista, joissa empatia edesauttaa työpaikan hyvinvointia.

4.1. Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa teoria voidaan nähdä apuvälineenä tai päämääränä. Apuvälineenä teoria antaa mahdollisuuden tulkintojen tekemiseen tutkimusaineiston pohjalta. Jos teoria on päämäärä, silloin tutkimusaineisto ohjaa tarkentamaan olemassa olevaa tai olemassa olevia teorioita tai jopa tekemään uutta teoriaa aineiston pohjalta.

Koin vaikeana määritellä etukäteen, kumpi (tai eikö kumpikaan) lähestymistapa olisi tutkimuksessani ehdottomasti oikea. Apuvälineenä teorialähtöinen analyysitapa on kyllä usein perinteinen ja selkeä luonnontieteellisissä tutkimuksissa käytetty analyysimalli. Teorialähtöisyyttä kutsutaan myös deduktiiviseksi analyysiksi (yleisestä yksittäiseen). (Tuomi & Sarajärvi 2002: 95-99.)

Toista ääripäätä voidaan kutsua aineistolähtöiseksi tutkimukseksi. Tällöin analyysin pääpaino on nimen mukaisesti aineistossa ja juuri tutkimusaineiston pohjalta rakennetaan, muutetaan tai tarkennetaan teoriaa (tai teorioita). Tällöin edetään yleensä yksityisestä yleiseen. Tällainen puhdas induktiivinen päättely ei ole

sekään Tuomi ja Sarajärven mukaan mahdollista. Pelkkä havaintojen kuvaaminen ilman ennakkokäsityksiä siitä, mitä havainnoi (tutkittava ilmiö, joka minun tapauksessani on "empatia") ei ole mahdollista. Absoluuttisesti aineistolähtöistä tutkimusta on vaikea toteuttaa pelkästään siksi, että havainnot ovat yleisesti aina jollakin tavalla teoriaan pohjautuvia. Ei siis ole olemassa objektiivisia havaintoja, sillä esimerkiksi käytetyt käsitteet ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 98.)

Lähtökohtaisesti tutkimukseni sijoittui parhaiten teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastoon. Lähin termi tutkimuksen asemoimiseksi on teoriasidonnainen tutkimus. Tällaisessa tutkimuksessa oleellisinta ei ole tutkimusaineiston puhtaasti teoriaan perustuva analyysi, vaikka loogisia yhteyksiä teoriaan (tai teorioihin) on vedettävissä. Arvelin, että tutkimusaineistoni olisi luonteeltaan sellaista, että analyysivaiheessa löydöksille voi etsiä tulkintatukea, selityksiä ja vahvistusta teoriapohjasta. Yhtä hyvin voisi käydä niin, että empiiriset löydökset eivät ollenkaan vastaa aiempien tutkimusten tuloksia. Teoriasidonnaista tutkimusta kutsutaan metodikirjallisuudessa myös abduktiiviseksi päättelyksi (Tuomi & Sarajärvi 2002: 99).

Tutkimuksen luotettavuuden ongelma on aina olemassa, kun tutkitaan subjektiivista kokemusta, kuten empatiaa. Tutkimuksessani myös tutkittavien erilaiset lähtökohdat, iät ja tutkijaan kohdistuvat henkilökohtaiset tunteet ovat voineet vaikuttaa tulokseen. Samoin oli huomioitava tutkittavien ymmärrys tutkimuskysymysten kohdalla. Jokainen henkilö kuulee ja ymmärtää kysymykset oman kokemuksensa kautta. (Heikkilä 2014: 8-15).

Laadullisella tutkimuksella pyrin lisäämään ymmärrystä empatian tarpeesta ja kohdentamaan tätä ymmärrystä omalle työpaikalleni. Pyrkimyksenä ei ollut tuottaa yleistettävää useissa muissakin konteksteissa pätevää tietoa. Tutkimus tähtäsi lisäymmärrykseen empatian käsitteestä ja erityisesti empatian paikasta omalla työpaikallani. Tutkimuksen avulla halusin avata syvempää ymmärrystä työpaikan nykytilanteesta ja saavuttaa keinoja hyvinvoinnin kehittämiseksi.

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tarkastelin myös, miten ammattikorkeakoulun ja yliopiston opinnäytetöiden eroa on hahmotettu. Vilkka (2015) painottaa, että yliopiston ja ammattikorkeakoulun lähestymistavat tutkimukselliseen työhön ovat erilaisia. Yliopistojen keskittyessä tieteelliseen tutkimukseen etsitään pääasiassa uutta teoriaa tai tiedon tuottamista. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyön tekemisessä pyritään lähtökohtaisesti työelämälähtöisyyteen, käytännönläheisyyteen ja alueelliseen kehitykseen (Vilkka 2015: 16).

Ammattikorkeakoulujen tutkimus keskittyy enemmän uusien ja kehiteltävien toimintatapojen muodostamiseen ammatillista kehittämis- ja tutkimustoimintaa silmällä pitäen. Kanasen (2008) mukaan molemmat instituutiot ovat korkeakouluja ja näin ollen vaatimukset tieteellisyydestä ovat kaikille opinnäytetyötä tekeville samat. Opinnäytetyön tavoitteena on aina tuottaa sellaisia ratkaisuja sekä tuloksia, joita voidaan pitää luotettavina sekä uskottavina. (Kananen 2008)

Vilkan (2015) mukaan Econ (1989) määritteli tieteellisen tutkimuksen osa-alueita sekä ehtoja seuraavalla tavalla:

- Tutkimuskohteen täsmällinen määrittely,
- Tutkimus tuottaa jotakin uutta, aiemmin sanomatonta,
- Tutkimuksen hyödyllisyys,
- Tutkimuksen tarjottava mahdollisuus julkiseen keskusteluun ja esitettävä sille myös riittävät perusteet.

Vilkka (2015) kuvaa edellä mainitun lisäksi tieteellisille tutkimuksille yhteistä vertailuperustaa. Perusta muodostuu tieteellisen tutkimuksen vaatimuksista, joista tutkimus aina lähtee ja joihin lopulta aina palataan. Tieteelliselle tutkimukselle on aina oleellisen tärkeää aiempien, aiheeseen liittyvien tutkimuksien määrä ja laatu.

Kattava ja laadukas teoria on ensiarvoisen tärkeää. Lisävaatimuksia hyvälle teieteelliselle tutkimukselle ovat: järjestelmällisyys, täsmällisyys ja kurinalaisuus.

Esittelin tutkimusaiheen työkokouksessa työyhteisölle. Aihe, empatia työyhteisössä, aiheutti selkeästi mietintää ja kysymyksiä työn tavoitteista työtovereiden keskuudessa. Heille kerrottiin, että kaikilla on mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta niin halutessaan. Kaikille lähetettiin sähköpostilla haastattelukysymykset, suostumuslomake ja infokirje. Heidän saatuaan nämä tiedot, lähestyin jokaista yksitellen kasvokkain ja kysyin suostumusta haastatteluun. Kaikki suostuivat ja sovimme haastatteluajan. Haastateltavia oli 12 henkilöä. Haastattelut toteutettiin ajalla 22.1.-13.2.2020. Haastateltavat miettivät työyhteisön empaattisuutta viitaten vuoden 2020 tammi- helmikuun tilanteeseen digitaalisen terveysaseman kehitysyksikössä.

Haastattelukysymyksiä oli kolmelta. (Liite 1: Vastajille esitettävät haastattelukysymykset). Haastattelukysymykset oli johdettu tutkimuskysymyksistä. Kysymykset olivat kaikille vastaajille samoja. Tutkimuksessa vastaajia oli rajoitettu määrä, johtuen kehitysyksikön pienestä koosta. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa noudatettiin eettisyyttä, ettei ketään haastateltavaa voi tunnistaa vastauksesta. Tällä tiedon hankinnan suunnitelmalla sain laadullisesti ja määrällisesti tarpeeksi tutkimusdataa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Haastattelujen nauhoittaminen antoi minulle mahdollisuuden keskittyä vuorovaikutukseen ja osallistua omalla persoonallisella tavallani ilman muistinpanojen rasitetta. Aidosti läsnä oleva asenne nimenomaan kasvoista kasvoihin käytävissä haastatteluissa on tärkeää.

Etukäteistuntemus omasta työyhteisöstä voi olla tutkijalle etu. Luotetulle työtoverille kerrotaan ehkä jotain sellaista, jota ulkopuolisemmalle tutkijalle ei kerrotaisi. Tilanne voi yhtä hyvin olla täysin päinvastainen: vastaavatko haastateltavat rehellisesti, kun kysyjänä on kollega? Näistä näkökohdista eettisyys saavutetun tiedon suhteen nousee omaa työyhteisöä tutkittaessa erityisen tärkeäksi ja tätä painotin tutkimuksen edetessä.

5 Aineiston analyysi

Väljästi tulkittuna työyhteisön hyvinvointi ja empatia voidaan käsittää teoriaksi. Tämä käytännöstä nouseva teoria rakentuu ja täydentyy siten, että tutkimusaineisto on lähtökohtana. Aineiston analyysissä etenin tulkinnassa yksittäisistä havainnoista (esimerkkeinä sitaatit haastateltavilta) yleisiin väitteisiin empatian paikasta työyhteisössä (Eskola & Suoranta 1998, 83.). Tässä mielessä tulosten raportointi ja tulkinta edellyttivät tutkijalta varsin selkeästi perusteltua otetta. Pyrin välttämään analyysissä sattumanvaraisen, subjektiivisen ja intuitiivisen tulkinnan vaaran.

Aineistolähtöisyys analyysissä ei tässäkään tutkimuksessa tarkoita täydellistä vapautta teoriasta. Analyysi ja tulosten tulkinta eivät ole vain tutkimuskysymyksistä nousevien havaintojen raportoimista. Tuomi ja Sarajärveä tulkiten en pyri objektiivisiin, täysin teoriasta irti oleviin havaintoihin. Käyttämäni käsitteet (kuten ”empatia”, ”työyhteisö”) ovat tutkijana asettamiani ja jo tämän takia nämä käsitteet ohjaavat tulosta ja tulosten tulkintaa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98.).

Ensin analysoin haastatteluaineiston siten, että ryhmittelin vastaukset teemoitain. Tulosten raportoinnin yhteydessä liitin mukaan sitaatteja haastatteluaineistosta. Tämän jälkeen haastatteluaineistoa analysoitaessa nousi oleelliseksi tarkastella teemojen asiasisällön lisäksi sitä, *miten* haastateltavat puhuivat. Jotkut haastattelun kysymykset ohitettiin nopeasti, toisia jäätiin pohtimaan syvällisesti sekä haastattelutilanteessa, että varsinaisen haastattelun jälkeen syntyneissä vapaamuotoisissa keskusteluissa. Tästä näkökulmasta tarkasteltaessa jo alustavassa analyysivaiheessa haastatteluaineistosta jäi vahva vaikutelma, että haastateltavat puhuivat vuorovaikutuksen luonteesta: työhyvinvointiin vaikuttaa oma asenne, kiireettömyys, vuorovaikutuksen selkeys, keskittynyt empaattinen kuunteleminen tai sen puute.

