

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus

lisa Viitala

Empatia osana esihenkilötyötä

Opinnäytetyö
Marraskuu 2021



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021
Liiketalouden koulutus
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Iisa Viitala

Nimeke
Empatia osana esihenkilötyötä

Tiivistelmä

Toiminnallinen opinnäytetyö käsittelee empatiaa ilmiönä ja sen merkitystä esihenkilötyössä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarjota esihenkilönä työskenteleville keinoja omien empatiataitojen kehittämiseen teoriaosuuden pohjalta syntyneen oppaan avulla.

Empatiaa tarvitaan kaikessa sosiaalisessa kanssa käymisessä ja vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Empatia on taito, joka opitaan lapsuudessa hermoston kehittämisen seurauksena, mutta jota pystyy kehittämään läpi elämän.

Nykyinen maailmanlaajuinen pandemiatilanne ja sitä seuranneet etätyösuositukset ovat korostaneet empatian merkitystä työelämässä ja erityisesti osana esihenkilön ammattitaitoa. Esihenkilö kohtaa työssään erilaisia ihmisiä ja tilanteita, joissa empatia on keskeisessä roolissa. Esihenkilö voi ilmaista empatiaa työntekijöitään kohtaan monin eri tavoin. Vahvan empatiataidon omaavasta esihenkilöstä hyötyy koko työyhteisö.

Oppaassa aihetta on lähestytty konkreettisten esimerkkien kautta ja oppaan visuaalinen ilme on rakennettu sisältöä tukevaksi. Tämän opinnäytetyön jatkotutkimusmahdollisuutena voisi tutkia oppaan toimivuutta työkaluna empatiataitojen kehittämisessä jossakin tietyssä työyhteisössä.

Kieli
suomi

Sivuja 28
Liitteet 1
Liitesivumäärä 10

Asiasanat

empatia, esihenkilötyö, opas



THESIS
November 2021
All Degree Programmes
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Iisa Viitala

Title
Empathy as Part of Supervisory Work

Abstract

The practice-based thesis discusses empathy and its significance in the supervisor's work. The purpose of the thesis was to provide supervisors with the means to develop their own empathy skills through a guide created on the basis of the theoretical part of the thesis.

Empathy is needed in all social contacts and interactions with other people. Empathy is a skill that is learned in childhood but can be further developed throughout life.

The current global pandemic and the subsequent recommendations for teleworking have highlighted the importance of empathy at work and especially as part of the professional skills of the supervisor. In their work, the supervisors encounter different people and situations where empathy plays a central role. A Supervisors can express empathy for employees in many different ways. A supervisor with strong empathy skills benefits the entire work community.

In the guide, the topic has been approached through concrete examples and the visuals of the guide are built to support the content. One possibility for further research could be focus the effectiveness of the guidebook as a tool for the development empathy skills in a specific work community.

Language

Finnish

Pages 28

Appendices 1

Pages of Appendices 10

Keywords

empathy, supervisory work, guide

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Aikaisemmat opinnäytetyöt ja tutkimukset	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	Empatian merkitys esihenkilötyössä	8
2.1	Mitä on empatia?	8
2.2	Empatian ilmenemisen muodot	9
2.3	Etäempatia	12
2.4	Empatiaan vaikuttavia tekijöitä	13
3	Vuorovaikutusosaaminen empatiataitojen pohjana	13
3.1	Esihenkilön rooli ja siihen kohdistuvat odotukset	14
3.2	Vuorovaikutus esihenkilötyössä	15
4	Esihenkilön empatiataitojen kehittäminen	16
4.1	Empatia harjoiteltavana taitona	16
5	Opinnäytetyön toteutus	18
5.1	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	18
5.2	Opinnäytetyön lähtötilanne	19
5.3	Työskentelyn kuvaus	20
6	Oppaan suunnittelu ja toteutus	21
6.1	Suunnittelu	21
6.2	Toteutus	22
7	Pohdinta	23
7.1	Luotettavuuden arviointi	23
7.2	Oma oppiminen ja ammatillinen kasvu	25
7.3	Jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet	26
	Lähteet	27

Liitteet

Liite 1 Empatiaopas esihenkilöille

1 Johdanto

Empatian merkitys esihenkilötyössä korostuu entisestään etätyöskentelyn laajentuessa yhä suuremmaksi osaksi työelämää (Työterveyslaitos 2020). Tämä opinnäytetyö ohjeistaa kohti empaattista ja uudenlaista johtamistapaa. Opinnäytetyö käsittelee empatiaa ilmiönä ja sen merkitystä esihenkilötyössä sekä tarjoaa esihenkilönä työskenteleville keinoja omien empatiataitojen kehittämiseen. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, joka koostuu raportista ja sen tuotoksena syntyvästä oppaasta, joka on suunnattu kaikille esihenkilönä työskenteleville ja esihenkilöksi aikoville alasta ja yrityksestä riippumatta.