Aiemmassa luvussa kuvaamani prosessin tuloksena pyrin saamaan uutta laadullista ymmärrystä empatiasta työyhteisössä. Laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä tarkastelin haastatteluaineistoa jo analyysivaiheessa tarkastellen tuotetun tiedon luonnetta. Analyysissä ja tulosten tulkinnassa pyrin havainnoimaan ja

erityisesti ymmärtämään empatian paikkaa ja hyödyllisyyttä työyhteisössä. Tulosten tarkastelemiseksi keskeisiksi tulkintaperusteiksi nousivat ilmaisujen työyhteisökonteksti ja aineistolähtöinen analyysi. Sekä tekstiin että taulukkoon (s. 41) on koottu otteita tutkittavien käyttämistä ilmaisuista sekä tutkimuskysymykseen liittyvät haastatteluteemat havainnollistamaan aineiston tulkintaa.

6 Tulokset

Empatia voidaan nähdä hyvin monesta näkökulmasta hyödyllisyyden tai hyödyttömyyden ääripäinä; oleellisesti työhyvinvointiin liittyvänä tai siitä erillisenä; yksiyksiselämän alueena tai yhteisön ominaisuutena työyhteisössä. Tässä luvussa esitän tuloksia haastattelujen perusteella temaattisesti. Liitän tutkimusraporttiin kuvaavia sitaatteja vastauksista. Teemoja haastattelussa ovat seuraavat: työyhteisö, työn tuloksellisuus, keskinäinen viestintä, empaattisuus, epäempaattisuus, koulutustaso, työkokemus, empatiataidot, sukupuoli ja elämäkokemus. Teemat ryhmittäytyivät loogisesti kolmen selkeän asiakokonaisuuden ympärille, joita ovat: empatiataidot, empatian merkitys työn tuloksellisuuteen ja empatia työhyvinvoinnin edistäjänä.

6.1. Empatiataidot, työn tuloksellisuus ja työyhteisö

Kahta vastaajaa lukuun ottamatta haastateltavat katsoivat, että empatiataitoja voidaan oppia ja kehittää. Oppimisen edellytyksenä pidettiin tietoista päämäärää empatiataitojen syventämiseen. Empatiataitoja voi haastateltavien mukaan oppia tiettyyn rajaan asti, mutta osa taidoista tulee luonnostaan.

Haastateltavien mukaan empatiataitoja tarvitaan kaikissa työyhteisöissä yhteistyön sujumiseksi. Empatiataitoihin haastateltujen mukaan liittyy ymmärrys toisen tunnetilasta. Keskeinen empatiataito on toisen kuunteleminen. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että toisen puheenvuoroa kunnioitetaan eikä häntä keskeytetä. Kun työyhteisössä on empatiataitoisia työtovereita, työntekijä kokee itsensä hyväksytyksi. Empatiataidot korostuvat työyhteisötaitoina.

”Minun pitää antaa sullekin mahdollisuus kertoa ja mun pitää olla hiljaa ja mun pitää kuunnella. Tän takia mulla on kaksi korvaa ja vain yksi suu”. H8

Empatiataidoista puhuessaan haastateltavat korostivat, että työn luonne on muuttunut ja työntekijöiltä vaaditaan enemmän joustoa. Digitaalisen terveysseman kehitysyksikössä tulisi haastateltavien mielestä pystyä miettimään, miten digitaalisessa maailmassa voidaan huomioida empatia? Tärkeää on kyky arvioida, mikä on sekä asiakkaalle että työntekijälle hyödyksi. Empatiataidoista puhuttaessa esimiestyö korostui selkeästi: esimiehiltä vaaditaan huomattavasti empatiataitoja muuttuvassa työympäristössä.

”Nykyinen esimies on Luojan kiitos empaattinen ja ymmärtää. Se on hirveen kannustava, mikä on hyvä ja positiivinen asia.” H1

Yksi haastatelluista katsoi, ettei empatiataitoja voi oppia. Hänen mukaansa ihmisen peruspersoonassa on olemassa tietynlainen empatia, joka väistämättä tulee esiin. Haastateltava arvioi keinoja tuoda empatiaa esille ja pohti kykyä oppia empatiaa. Vastaja painotti, että jokaisella on perusempatiakykyä. Toinen vastaja mietiskeli vastatessaan, piti pitkiä taukoja, ja päätyi siihen, että empatiataidot ”vähän kuin tulee automaattisesti”. Hän liitti pohdintaansa ajatuksen ”väkisin opettelusta”. Hän ei tarkentanut näkemystään. Näkemystä voi varovasti tulkita siten, että empatiataitojen opiskelu on aikuisiällä jo myöhäistä, sillä empatiataidot ovat hänen mukaansa muodostuneet aikaisemmin.

”Pakko-opetteleminen erikseen, empatian? Niin, nytkö? Ne oli muodostunut aikaisemmin jo.” H5

Haastateltavien mukaan työyhteisössä korostuvat samat empatiataidot kuin siviilielämässäkkin. Työkonteksti ei tuo siihen merkittäviä eroja. Haastateltavat painottivat hyvää peruskäyttäytymistä ja niin sanottua ”pelisilmää”. Tarkemmin asiasta kysyttäessä haastateltavat täsmensivät ”pelisilmän” tarkoittavan seuraavaa: annetaan työtoverin olla rauhassa tarvittaessa eikä häiritä häntä tarpeettomasti. Haastateltavat kokivat, että digitaalisen terveysseman kehitysyksikössä on hyvin kattavasti totuttu työtoverin kunnioittamiseen ja työyhteisössä osataan ottaa

toiset huomioon hyvin. Kunnioittavalla asenteella koettiin olevan vaikutusta työviihtyvyyteen. Haastateltavat tarkensivat ajatusta siten, että empatia on automaattista toisen huomioimista.

”Empatian osoittaminen on myöskin semmosta henkistä sivistystä.” H10

Haastateltavien mukaan digitaalisen terveysaseman kehitysyksikössä työskentelevät ovat harjoitelleet empatiataitoja. He ovat pyrkineet kehittymään paremmiksi kuuntelijoina. Empatiataidoilla koetaan olevan merkittävä vaikutus digitaalisen terveysaseman kehitysyksikössä. Tämän lisäksi empatiataidoilla mainittiin olevan merkittävä rooli koko yhteiskunnassa. Haastateltavat laajensivat käsitettä koskemaan palvelua käyttävään ihmiseen: asiakkaan elämäntilannetta on tunnettava hyvin. Haastatteluissa kuvattiin empatiataitoa eräänlaiseksi rajapinnaksi: miten reagoidaan toisten ideoihin ja toisten sanoittamiin asioihin. Asiayhteydessä käytettiin rinnastusta siihen, että empatia ulottuu myös työyhteisön ulkopuolelle käsittäen perheen ja muun toimintaympäristön. Tarvitaan ymmärrystä työtoverin elämäntilanteeseen.

”Me ollaan täällä työpaikalla myös äitejä ja vaimoja ja tyttäriä ja ties mitä. Empatia nivoutuu siihen, että sä voit olla omana itsenäsi.” H10

Haastatteluissa painotettiin, että ilman empatiaa ei voi saada tuloksellisuutta digitaalisen terveysaseman kehitysyksikössä. Haastateltavat nostivat selkeästi esiin työyhteisön voimaannuttavan vaikutuksen. Työyhteisön kommunikaatiota pidettiin erittäin merkittävänä työn tuloksellisuudessa. Empaattisuudesta puhuttiin muiden asemaan asettumisena, mikä on välttämätöntä digitaalisen terveysaseman kehitysyksikössä. Toisen asemaan asettuminen korostuu työyhteisössä terveysasemien ammattilaisten kanssa työskennellessä ja koulutustilaisuuksissa. Empaattinen ihminen vaistoa työilmapiiriin ja ottaa sen huomioon kouluttamistilanteissa. Tällä katsottiin olevan suora vaikutus työn tulokseen.

Haastatteluissa tuotiin esiin, että empatia vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja työtyytyväisyys puolestaan johtaa parempaan tulokseen. Tämä nähtiin ketjuna: empatia luo työviihtyvyyttä työyhteisössä. Tuntiessaan voivansa tehdä työn hyvin työn

tuloksellisuus nousee. Haastateltavien mielestä empatia ei suoraan vaikuta työn tuloksiin, mutta välillisesti empatian avulla saadaan rakennettua sellainen työympäristö, missä kaikki voivat tehdä työtä parhaalla mahdollisella tavalla.

”Niin tottakait, jos ilmapiiri on semmonen, että ihmiset on empaattisia ja ymmärtää toisiaan ja osaa ajatella toisten niinku näkökulmista asioita, niin varmasti ne työt sujuu paremmin.” H12

Empatian näkökulmasta haasteena, eräänlaisena empatian poissaolona, pidettiin paikoitellen esiin nousevaa epäluottamusta. Esimerkiksi haastateltavat mainitsevat työtoverin selän takana tapahtuneen epäluotettavan teon. Tiedon kulun puutteita kuvattiin tiedon pimittämisenä ja ”kähmintänä”, mikä on aiheuttanut toiselle työtoverille pahaa mieltä. Näin kuvattu luottamuspuula vähentää työn tuloksellisuutta. Haasteena mainittiin ajoittainen tai osittainen yksin työskentely ja työyhteisön tuen puute. Esimiehen antamaa opastusta pidettiin hyvin tärkeänä. Haastateltavien mielestä vaikeudet työyhteisön sisällä vetävät jopa kaikki työntekijät mukaan vaikeuksiin ja koko työyhteisön työteho laskee.

”Ja toisaalta sit on ollut semmosia niin kun itsekkäitä tekoja----joka vaikuttaa yhdessä tekemiseen ja sitä kautta tulokseen kyllä niinkun ihan suoraan.” H6

Vastaavalla tavalla työtehon kannalta luottamus yhteisten työtehtävien edistymiseen ja tuloksen saavuttamiseen nähtiin myös työyhteisössä positiivisena asiana. Mietittiin, miten hyödyntää muita ja muiden osaamista, että työn tulokset saataisiin paremmin näkyviksi. Ratkaisuksi haastateltavat hahmottelivat yhteistä keskustelua, kehittämistä ja suunnittelua. Todettiin, että pääosin työyhteisöstä löytyy tukea antavia ihmisiä, mikä edistää työn tuloksellisuutta.

”Tavoitteita kohti työskennellään ja pyritään niinku huomioimaan toiset ja tekemään se niinku yhdessä ja porukalla se paras.” H11

Työyhteisön kuvauksissa haastateltavat painottavat, että työyhteisön ollessa pieni, empatia korostuu. Työyhteisössä koetaan olevan empaattisia ihmisiä, mikä

edesauttaa työskentelyä työyhteisössä. Samoin työyhteisön jäsenten erilaisuus koettiin rikkautena. Tärkeänä pidettiin, että erilaisuus mahdollistetaan työyhteisössä. Erilaisuus tuo lisää osaamista työyhteisöön. Haastatellut nostivat esiin työyhteisössä vallitsevan positiivisen vireen, jolla on merkittävä vaikutus jaksamiseen. Haastatellut käyttivät sanoja ”ymmärrys, kuuntelu ja läsnäolo”. Näiden sanojen painoarvo oli huomattava.

”Me puhutaan noidankehästä, missä niinkun se paha mene vaan paremmaksi ja paremmaksi, mut se se spiraali toimii myös toisinpäin; hyvä voi vahvistaa hyvää jälkeä.” H8

Hyväksytyksi tuleminen ja omien mielipiteiden ääneen sanominen koettiin mahdolliseksi suurimmalta osin haastateltavien työyhteisössä. Työyhteisö kuvatesaan haastateltavat painottivat, että empaattisia ihmisiä on helppo lähestyä. Haastateltavien mukaan empaattisessa työyhteisössä annettiin ja saatiin palautetta luottamuksellisessa ilmapiirissä. Merkittävää on, että haastateltavien mukaan empatian koettiin edistävän koko työyhteisöä ja yksilöiden hyvinvointia. Empatia edisti työhyvinvoinnin lisäksi yksilöiden omaa kokonaishyvinvointia.

”Yhteistyö on helpompaa, kun on empaattisia ihmisiä eli tuota pystyy asettumaan toisen ikään kuin saappaisiin.” H7

Haastateltavien pohdinnoissa nousi keskeisesti esiin tutkittavan työyhteisön tehtävä: työ liittyy innovointiin ja kehittämiseen. Empatiaa tulisi pystyä välittämään työyhteisön sisällä ja samalla asiakkaiden keskuudessa. Koettiin, että olisi äärimmäisen tärkeitä pystyä pysähtymään tämän asian ympärillä miettimään sitä, miten tutkittavassa työyhteisössä voidaan kohdata ihminen kokonaisvaltaisesti ja viestiä keskinäisesti empaattisesti digitaalisessa maailmassa.

”Chatbotista mitä on terveysasemilla, niin kokeilin sitä, ja siellä tuli yhtäkkiä, se laitto sydämen, tuli punainen sydän. Tuli hirveen henkilökohtainen olo.” H3

Kehitysyksikön työtilat ovat työntekijämäärälle suhteellisen pienet. Avokonttori-tyyppinen työtila, missä kaikki työpisteet ovat kaikkien vapaassa käytössä, luo vastaajien mukaan haasteita. Haastatteluissa nostettiin esiin työn ja työyhteisön rajat. Pitää olla empaattinen, mutta tiettyyn rajaan asti. Haastatteluissa työyhteisön joustavuus nostettiin hyväksi asiaksi liittyen työtilojen jakamiseen dynaamisesti. Etätyön mahdollisuus nousi tässä kohdin esille. Etätyötä pidettiin ratkaisuna pääasiallisesti tilanteisiin, jolloin jaksamisen kanssa koettiin haasteita. Avokonttori työtilana ei vastaajien mukaan ollut paras mahdollinen työtilaratkaisu, jos etätyömahdollisuus oli olemassa.

”Ihmiset sillä tavalla ymmärtää selittämättä, sitten kun ilmoitan, että vaikka teen tänään etätöitä.” H2

Työyhteisöä ja empaattisuutta kuvatessaan haastateltavat toivat esiin varsin avoimesti hankalaksi koettuja asioita. Tiedonjako, tiedottaminen ja tiedon kulku työyhteisössä koettiin haastateltavien mukaan tärkeäksi. Haastateltavat rinnastivat tiedon jakamiseen liittyvät asiat vähintään yhtä tärkeiksi työyhteisöä kannattavaksi tekijöiksi kuin työntekijöiden yhteisen kehittämistoiminnan ja innovoinnin. Useampi toi julki, että ellei tieto kulje, on tunne, ettei työhön saa tukea tai kannustusta. Haastateltavien mukaan työnteossa on paikoittain kiirettä, mennään liian lujaakin joidenkin asioiden suhteen ja paljon ”heitellään” ideoita, mutta lopulta kukaan ei ota vastuuta niistä eivätkä ne johda toimenpiteisiin.

Empatian ja kannustuksen vastapainona mainittiin, että työyhteisössä saattaa paikoitellen olla kateutta siitä, jos joku työyhteisön jäsen esittää hyvän idean tai on todella innostunut jostain sekä pääsee ”esiin” enemmän kuin muut. Mietittiin sitäkin, miten voi auttaa toista ilman että auttaminen koetaan negatiiviseksi sekä sekaantumiseksi toisen työhön. Tähän haastekohtaan ratkaisuksi esitettiin ymmärrystä siitä, että digitaalisen terveysaseman kehitysyksikössä tavoitteena on tehdä yhteistä tulosta ja edistää avointa keskustelua työyhteisössä.

Haastatteluissa nousi myös toiveita ja ehdotuksia työyhteisön kehitysideoiksi. Tällaisia voisivat haastateltavien mukaan olla esimerkiksi ”brainstorming-foorumi”, aivomyrsky, jonne työntekijät voisivat tuoda ns. ”pähkinöitä” eli oman työnsä haastekohtia yhteiseen keskusteluun. Ajatuksena oli se, että yhteisessä mietinnässä voisi saada enemmän näkökulmia ja ratkaisuehdotuksia haasteisiin kuin yksin ongelmaa miettiessä. Myös muut yhteiset kohtaamiset, spontaanisti järjestetyt ”laskiaispullat” ja kahvihetket nostettiin tärkeiksi ja voimaannuttaviksi työilmapiiriä kohottaviksi tekijöiksi. Empaattisessa työyhteisössä ei olla vain kiinnostuneita yksilön työtehtävästä, yksilön työn laadusta ja suorituksesta. Empaattisessa työyhteisössä kiinnostus ulottuu myös henkilökohtaiseen persoonaan.

”Et kun tietää olevasi hyväksytty työkavereiden puolelta, niin sitten uskaltaa niinku tuoda omia ehdotuksia esille.” H2

6.2. Keskinäinen viestintä, empaattisuus, epäempaattisuus

Empaattista viestintää kuvaa haastatteluaineiston mukaan sana: ”läsnäolo”. Kaikki haastateltavat mainitsevat sen miettiessään empaattisen viestinnän perustaa. Empaattiseen viestintään liitettiin myös seuraavia kuvailuja: kuuntelun taito ilman, että vastapuoli tekee mitään oheistoimintaa samalla, kuten käsittelee puhelinta tai tietokonetta tai kääntää selän vastapuolella. Sanoja ”kunnioittava, arvostava ja lämmin” käytettiin lisäksi kuvailemaan empaattisen ihmisen viestintää.

”Semmonen pääsääntöisesti ilonen, semmonen, josta tulee tunne, että on helppo puhua, mennä sen ihmisen lähelle puhumaan ilman painetta, vastaanottavainen.” H4

Empaattisen viestinnän sanavalinnat ovat haastateltavien mukaan sellaisia, että ne välittävät positiivisuutta. Empaattisessa viestinnässä sanat on valittu niin, että toisen ei voi olettaa loukkaantuvan. Empaattisessa viestinnässä painotetaan vuorovaikutusta: millä tavalla asia kerrotaan tai palautetaan vastaanottajalle. Empaattisen viestinnän yleissävy on ystävällinen silloinkin, kun kyse on rakentavan

palautteen antamisesta. Yleisesti ottaen empaattisessa viestissä otetaan hyvin tarkkaan huomioon toisen ihmisen tunnemaailma.

Haastatellut pohtivat tarkkaan ei-sanallista viestintää. Tällöin he puhuivat käyte-tyistä ilmeistä ja eleistä, kehonkielestä ja äänensävyistä. Haastateltavien mukaan nyökyttely ja silmiin katsominen ovat osa empaattista viestintää. Viestintä on kun- nioittavaa ja arvostavaa. Kosketus nousi yhdeksi empaattisen viestinnän kei- noksi, joskin mietittiin, onko se aina soveliasta työyhteisössä.

”Ei mitään suurieleisiä tai suuria sanoja välttämättä vaan. Niinku pienillä eleillä.” H12

Empaattista viestijää kuvailtiin pääsääntöisesti iloiseksi. Empaattisen viestijän kanssa vuorovaikutuksesta tulee vaikutelma, että puhuminen on helppoa ilman painetta. Empaattinen viestijä on vastaanottavainen puhujan sanomalle. Taitava empaattinen viestijä osaa hahmottaa vastapuolen odotuksia. Haastatteluissa nousi selkeästi esiin, ettei sosiaalisuus ole määräävä tekijä empaattisuuteen liit- tyen. Koettiin, ettei tarvitse olla erityisen puhelias tai kontaktia hakeva ollakseen empaattinen. Keskeinen asia viestintään liittyen on kuuntelu, silmiin katsominen ja pienet eleet empaattisuuden ilmauksina. Empaattisuudella ja viestintätäylyillä on vastaajien mukaan selkeä merkitys vuorovaikutuksen luonteeseen.

”Empaattinen ihminen saa parempaa viestintää aikaiseksi. Osaa hahmot- taa vastapuolen odotuksia.” H5

Haastateltavien maininnoissa empaattisuudesta liikuttiin käsitteen yleisellä ta- solla ja samalla haastateltavat pohtivat empatiaa työyhteisössä. Empaattisuus koettiin taitona asettua toisen asemaan ja ymmärtää asioita toisen näkökulmasta. Huomioon ottaminen, kuuntelu ja asioiden jakaminen nostettiin empatiaa määrit- täviksi kuvailuiksi työyhteisössä. Empaattinen ihminen ”peilaa” maailmaa muun- kin kuin oman itsensä kautta. Empaattinen työtoveri tarjoaa tukea työyhteisössä ja osoittaa olevansa läsnä, ikään kuin ”tilanteessa mukana”. Haastateltavien mu- kaan läsnäolo ja kuuntelu korostavat muita empatiaa kuvaavia piirteitä. Haasta- teltavat painottivat, että joskus ei tarvita sanoja osoittamaan empaattisuutta.

”Osaa asettua toisen asemaan. Ymmärtää asioita toisen näkökulmasta” H1

Empatia koettiin voimaannuttavana asiana työyhteisössä. Tällöin haastateltavat mainitsivat kokonaisvaltaisen ihmisen oman työhyvinvoinnin ja työntekijän omat voimavarat. Empatia voi tukea ratkaisevasti monien haasteiden sävyttämää työtä. Haastateltava H3:n näkemys kuvaa yleisesti sävyä, jolla empaattisuudesta puhuttiin. Hän toi voimakkaasti julki halunsa olla empaattinen, koska näin toimiessaan laittaa itseään enemmän ihmisenä esille ja likoon. Haastateltava H3 kokee, että riippumatta ihmisen statuksesta tai sosioekonomisesta asemasta kaikki ihmiset ovat tasavertaisia. Empatia edistää työtoverin ymmärtämistä kunnioittavasti ja arvostavasti.

”Empaattisella on kyky mennä toisen asemaan ja ihmiskohtaloihin.” H3

Haastateltavat painottivat empatian sisäsyntyisyyttä. Empatian sanottiin tulevan esiin luonnollisissa kohtaamisissa eikä sitä voi pakottaa esille. Empatia vaatii sitä, että on joku, joka kuuntelee ja sitä, että on tilaa puhumiselle ja aidolle läsnäololle. Selkeänä toiveena nousi esiin, että digitaalisen terveysaseman kehitysyksikössä osattaisiin osoittaa empaattisuutta jokaisen oman työn yksilöllisille haastekohdille.

”Ymmärtää tilannetta ja ja ehkä silleen et on niinku kiinnostunut”. H2

Karkea jako oli, että puolet haastatelluista koki työyhteisön täysin haasteettomaksi ja puolet näkee haastekohtia muun muassa liittyen henkilökemioihin, työtilojen tuomiin tilaongelmiin, välillä esiin nouseviin kateuden tunteisiin, kuulluksi tulemiseen ja erilaisiin työtapoihin. Pääsääntöisesti haastateltavat puhuivat työyhteisöstä positiivissävyyteisesti. Haasteita nousi esiin sivulauseissa ja tarkentavia kysymyksiä esitettäessä. Tuli tunne, että työyhteisöstä ei haluta puhuta ”paha” ja että haasteita ei haluta korostaa.

”Sit kyky tietysti kuunnella ja asettua toisen asemaan, niin mikä siinä on haastavaa, ja pyrkii etsimään ratkaisua siihen, ettei jyrää liikaa omilla ajatuksilla.” H7

”Me puhutaan noidankehästä, missä niinkun se paha menee vaan pahemmaksi ja pahemmaksi, mut se spiraali toimii myös toisinpäin; hyvä voi vahvistaa hyvää jälkeä” H8

Kehittämistyössä tarvitaan työntekijöitä, jotka ovat innovatiivisia ja nopeasti tilanteisiin mukautuvaisia. Epäempaattisuuteen liittyen mainittiin työyhteisön vahvat, esiin nousevat persoonat ja heidän vaikutuksensa työyhteisöön. Haastatteluissa esiin nostettiin, että samassa työyhteisössä monta vahvaa persoonaa ja monta vahvaa mielipidettä voivat tuoda ujoimmille haasteen, ettei meinaa uskaltaa sanoa ääneen mielipidettään.

”En tahdo uskaltaa niinku porukassa hirveesti sanoa yhtään mitään, mutta että kun mä täällä niinku oon opetellut sitä.” H1

”Semmoisia niin vahvoja tai tiettyjä ihmisiä on, mutta semmoisia jotka estää niinku tavallaan”. H1

Haastateltavat kuvasivat sekä empaattisuutta että epäempaattisuutta osittain toistensa vastakohtiksi. Kuvauksissa heijastui myös käsitys siitä, että epäempaattisuus ja empaattisuus voivat olla sisäsyntyisiä ominaisuuksia. Joissain kuvailuissa otettiin esiin sanat ”empaattinen” ja ”epäempaattinen” ikään kuin oppimisen ja harjaantumisen ääripäinä: epäempaattinen voi tietyssä määrin oppia, harjaantua ja kulkea kohti empaattisuutta.

Haastateltavien mukaan epäempaattinen ihminen ei anna tilaa eikä osoita ymmärtävänsä toisen tunteita. Epäempaattista ihmistä luonnehdittiin jopa siten, että hänellä ei ole tunteita lainkaan. Epäempaattisuus näkyy digitaalisen terveystieteen kehitysyksikössä niin, ettei tämän piirteen omaava henkilö osaa tai jaksa kuunnella muita ja osoittaa sen ilmeillään ja eleillään ja sanoillaankin. Epäempaattinen työtoveri ei mieti sanomistensa seurauksia eikä siten osaa pyytää anteeksi tarvittaessa, sillä ei ymmärrä toisen loukkaantumista. Epäempaattinen ihminen kuvailtiin vihamielisenä ja tönkeänä.

”Myrtsi, ei ymmärrä, jos työkaveri kertoo jostain mukavasta tai ei-mukavasta.” H4

Haastatteluissa kuvailtiin epäempaattista työtoveria seuraavasti: hän pitää sisälleen asioita, kulkee työsuoritteessa omaa polkuaan, on torjuva ja vaikeasti lähestyttävä ihminen ja rakentaa itselleen suojamuurin. Haastatteluissa puhuttiin näennäisestä kuuntelusta ilman oikeaa kuuntelemista tai osallistumista. Digitaalisen terveysaseman kehitysyksikössä epäempaattisuus näkyy niin, että joku itselle tärkeä asia sivuutetaan tai ohitetaan. Näin syntyy kokemus, ettei työyhteisössä tulla kuulluksi. Digitaalisen terveysaseman kehitysyksikön haasteita tuotiin esiin erityisesti koskien kuulluksi tuleamista. Haastateltavat mainitsivat ajoittain esiintyvän kateuden toisia kohtaan epäempaattisuuden merkkinä.

”Epäempaattiseen, siihen ei liity tunteita.” H3

Työyhteisössä epäempaattinen työtoveri ei osaa huomioida toista ihmistä, puhuu toisen päälle eikä huomaa toisen tunnetilaa. Epäempaattinen työtoveri tavoittelee omaa etuaan toisen kustannuksella, pimittää tietoa eikä välitä siitä, jääkö kiinni teoistaan. Epäempaattinen työtoveri keskeyttää muiden sanomiset, ja puhuu mielellään itsestään. Epäempaattista työtoveria kuvattaessa esiin nousi määritelmä: epäempaattiselle persoonalle ole väliä siitä, mitä asiakkaille tapahtuu, kunhan oma etu saavutetaan.

”Sellainen kaveri, joka on kun norsu lasikaupassa ja eikä huomioi muita. Mietti vain niitä omia tarpeita.” H8

6.3. Työkokemus, koulutustaso, elämäkokemus

Tässä kappaleessa avaan haastateltavien vastauksia ja näkökulmia liittyen työkokemukseen, koulutustasoon ja elämäkokemukseen. Kysymys työkokemuksesta aiheutti runsaasti mietintää haastateltujen joukossa. Puolet haastatelluista vastasivat, että työkokemus ja empatia liittyvät toisiinsa. Puolet haastatelluista

vastasivat, ettei empatialla ole vaikutusta asiaan. Empatian puolesta puhujat totesivat, että mitä enemmän työntekijällä on työkokemusta ja mitä enemmän joutuu käyttämään sosiaalisia taitojaan, empatia lisääntyy sitä kautta.

”Se voi kehittyä just empatiataito sen työkokemuksen myötä tai kun muuttaa muotoa.” H9

Haastatteluissa mietittiin empatiakyvyn mahdollisuutta kehittymisen näkökulmasta työkokemuksen myötä tai sen mahdollisuutta muuttaa muotoaan. Samoin esille nousi, voiko pitkään työtä tehnyt työntekijä kyynistyä ja ”sulkea” empatian pois tarkoituksella, selviytymiskeinona.

”Itse kotona äksyilee, kun on kuluttanut empatian loppuun töissä.” H7

Haastatellut kokivat, ettei koulutustasolla ole vaikutusta empatiakykyyn. Esiin yhteisenä tuloksena nousi se haastateltujen mukaan, etteivät kaikki korkean koulutustason omaavat ole empaattisia. Toisaalta koettiin, että alemman koulutustason omaavat voivat olla hyvinkin empaattisia. Haastateltavat miettivät koulutuksen korrelaatiota empatiakykyyn tiedon lisääntyessä. Esille nostettiin seikka, että työyhteisössä kaikki ovat opiskelleet koulutuksissaan edes vähäisen määrän ihmissuhdetaitoja ja he ovat opintojensa avulla oletettavasti oppineet empatiataitoja. Yleisesti ottaen jokainen haastateltava vastasi, että koulutustasolla ei ole merkitystä. Kysymys koulutustasosta aiheutti enemmän mietintää ja vastakysymyksiä. Voiko enemmän kouluttautunut olla jopa epäempaattisempi?

”Mut en mä usko, et kouluttautumalla niin kuin voi empatiakyky lisätä.” H9

Kun haastateltava kuvasivat työkokemuksen ja koulutustason suhdetta empatiaan, haastateltavat nostivat samalla esiin elämäkokemuksen. Elämäkokemuksen katsottiin liittyvän empatiaan mutta samalla elämäkokemus oli haastateltavien mukaan irrallinen käsite.

Haastateltavien mukaan työkokemuksen ja koulutustason lisäksi elämäkokemuksen hyödyntäminen auttaa olemaan empaattinen työyhteisössä. Elämäkokemuksesta kuvailtiin sydämen sivistykseksi sekä henkiseksi sivistykseksi. Elämäkokemukseen liitettiin asennoituminen ja tarkoituksen mukainen suhtautuminen toiseen ihmiseen. Taito pysähtyä ja keskittyä sekä itsereflektointi katsottiin olevan osa elämäkokemusta.

”Elämä opettaa, jos ihminen on oppiakseen.” H11

6.4. Moniselitteiset sukupuoliroolit

Haastatellusta yli puolet arvioi, että sukupuolella ei ole merkitystä empatian suhteen. Siitä huolimatta jokainen tunsi tarvetta selventää vastaustaan pelkän ei-sanan lisäksi. Koettiin siis, ettei sukupuolella ole väliä, mutta naiset ymmärtävät tilanteita miehiä herkemmin, naisilla korostuu empatiakyky ja että naisilla empaattisuus on luontevampaa.

”Empatiakyky on meillä miehillä ja naisilla ihmisissä.” H3

Yhden haastateltavan mielestä miesten ajattelu on suoraviivaisempaa. Hänen teoriansa mukaan naiset näkevät useita polkuja. Mies näkee yhden polun. Jos mies näkee tekonsa hyväksi, hän kuvittelee myös, että vastapuolen mielestä se on hyvä. Haastateltava kuitenkin koki, että sukupuolella ei ole väliä empaattisuudesta puhuttaessa.

”Ehkä niinku naiset ymmärtää tilanteita paremmin kuin että jotkut miehet ja on ehkä herkempiä.” H2

Miesten hakeutuminen valtaosin naisvaltaiselle hoitoalalle nostettiin mietintään neljässä haastattelussa. Esitettiin väitteitä, että naiset ovat empaattisempia, mutta hoitoalalla miehetkin ovat empaattisia. Puhuttiin työyhteisöstämme, jossa on sukupuolisesti suhteellisen yksipuolinen jakauma. Miehet ovat vähemmistönä. Mietittiin, onko empaattisuudella erityistä merkitystä, jos mies on hakeutunut

alalle, jossa todennäköisesti joutuu kohtaamaan ihmisiä. Esimerkkinä mainittiin päivähoitoala.

”Voi olla jotain väliä onko ihmiset hakeutunut semmoiselle niinku alalle. Niinku mies päiväkodissa.” H12

Yksi vastaajista nosti esiin median ja yleisen keskustelun tuoman stereotyyppittelyn liittyen empatiakykyyn. Sen mukaan naiset ovat luonnostaan empaattisempia, samoin seksuaalisesti samaan sukupuoleen suuntautuneet miehet. Haastateltavan mukaan media luo meille vääriä ja todellisuuden vastaisia mielikuvia. Vastaaja painotti, että empatiakyky on ulkoisista seikoista riippumatonta. Toinen vastaaja mietti empaattisuuden syntyä lapsuudesta. Hän pohti, miten perheen sisärukket syntymäjärjestyksensä perusteella mahdollisesti eroavat toisistaan empatiakyvyssään. Kysymyksenä hän toi ilmi seuraavaa: ovatko esikoiset erilaisia empaattisuudeltaan kuin perheen seuraavat lapset? Onko mahdollista, että perheen ensimmäinen lapsi joutuu raivaamaan tietä? Tuleeko näin lapsuudesta luontaisia taipumuksia empaattisuuteen?

”Mä nyt näen tällasia niin kun järjestettyjä esimerkkejä, joita voi niinkun kirjallisuus taikka media luoda. Mun mielestä ei oo merkitystä.” H3

Haastateltavat antoivat spontaanisti palautetta tutkimusaiheesta haastattelutilanteessa. Aiheen sanottiin olevan ajankohtainen ja tutkijan valinnan sanottiin olevan positiivisesti rohkea tutkimuksen sijoituessa omaan työyksikköön. Osa koki aiheen vaikeaksi vastaajan näkökulmasta, mutta kaikilta saatu palaute oli positiivista haastattelun päätyttyä. Yksi haastatelluista toi esille aiemmin olleensa mukana erilaisissa koulutuksissa tai työpajoissa, joiden tavoite on ollut parantaa työhyvinvointia. Hänen mukaansa haastattelukysymykset antoivat enemmän ajattelamisen aihetta, kun aiemmin käydyt koulutukset.

Haastattelujen jälkeen lähes jokaisen haastatellun kanssa syntyi avointa keskustelua. Koska työskentelen samassa työyhteisössä, vuorovaikutus oli hyvin avointa. Keskustelun aihepiiristä nousi spontaanisti esimerkkejä empatiasta työyhteisössä. Haastateltavat jäivät pohtimaan ehkä arkisiakin tilanteita, joissa he

itse eivät ehkä mieltäneet osoittaneensa erityisesti empaattista asennetta, mutta tarkemmin tilannetta ajatellessa haastateltavat ilmaisivat, että empatialla oli esimerkkitalanteessa merkittävä rooli.

Esimerkki tällaisesta tilanteesta oli uuden työntekijän perehdyttämistilanteessa osoitettu ”vaistonvarainen” toisen ihmisen lukeminen. Uuden työntekijän sanaton viestintä osoitti, että perehdytettävä ei ehkä pysynyt perehdytyksessä mukana. Tässä tilanteessa perehdyttäjä osasi ”lukea” tilannetta ja kertasi riittävässä määrin, neuvoi pyytämättä ja ”käänsi” esim. lyhenteitä työpaikalla käytettävästä kielestä ymmärrettäväksi.

Työskennellessä terveyspuolella empatia ei käsitteenä tule jokapäiväisessä keskustelussa esille. Työtä tehdään eri näkökulmista terveyshyöty edellä. Empatia tuntuu olevan implisiittisesti läsnä työskenneltäessä sekä asiakkaiden että työtovereiden kanssa. Käsitettä ei koettu tarpeelliseksi pohtia syvemmin. Mainittiin, että empatia virittää ihmiset työskentelemään tietyllä tavalla. Haastateltavilla oli käsitys empatiasta, mutta tutkimuskysymyksiin vastatessaan he joutuivat syvennymään aiheen edessä. Yleiskäsitys siitä, että empaattinen ihminen on ekstrovertti, sai haastateltavilta kritiikkiä. Heidän mukaansa hiljainen, introvertiksi, araksi itsensä määrittelevä ihminen voi pitää itseään hyvin empaattisena ja tämän lisäksi introvertiksi itsensä mieltävä voi toimia työyhteisössä hyvin empaattisesti.

6.5. Empatiataidot, opittuja vai sisäsyntyisiä?

Taulukko 1. Millaiset ovat työntekijöiden käsitykset empatian tarpeellisuudesta työyhteisössä?

Työyhteisökonteksti	Aineistolähtöiset tulokset	Esimerkkejä ilmaisuista	Haastatteluteemat, joihin ilmaisu liittyy
Empatia ja omakohtainen kokemus työhyvinvoinnista	haastateltava kuvaa omaa paikkaansa työyhteisössä haastateltava kuvaa omaa asennettaan työtovereitaan kohtaan haastateltavan sanoittavat esimerkit omasta toiminnasta työyhteisöstä	”mulla on mahdollisuus olla siellä kanssakulkija ja ymmärtää sitä” ”Jos mä haluan olla empaattinen, koska siinä laittaa itseään enemmän ihmisenä esille ja liioon.”	Empatia Empatiataidot
Empaattinen asenne muita kohtaan	haastateltava kuvaa muiden toimintaa työyhteisössä	”osaa asettua toisen asemaan. Ymmärtää asioita toisen näkökulmasta.”	Empatia Empatiataidot

	haastateltava kuvaa työtovereiden asennetta toisiaan kohtaan haastateltavan sanoittavat esimerkit muiden toiminnasta tilannekohtaisesti työyhteisössä	"empaattinen mun mielestä kuuntele ja esittää asiat siten, ettei kukaan loukkaannu" "se katsoo sinua, kuuntelee, on läsnä siinä hetkessä" "Ei kuuntele, ei ole kiinnostunut, ei osoita tunteita toisen tilanteesta"	Keskinäinen viestintä Epäempaattisuus
Empatia ja työn tuloksellisuus	empaattinen kommunikointi työyksikön voimaannuttava vaikutus työhyvinvointi työn tuloksellisuuden välttämättömänä edellytyksenä	"Me puhutaan noidankehästä, missä niinkun se paha menee vaan pahemmaksi ja pahemmaksi, mut se se spiraali toimii myös toisinpäin; hyvä voi vahvistaa hyvää jälkeä."	Työn tuloksellisuus
sisäsyntyinen empatia	elämäkokemusten tuoma empatia-asenne, ei opittu eikä opiskeltu	"sitä (empatiaa) jos hyödyntää oikealla tavalla, siinä mielessä elämäkokemusta kuin koulutuksenkin kautta saatua reflektiopintaa, niin varmasti tässä auttaa, jos haluaa olla empaattinen."	Elämäkokemus
oppimiskokemukset opiskelun ajalta	opintojen vähäinen vaikutus empatiaosaamiseen	"Koulutustaso voi osaltaan niinkun antaa sitä tietämystä mistä tietää." "toisaalta on niinkun työkokemus, pitkä koulutustaso, eikä oo mitään vaikutusta empatiaan."	Koulutustaso

Taulukossa 1 tarkastellaan työntekijöiden käsityksiä empatian tarpeellisuudesta työyhteisössä. Taulukon tulkintaa selventää sarakkeiden jaottelu loogisesti siten, että ensimmäisessä sarakkeessa ilmenee haastatteluista ilmenevä työyhteisökonteksti tai työyhteisökontekstit. Toisessa sarakkeessa keskitytään puhtaasti aiheistolähtöisiin tuloksiin. Kolmannessa sarakkeessa tarkennetaan ilmaisun, puheen tai muun kommunikaation luonnetta tai tapaa. Neljännessä sarakkeessa kootaan yhteen teemat, joihin sarakkeiden 1-3 tulkinnalla on päädytty.

Empatia ja omakohtainen kokemus työhyvinvoinnista ovat selkeästi yhteydessä siihen, miten haastateltavat kuvaavat omaa paikkaansa ja asennettaan työyhteisössä. Haastateltavat kuvaavat erityisesti keskittyneitä läsnäoloa puhuessaan työhyvinvoinnista. He ilmaisevat sekä omaa asennettaan ja odotuksiaan empaattisesta läsnäolosta muilta työyhteisössä.

Empatialla ja työn tuloksellisuudella on haastatteluaineistossa selkeästi sisäinen yhteys: kaikki haasteltavat puhuivat tekemästään tuloksellisesta työstä kehitysyksikössä empatia näkökulma huomioiden. Empatialla ja työn tuloksellisuudella on merkittävä vaikutus, jota haastateltavat halusivat korostaa. Empaattinen ”hyvän kierre” lisää työn tuloksellisuutta.

Puhuessaan empatian merkityksellisyydestä työyhteisössä haastateltavat toivat esiin johtamisen uudistamisen Helsingin kaupungilla. Haastateltavien mukaan digitaalisen kehitysyksikön sisällä on oltu edelläkävijöitä ja lähdetty ennakkoluulottomasti toteuttamaan Helsingin kaupungin toiminnan uudistuksia. Itseohjautuvuutta, uutta johtamismallia ja digitaalisuutta toimintaa ohjaavina välineinä on ollut luontevaa kehittää pienen työyksikön sisällä. Haastateltavien mukaan esimiehen tuki itseohjautuvassa työssä on ollut tärkeää ja esimiehen toiminta tiimin toimintaedellytysten parantamiseksi on täyttänyt uuden johtamismallin mukaiset kriteerit. Haastateltavien mukaan työntekijöiden resursseja on kohdennettu heidän osaamisensa mukaisesti ja työn tuloksellisuus on näin noussut työyhteisössä.

Sähköinen asiointi sosiaali- ja terveysasioissa herätti haastateltavissa pohdintaa siitä, miten haasteellista on sisällyttää empaattista kohtaamista sähköiseen asiointiin verrattuna kasvoista kasvoihin tapahtuvaan kommunikaatioon. Haastateltavat esittivät huolen potilaan hyvinvoinnin edistämisestä, joka varsin usein edellyttää henkilökohtaista hoitokontaktia. Esimerkkeinä mainittiin mielenterveys- ja pelkopotilaat, joiden hyvinvoinnin katsottiin parantuvan empaattisella kontaktilla. Etäkontaktin avulla samaa hoitotulosta on hyvin vaikea saavuttaa.

Tulosten tulkinnessa painottui kolmen teeman kokonaisuus, joilla oli yhteyttä keskenään. Haastateltavat pohtivat, onko empatia vain sisäsyntyinen ominaisuus. Toisena samansuuntaisena kysymyksenä esiin nousi teema, missä määrin opiskeluajan kokemukset vaikuttavat empatiataitoihin, vai vaikuttavatko ne ollenkaan? Työssä opittuja empatiataitoja pohdittiin kahdelta täysin päinvastaiselta näkökulmalta: työkokemus lisää empatiataitoja tai sillä ei katsottu olevan lainkaan vaikutusta. Näiden havaintojen pohjalta nousee tarve lisätutkimukselle.

Yksi yhteinen piirre kaikille haastateltaville oli, että kaikki korostivat yksilön omaa asennetta siinä, hyödyntääkö reflektiopintana omia sisäsyntyisiä kykyjään, työkokemusta tai opiskeluaikana saavutettuja tietotaitoja. Haastateltavien mielikuva oli, että kaikkien kehitysyksikössä työskentelevien opinnoissa oli empatiaa sivuttu. Haastateltavat korostivat kuitenkin ennen muuta aiempaa työkokemusta empatiataitojen oppimisessa, eivät opiskeluaikaansa. Kiinnostavaa oli pohdinta siitä, että toisilla empatiataito ovat sisäsyntyistä ja että sitä on mahdollista kehittää. Tarkempaa kuvausta siitä, miten sisäsyntyistä empatiaa voi kehittää, ei haastatteluaineistossa ollut.

Keskeistä haastateltavien mukaan on, että empatia opitaan ensisijaisesti työn, elämäkokemuksen, käytännön tilanteissa tapahtuvan harjoittelun ja omakohtaisen oivaltamisen avulla. Teoreettisen opiskelun ei katsota olevan tehokasta empatian oppimisessa. Haastatteluaineisto on tulkittavissa siten, että empatiataitojen oppimiselle ja opiskelulle täytyy olla sisäsyntyinen valmius ja työyhteisön oppimista edistävä ilmapiiri. Golemanin (2009) mukaan empatiataitojen kehittyminen tapahtuu ihmisellä elämän myötä, vaikuttajina ovat eri elämän tapahtumat ja elämässä saavutetut kokemukset (Goleman 2009: 89-93). Golemanin tutkimus tukee haastatelluilta saatuja tuloksia tältä osin.

7 Tutkimustulosten yhteenveto



Kuvio 8. Miten työntekijät kuvaavat empatian hyödyllisyyttä, paikkaa ja tarvetta työyhteisössä

Kuviossa 8 tarkastellaan yhteenvetona vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tulosten tulkinnan perustana ovat haastateltavien tuomat asiasisällöt ja heidän tapansa puhua empatian hyödyllisyydestä, paikasta ja tarpeesta työyhteisössä. Tällaisessa tavassa tulkita haastatteluja tapa puhua, tauottaa puhetta, painottaa asiasisältöjä, ilmaista jotain ilman sanoja nousee tärkeään osaan tulosten tulkinnasta. Otin huomioon haastattelutilanteessa kysymyksen esittämisen jälkeen syntyneen hymyn tai vaikkapa naurahduksen, joka saattoi merkitä jo kannanottoa. Huomioin olankohautuksen tai hiljaisuuden, joka edelsi sanallista vastausta. Näitä havaintoja tehdessäni tukeuduin tutkimuskirjallisuudessa löydettyyn metaforaan tutkimustulosten tulkitsemisesta ”verkon kutomisena, polkupyörällä ajamisena tai haalistuneen tekstin uudelleen näkyväksi tekemisenä” (ks. Alasuutari 1995; Geertz 1993). Kyse on tutkijan ja analyysin ”suhteesta”. Olen valinnut tulo-kulmaksi ja tulkinnan kehykseksi tässä tulosten tulkinnan vaiheessa tietoisesti haastateltavien *tavan puhua* tutkimuskysymyksistä. Olen siis valinnut tämän ”polkupyörän” (ks. Alasuutari 1995; Geertz 1993), jolla koetan tuoda esille oleellista tietoa ikään kuin kutoakseni ymmärrettäväksi sen verkon, jolla tutkimuskysymyksistä saa ymmärrettävää ja relevanttia tietoa.

Ensin tarkastellaan empatian hyödyllisyyttä työyhteisössä. Työyhteisössä hyödyllisintä empatiaa on silloin, kun sen nähdään edistävän työhyvinvointia. Haastattelutavat havahtuivat haastattelutilanteessa sen tosiasian etten, ettei empatiasta ole tapana puhua työkontekstissa yleisesti lainkaan. Empatiata oletetaan olevan läsnä alalla, millä toimitaan, mutta haastelussa havahduttiin miettimään, onko sitä?

Empatia edistää selkeästi työhyvinvointia. Puhuessaan työhyvinvoinnista haastateltavat käyttivät seuraavia ilmaisuja: läsnä oleminen, keskittynyt kuunteleminen, häiriöttömyys ja kiireettömyys. Ilmaisut olivat luonteeltaan positiivisia ja edellä mainittujen sisältöjen painoarvo oli huomattava. Työhyvinvoinnin edistäjänä empatialla on selkeästi keskeinen ja myönteinen rooli.

Haastateltavat toivat esiin myös esimerkein ja kuvaillen työhyvinvointia vähentäviä tekijöitä. Tiedonkulun ollessa puutteellista, ei ymmärretä, miten tärkeää oleellisen tiedon välittäminen on työssä onnistumisen kannalta. Tiedonkulun katvealueista haastateltavat käyttivät sanaa ”kähmintä” ja tiedon pimittäminen. Tällä haastateltavat selkeästi tarkoittivat empatian puutetta työyhteisön sisällä. Haastateltavien puhe työhyvinvointia vähentävistä tekijöistä sisälsi vahvan tunnelatauksen. Juuri tässä yhteydessä vieno hymyily, käsien laittaminen ristiin ikään kuin puskuriksi tai käsien liikehdinnällä vahvistettu sanallinen viestintä haastateltavilla oli tulkinnan kannalta tärkeää ottaa huomioon: asiaa oli ehkä vaikea kiteyttää tai asiasta oli ehkä hankala puhua.

Puhuessaan empatian paikasta työyhteisössä haastateltavat painottivat vuorovaikutuksen luonnetta. Toisessa ääripäässä haastateltavat kuvasivat vuorovaikutusta, jossa korostuu asiakeskeisyys, kiireisyys, pinnallisuus ja yksisuuntainen viestintä. Vuorovaikutukseen ei haluta syventyä. Toisessa ääripäässä puolestaan painotettiin avointa, keskittynyttä, kiireetöntä, kuulevaa läsnäoloa. Haastateltavien mukaan työtoverin ja ystävän välittävä rooli hahmottuu eri tavoin. Empaattisessa ilmapiirissä opittiin tuntemaan työtoveria laajemmin ja syvemmin kuin työkontekstissa.

Edellä mainittu vuorovaikutuksen luonne, empaattinen tai epäempaattinen, leimaa samalla työyhteisön viestintää ulospäin. Kehitysyksikön asiakkaina ovat sekä ammattilaiset että asiakkaat. Ammattilaiset koostuvat muun muassa terveysaseman työntekijöistä ja asiakkaat kuntalaisista. Haastateltavien mukaan tärkeäksi nousi se, miten pystytään välittämään empatiaa sekä asiakaskunnalle että yhteistyötahoille kaikkia käytössä olevia viestintäkanavia käyttäen. Digitaalisessa maailmassa empaattisen vuorovaikutuksen haaste on erityisen suuri.

Haastattelutilanteissa oli luettavissa useanlaista erityyppistä sanatonta viestintää. Joillain haastateltavilla oli haastatteluun saapuessa havaittavissa jännittynyt, kireänlainen olotila. Haastattelun kuluessa tunnelma vapautui, ja lähes jokainen jäi hetkeksi keskustelemaan aiheesta vapaata keskustelua haastattelukysymysten jälkeen.

Goleman (2009) on puhunut ihmisten sanattomasta viestinnästä, synkroniasta, ja työpaikan sisällä vallitsevasta normistosta. Haastateltavien kohdalla Golemanin esittelemä synkronia tuli esiin. (Goleman 2009:101) Pääosin kaikkien kohdalla jäi tunne, että kun tutkija tutkii omaa työyhteisöä, ei ole sopivaa antaa negatiivista palautetta työpaikasta. Sanomattomia sanoja tuntui leijuvan joidenkin haastateltavien päällä, joita niellen muokattiin ”sopivammaksi”. Työyhteisössä esiin nousutta ”kähmintää” selitettiin sillä, että työtoverin selän takana pimitetään tietoa ja puhutaan pahaa toisesta. Pahimpana pidettiin sitä, ettei itsensä muiden yli nostamisen halussa edes välitetä siitä, mitä muut ajattelevat teoista. Haastateluissa nousi esiin työyhteisössä ajoittain esiintyvä kateus. Kateus kohdistuu haastateltujen mukaan siihen, jos joku esittää hyvän idean, saa kiinnostavan työtehtävän muiden yli tai on osaavampi kuin muut.

Joku haastatelluista halusi päästä nopeasti pois haastattelutilanteesta, kuin tarve olisi ollut ”hoitaa tilanne alta pois”. Toinen puhui monisanaisesti aiheesta mietiskellen ja kysellen ääneen kysymyksiä kuin itseltään. Tutkijana ja työyhteisön jäsenenä koin, että haastateluissa sain työtovereihin paremman yhteyden ja ymmärryksen kuin mitä olin saanut aiemmin. Havainnoistani päätellen empatiataitojen oppimiseen käytännön työelämässä avautuu monia mahdollisuuksia.

8 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaiset ovat työntekijöiden käsitykset empatian tarpeellisuudesta työyhteisössä ja miten työntekijät kuvaavat empatian hyödyllisyyttä, paikkaa ja tarvetta työyhteisössä.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työyhteisön työhyvinvointi rakentuu suurimmalta osin vuorovaikutuksen laadun varaan. Opinnäytetyöni osoittaa, että empatiataitoja voidaan oppia. Tulosten mukaan merkittävintä on oppimiskonteksti. Tulosten mukaan opiskeluihin liittyvänä kurssituksina tai oppimateriaalien avulla empatiataitoja tuskin opitaan tehokkaasti. Empatiataitojen oppiminen edel-

lyttää käytännön kokemusta sosiaali- tai terveystyön tekemisestä. Jos sisäsyntyistä empatiaa on, työelämä tarjoaa parhaan oppimis- ja harjoittelukontekstin. Tutkimusprosessin vaiheissa nousi vähintään yhtä merkittäväksi se, mitä haastateltavat puhuivat kuin millä tavalla he asiansa ilmaisivat. Tämä havainto on laadullisen tutkimusotteen kannalta hyvin tavallinen. Kun pyritään syvempää ymmärrykseen tutkittavasta aiheesta, tutkijan oma läsnäolo, monipuolinen havainnointi ja tutkimusprosessin kuvaaminen ovat osa tutkimustuloksia.

Opinnäytetyön tekemisen aikana jouduin väistämättä miettimään, miten monelta kannalta empatia liittyy työn tekemiseen, työyhteisöön, työhyvinvointiin, asiakas-kontakteihin ja työn tuloksellisuuteen. Haastateltavien suhteellisen pienestä lukumäärästä huolimatta tarve ymmärtää empatian merkitys työkontekstissa korostui. Aihepiiristä tarvitaan selkeästi enemmän niin määrällistä kuin laadullista tietoa.

Opinnäytetyön suorittaminen omassa, suhteellisen pienessä työyksikössä asetti etukäteen pohdintaa eettisestä näkökulmasta. Haastatellut saivat mahdollisuuden vapaasti valita osallistumisensa tutkimukseen, mutta kukaan haastatelluista ei ilmaissut haluavansa vetäytyä tutkimuksesta. Alussa havaitun varauksellisuuden jälkeen kaikki haastatellut suhtautuivat myönteisesti tutkimukseen. Tämä osoitti työyhteisön halua itsereflektointiin ja henkilökohtaista sekä työyhteisön hyväksi käytettävää kehittymishalua.

Pohtiessani aineistolähtöistä analyysia, huomasin sen soveltuvan erinomaisesti omaan tutkimusasetelmaani. Selkeää teoriakehystä, johon peilaten olisin voinut tulkita haastatteluaineistoa, en löytänyt. Empatiasta on tosin paljonkin teoriapohjaa, mutta teoria suhteessa työyhteisöön, työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen, avautui parhaiten omista käytännön havainnoistani työelämästä ja erityisesti tutkimuskysymyksistä. Jos ”teoriasta” voi puhua, se tässä tutkimuksessa sisältyy juuri työelämlähtöisiin tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta tutkimustulosten sovellettavuuteen käytännön työelämään. Tässä mielessä opinnäytetyöni sovellettavuus työelämään luo ainakin pieneltä osin mahdollisuuden hahmottaa uutta työelämlähtöistä teoriaa empatian tarpeellisuudesta työelämässä.

Tähän johtopäätökseen päädyin hyvin käytännönläheisesti. Johtoajatuksenani oli oletus siitä, että empatialla on merkitystä työyhteisössä. Tässä mielessä voidaan puhua epämääräisestä johtoajuksesta tai intuitiivisesta käsityksestä, jonka avulla havainnot on mahdollista kohdistaa tärkeiksi oletettuihin seikkoihin (Grönfors 1982, 33-37.)

Lähtökohtani oli tarkastella myös empatiaa oikeudenmukaisuus – ja huolenpitoetiikan näkökulmasta. Tässä mielessä teorialähtöisyyttäkin tutkimuksessa on taustalla. Halusin hahmottaa, onko miesten ja naisten välillä eroa empatiakäsityksessä työkontekstissa. En löytänyt selkeää eroa oikeudenmukaisuus– ja huolenpitoetiikan näkökulmasta. Kuvatessaan empaattista ihmistä oikeudenmukaisuus- ja huolenpitoetiikan sijaan haastateltavat painottivat motiiveja alalle hakeutumiselle, yksilön henkilökohtaisia empatiaominaisuuksia ja hiukan yllättäen stereotyyppistä ajattelua naisten luontaisemmasta empatiakyvystä.

Tulosten tulkinnassa erittäin suuri painoarvo oli annettava haastateltavien omaehtoiselle esimerkkitapausten esittämiselle. Esimerkkejä kerrottiin pääsääntöisesti haastattelukysymysten jälkeen, kun haastateltavat saivat vapaasti tarkentaa ajatuksiaan mistä tahansa haastattelun aihepiiristä. Haastattelutilanteen ilmapiiri vapautui poikkeuksetta juuri haastattelun lopussa ja haastateltavat löysivät vapaasti assosioiden aiempia vastauksiaan tukevia esimerkkejä työuraltaan empatiasta, empatiaa vaativista tilanteista, empaattisista työtovereista ja empaattisista esimiehistä. Tämän lisäksi esimerkkejä epäempaattisista tilanteista tuotiin esille havainnollisesti.

Esimerkkien avulla löysin opinnäytetyöni tuloksena täydellisesti Daniel Golemanin (2009) termiä ”empaattinen tarkkuus” täydentäviä kuvauksia. Esimerkkitarinat kuvasivat työtoveria, joka jaksoi sietää ja havainnoida epävarmaa käytöstä tai erilaisia tunnetiloja. Esimerkkitarinoissa empaattinen työtoveri sanoitti epävarmuuksia tai nimesi tunnetiloja ja haastateltavat kertoivat tämän kuvastaneen onnistunutta empaattista tilannetta. Esimerkeistä kävi ilmi, että tilanteessa vain yksi saattoi havainnoida samaa asiaa täysin toisin kuin muut ja näin lukea Golemania

(2009) tulkiten ”empaattisen tarkasti” sellaista, mitä toinen ei huomannut lainkaan (Goleman 2009).

Kerrottaessa empaattisesta tilanteesta työyhteisössä saatettiin käyttää määritelmää ”mahdollisimman empaattinen tilanteen hoitaminen”. Tarkemmin kysyttäessä kuvattiin työtoverin toimintaa sensitiiviseksi ja sellaiseksi, jossa juuri sen aikutlaatuksen tilanteen lukutaito oli erinomaista ja hienotunteista. Esimerkkitarinat antavat lujan perustan tulkita Hoffmania myötäillen ”parasta mahdollista empaattista” työyhteisöä sellaiseksi, jossa yhdistyvät tilanteen lukutaito, herkkä sensitiivisyys, tasapuolinen, tasa-arvoinen ja oikeudenmukaisuuteen perustuva kohtaaminen. (Eisenberg ja Strayer 1987: 76-77)

Tutkimustulosten analyysin ja tulosten tulkinnan jälkeen voidaan todeta, että haastatteluaineisto antaa monta mahdollisuutta analyysille. Puhtaasti teorialähtöinen tarkastelu saattaisi tuottaa toisenlaisia tuloksia sovellettavasta teoriasta riippuen. Asemoin tietoisesti käytännönlähtöisyyden ja sovellettavuuden opinäytetyöni suuntaviivoiksi ja samalla väljäksi teoriaksi. Toivoakseni tätä opinäytetyötä voidaan soveltaa työyhteisöissä työelämälähtöisesti erityisesti käytännönläheisen tutkimusotteen ansiosta.

9 Pohdintaa

Opinnäytetyön tekeminen avasi mahdollisuuden syventyä työelämässä tekemiini havaintoihin työvuosieni ajalta useista työyhteisöistä eri tavoin johdetuista organisaatioista. Olen työskennellyt sosiaali- ja terveystoimialalla sekä kasvatuksen ja koulutuksen alalla muun muassa varhaiskasvatuksen ja koulutoimen parissa, esimiestehtävissä, vaativassa lastensuojelussa, aikuissosiaalityössä sekä lasten, nuorten ja perheiden parissa ennen asiantuntijatehtäviin siirtymistä.

Empatiaa on tutkittu asiakastyön näkökulmasta, mutta vähemmän työyhteisön sisäisenä tekijänä. Henkilökohtaisesti olen ollut kiinnostunut siitä, jaksetaanko työyhteisössä olla empaattisia, kun raskas työ asiakkaiden kanssa vie voimia. Kokemusteni mukaan empatiaa ja ymmärrystä riittää asiakkaille, muttei aina lähellä työskentelevälle kollegalle.

Osa opinnäytetyön tekemistä oli, että työyhteisössä havahduttiin pohtimaan empatian tarkoitusta työyhteisössä. Huomattiin, ettei empatia ole ollut esillä erillisenä aihealueena työyhteisössä. Haastattelujen aikana huomattiin empatian tärkeys työyhteisön voimavarana. Opinnäytetyön tekeminen oli yllättävä tässä mielessä, sillä pelkkiin haastatteluihin osallistuminen avasi uutta asennoitumista empatian syväluotaamiseen työyhteisössä. Tästä näkökulmasta -ehkä varsin yllättäen- opinnäytetyön tuloksena voidaan todeta, että jo haastatteluprosessi vaikutti oleellisesti työyhteisöön. Huonona puolena otan esiin sen, että koronaviruksen vuoksi työyhteisö siirtyi kevään -2020 ajaksi etätöihin ja lähikontaktit työtovereihin vähenivät tästä syystä. Jatkotyöstä työyhteisöstä nousseista ehdotuksista ja toiveista ei voitu kokeilla kasvokkain heti.

Tutkimusjoukon ollessa pieni, pohdintaan nousi, saadaanko opinnäytetyllä relevanttia tietoa. Yhtäältä pääsin lähelle haastateltavia. Sain heiltä todennäköisesti tietoa, mitä ulkopuolinen ei olisi saanut. Toisaalta on aiheellista kysyä, kerrotaanko vain sitä, mitä tutkija haluaa kuulla, koska kyseessä on läheinen työtoveri tutkijan roolissa? Syventävän lisätiedon saamiseksi mielenkiintoista olisi jatkaa tutkimusta etnografisen tutkimuksen keinoin samassa työyhteisössä. Haastateltavien esille tuomat kuvaukset empaattisista tilanteista työyhteisössä avaavat jatkotutkimukseen aihetta. Lisänarratiivien avulla voisi todennäköisesti testata empatiaa koskevia teorioita. Työyhteisön dynamiikan kannalta olisi tärkeää saada laajemmasta tutkimusjoukosta yleistettävää tietoa empatiaoppimisen ja työyhteisön empatiataitojen suhteen.

Laajemmin tutkimusasetelmaa pohtien tulisin samaan johtopäätökseen kuin Pertti Töttö (Pertti Töttö, 1999, 284–286). Laadullisella ja määrällisellä tutkimuksella voidaan päätyä vastauksiin eri tavalla esitettyihin kysymyksiin. Töttöä mukaillen etsinkin laadullista menetelmää käyttäen tietoa kysymyksiin ”mitä” ja ”miten”: mitä empatia on omassa tutkimusjoukossani ja miten se vaikuttaa työyhteisöön. Tuloksia tarkastellessa havaitsin, että on selkeä tarve saada empatian merkityksestä työyhteisössä kysymällä jatkossa myös ”miten paljon” ja ”miksi”. Esimerkkeinä valideista tutkimuskysymyksistä voisi olla vaikkapa: miten paljon empatiaa

tarvitaan työkontekstissa? Missä ovat empatian rajat? Miksi empatiataitoja kannattaa tai ei kannata opetella työhyvinvoinnin edistämiseksi? Valitsemani laadullisen menetelmän avulla sain aavistuksen siitäkin, että tässäkin tutkimuksessa vastattiin alustavasti ”miksi” -kysymykseen. Esimerkkinä voidaan pitää haastatteluvastauksia aiheeseen: miten empatia vaikuttaa työn tuloksellisuuteen. Vastauksissa painotettiin syy-yhteyksiä. Tässä mielessä myös käyttämäni laadullinen menetelmä antaa alustavan vastauksen myös ainakin yhteen ”miksi” -kysymykseen, jota Alasuutari (Alasuutari 1994: 187-202) pitää tärkeänä laadullisesakin tutkimuksessa.

Nykykontekstissa työyhteisössä itseohjautuvuus haastaa työntekijää vastaamaan yhä enemmän oman työn suunnittelusta ja sisällöstä tiimissä yhdessä asetettujen tavoitteiden mukaisesti sekä valmentavan esimiestyön keinoin. Itseohjautuvuuden avulla kaikkien työpanosta ja resursseja pyritään hyödyntämään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Yhteisillä työyhteisön pelisäännöillä pyritään takaamaan työhyvinvoinnin perusta. Kysymys kuuluu: opitaanko tällöin empatiasta jotain uutta? Halutaanko empatiataitoja tavoitteellisesti ja erillisenä taitona oppia? Miten työtiimit on itseohjautuvuuteen perehdytetty ja takaavatko pelisäännöt empatian läsnäolon työyhteisössä? Oletetaanko liian suoraviivaisesti, että empatia on läsnä, koska kyseessä on ihmisten parissa työtä tekevä työyhteisö? Pitääkö empatiataitojen opettelusta puhua ylipäättänsä erillisenä oppimisen alueena työyhteisössä? Ja jos empatiataitojen oppimista pidetään tärkeänä, millä tavoin oppiminen tapahtuu aikuisoppimisen ja pitkälle koulutetun työntekijäjoukon kontekstissa?

Varsin laaja lähitulevaisuuden kehityshaaste sisältyy opinnäytetyössä esiin tulleeseen huoleen sähköisestä asioinnista terveysasioissa. Kysymys sivuaa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä siten, että työyhteisön sisällä empatiaa pidetään eri näkökulmista tärkeänä, mutta samalla esitetään huoli digitaalisessa asiainnissa asiakkaan mahdollisesti pintapuolisesta empaattisesta kohtaamisesta. On eri asia kohdata asiakas kasvoista kasvoihin, nähdä ja vaistota hänen viestintäänsä, kuin antaa lopulta samat neuvot kirjoittamalla asia tietokoneen näyttörudulle asiakkaan luettavaksi. Digitaalisesta asioinnista jää helposti jotain oleellista,

ehkä voisi luonnehtia ”hoivaavaa” tai ”hoitavaa” empaattista kohtaamista, puuttumaan. Digitaalisen asiointi ja empaattinen asiakaskontakti tulee olemaan oleellinen lisäselvityksen aihe.

Arvioin opinnäytetyöstäni saatavan syventävää, ymmärtävää, laadullista tietoa empatiasta työyhteisössä, joka koostuu korkean koulutuksen saaneista ammattilaisista. Pysin myös siihen, että johtopäätökset voisivat muodostaa perustaa käytännönläheisille toimintamallien tarkennuksille. Toisaalta, jos empatialle löydetään edes kaukaisesti yhteisesti hyväksyttäviä malleja tai käsityksiä, tutkimukseni varmasti tulee poikimaan lisää uusia näkökulmia uusille tutkimuksille. Vähintäänkin tuotin uutta, syvempää ja ymmärrystä lisäävää tietoa omasta työyhteisöstäni.

Lähteet

Alasuutari, Pertti. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino. (sivut 251–269)

Alasuutari, Pertti. 1995. ”Kvalitatiivinen analyysi kulttuurisen kieliopin etsimisenä.” Teoksessa Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla, toim. Jaakko Leskinen. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus, 27–38.

Eisenberg Nancy; Strayer Janet, 1987 Empathy and its development. Cambridge University Press.

Farley, Wendy. 1996. Eros for the Other. Retaining Truth in a Pluralistic World. The Pennsylvania State University, Pennsylvania.

Geertz, Clifford. 1993 (1973). The Interpretation of Cultures. London: Fontana Press.

Gilligan, Carol. 1982. In a different voice: psychological theory and women’s development, (Cambridge, MA, Harvard University Press).

Goleman Daniel. 2009. Sosiaalinen äly. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.

Grönfors, Martti. 1982. Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. WSOY. Juva.

Heikkilä, Tarja. 2014. Edita. <<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUS-TUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>> Luettu 12.11.2018

Kananen, Jorma. 2008. Kvantti – Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino Oy.

Kohlberg, Lawrence. 1969 Stage and sequence: the cognitive-developmental approach to socialization, in: D. Goslin (Ed.) Handbook of socialization. Theory and research (Chicago, IL, Rand McNally).

Kohlberg, Lawrence. 1984. The psychology of moral development (San Francisco, CA, Harper and Row).

Lommi Marja-Liisa, Kehittäjäyliäkäri, ODA ja Omaolo-palveluiden prosessin-omistaja. Haastattelu 11.1.2019.

Persson Björn N. & Kajonius Petri J., The Journal of Social Psychology 2016, Vol. 156, No. 6, 610–619. Empathy and universal values explicated by the empathy-altruism hypothesis. <<http://dx.doi.org/10.1080/00224545.2016.1152212>>. Luettu 12.8.2019

Reich, H. K. 1997. Do We Need a Theory for the Religious Development of Women? The International Journal for the Psychology of Religion 7 (2), 67-84.

Sjöroos Margit. 2010. Myötätunto. Ole läsnä, elä mukana. Minerva Kustannus: Juva.

Surakka V. ja Nummenmaa T. (toim.) 1993. Kasvoilla ilmaistavien emootioiden tunnistus ja prosessointi. Tampereen Yliopisto: Tampere.

Toikko Timo. 2012. Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat. Tampereen Yliopistopaino Oy: Tampere.

Tuomi Jouni ja Sarajärvi Anneli. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Töttö, Pertti. 1999. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tuolle puolen? Metodipoliittinen puheenvuoro. Sosiologia 36.vuosikerta 4/1999. Turku: Westermarck-seura. (280–292)

Vilka, Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Internet -lähteet:

Diakonia-ammattikorkeakoulun kehittämispäivien esitelmä 26.4.2018 / Katri Saarikivi: Polkuja tulevaisuuteen: empatian tärkeys työyhteisöissä: <https://www.diak.fi/2018/04/26/polkuja-tulevaisuuteen-aivotutkija-katri-saarikivi-esitelmoi-empatian-tarkeydesta-tyoyhteisossa/>

Helsingin kaupunki 2019. Uudistettujen sosiaali- ja terveystalouden johtamisen käsikirja. Luettavissa Helsingin kaupungin intranetissä.

Jarenko, Karoliina 2017. <https://moodle.metropolia.fi/pluginfile.php/742649/mod_resource/content/3/2.%20Kokeilukulttuuri%2020.11.2018%20Yamk%20MLe.pdf> ,

Kaupunkistrategia 2017-2021. <<https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/kaupunkistrategia/strategia-ehdotus/#luku3>>. Viitattu 12.1.2019

Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen Helsinki: Tekesin katsaus 281/2011 <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf?_t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d&_t_q=Matkaopas+asiakas%3%A4ht%C3%B6isten+s+osiaali+ja+terveystalouden+kehitt%C3%A4miseen&_t_tags=language%3afi%2csiteid%3a5+3b34a16-7ce7-4ab0-8c7ef06c83547e28&_t_ip=195.148.193.2&_t_hit.id=Finpro_Web_Features_MediaData_GenericMediaData/_970a54ea-ff2e-4643-838a-d9fc0bedb7c1&_t_hit.pos=1> Luettu 8.3.2020

Omat Digiajan Hyvinvointipalvelut ODA loppuraportti 2018, saatavana sähköisenä. Nordlund Hanna ja Heinänen Tuula

Palveluiden uudistaminen. Helsingin kaupunki. Kalasataman Terveys- ja hyvinvointikeskus, sähköinen esitys. Lars Rosengren 2019. Luettu 24.4.2019.

Salovaara, Perttu 2018. Riisuttu organisaatio. <file:///C:/Users/SAL-MEKE/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/PCIK9CZJ/riisuttuorganisaatio.epub> Luettu 12.8.2019

Syvänen Sirpa, Tikkamäki Kati, Tappura Sari, Loppela Kaija 2012-2014. Luovuuden dialoginen johtaminen uudistumisen tekijänä. <https://moodle.metropolia.fi/pluginfile.php/742653/mod_resource/content/1/Luovuuden%20dialoginen%20johtaminen%20uudistumisen%20tekij%C3%A4%20artikkeli.pdf> Luettu 5.9.2019.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Helsinki. Viitattu 7.3.2020. <<https://jul-kaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-ditalisaa-tion-linjaukset-2025.pdf?sequence=1>>

Sosiaali- ja terveydenhuollon atk-päivät Tampere-talossa 6.-8.5.2019; Luentomateriaalit: Saarikivi Katja: Empatian ja vuorovaikutuksen merkitys digitaalisessa maailmassa? <<https://koulutus.fcg.fi/Kotisivut/Sosiaali-ja-terveydenhuollon-atk-p%C3%A4iv%C3%A4t-9954>> Viitattu 12.1.2020

Työterveyslaitos 2012. Luovuuden dialoginen johtaminen uudistumisen tekijänä. Viitattu 8.3.2020. <https://moodle.metropolia.fi/pluginfile.php/742653/mod_resource/content/1/Luovuuden%20dialoginen%20johtaminen%20uudistumisen%20tekij%C3%A4%20artikkeli.pdf>

Valtiovarainministeriö 2019. Viitattu 7.3.2020. <<https://vm.fi/sahkoiset-palvelut>>

Liitteet

Liite 1. Vastaajille esitetyt haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

1. Mitä ajatuksia sinulla tulee sanasta ”empatia”?
2. Millainen merkitys mielestäsi empatialla on työyhteisössämme?
3. Miten empatia mielestäsi näyttäytyy työyhteisössämme? Kerro tästä esimerkki.
4. Miten empatia vaikuttaa työn tuloksellisuuteen työyksikössämme vai onko sillä mielestäsi vaikutusta?
5. Millainen on empaattinen työtoveri? Kuvaile häntä.
6. Millainen on epäempaattinen työtoveri? Kuvaile häntä.
7. Miten kuvailisit empaattisen ihmisen viestintää?
8. Onko sukupuolella mielestäsi merkitystä, kun puhutaan empaattisesta ihmisestä?
9. Miten koulutustaso ja työkokemus mielestäsi liittyy empatiakykyyn? Liittyykö?
10. Voiko empatiataitoja mielestäsi oppia?
11. Työskentelemme työyksikössä, missä kehitämme ja innovoimme uutta. Miten näet empatian suhteen työhömmme?
12. Mitä muuta haluat sanoa?
13. Kuvaile jokin tilanne/kerro esimerkki?