Maailmanlaajuisen Covid-19 pandemian seurauksena on herännyt keskustelua empatiasta ja sen merkityksestä työelämässä. Rodulliset tasa-arvo kysymykset ovat myös nousseet esille, ja sitä kautta on syntynyt tarve saada empatia osaksi yritysten ja työyhteisöjen jokapäiväistä toimintaa. Yhdysvalloissa tutkittiin lähes 900 eri toimialan työntekijää, pyrkimyksenä ymmärtää empaattisen johtamisen merkitystä työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että empatian merkitys korostuu erityisesti kriisiaikana. Pandemian pitkittymisen seurauksena työuupumus ja työntekijöiden vaihtuvuus työpaikoilla ovat lisääntyneet. Empatialla voidaan vaikuttaa työntuloksiin ja työntekijöiden pysyvyyteen työpaikoilla. (Catalyst 2021.)

Aihe on valittu sen ajankohtaisuuden perusteella ja se on myös luonteva jatkumo opinnäytetyön kirjoittajan täydentäville opinnoille johtamisen ja esihenkilötyön parissa. Opinnäytetyön kirjoittajalle on kertynyt kokemusta erilaisista työyhteisöistä ja esihenkilöiden johtamistavoista. Näiden kokemusten pohjalta on syntynyt kiinnostus empatiaa ja sen merkitystä kohtaan ja on näin keskeinen syy aiheen valitsemiselle. Aihe on monipuolinen ja mielenkiintoinen ja se antaa ajatteleminen aihetta niin opinnäytetyön kirjoittajalle itselleen kuin myös opinnäytetyön lukijalle.

1.1 Aikaisemmat opinnäytetyöt ja tutkimukset

Theseuksesta löytyy useita empatiaa käsitteleviä opinnäytetöitä, joissa empatiaa on käsitelty osana laajempaa kokonaisuutta. Esimerkiksi tunneälykkäästä johtamisesta on tehty useita opinnäytetöitä ja empatia liittyy siihen yhtenä tärkeänä osa-alueena. (Theseus 2021.)

Kivilahti on tutkinut empatiaa johtamistyössä omassa opinnäytetyössään laadullisen menetelmän teemahaastatteluita hyödyntäen. Hän on haastatellut neljää eri aloilla työskentelevää esihenkilöä ja tullut siihen päätelmään, että empatiaa on olemassa ja sitä tarvitaan myös tulevaisuuden johtamisessa. (Kivilahti 2021.)

Gentryn, Weberin ja Sadrin (2007) tutkimuksessa ”Empathy in the Workplace- A tool for effective leadership” selvisi, että empatia on taito, joka on yhteydessä toimivaan ja tehokkaaseen johtamiseen. Tutkimuksessa ei arvioitu empatian ja tehokkaan johtamisen syy-seuraussuhdetta, mutta tekijöiden mukaan empaattisia johtajia voidaan pitää erittäin tärkeänä osana organisaatiota sosiaalisten suhteiden luomis- ja ylläpitokykynsä takia. (Gentry, Weber, Sadri 2007, 9.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön keskeinen tavoite kytkeytyy opinnäytetyönä tehtävän oppaan ympärille. Tavoitteena on tehdä selkeä ja helposti luettava sekä ymmärrettävä opas, joka helpottaa empatian ymmärtämistä esihenkilötyössä esiintyvänä ilmiönä ja joka tarjoaa konkreettisia keinoja empatiataitojen kehittämiseen kaikille esihenkilönä työskenteleville sekä esihenkilötyöhön aikoville ja siitä kiinnostuneille. Oppaan tarkoituksena on tuoda esille tiiviissä ja yksinkertaisessa muodossa olennainen tieto aiheesta. Oppaan visuaalisen ilmeen on tarkoitus tukea oppaan sisällöllistä päämäärää. Opas on helpottava työkalu niille, jotka haluavat nopealla ja yksinkertaisella tavalla saada aiheesta tietoa sekä mahdollisesti innostaa perehtymään aiheeseen itse tarkemmin ja hyödyntämään sitä osana omaa ammattitaitoaan.

Erilaisia esihenkilöille suunnattuja oppaita on paljon ja myös tunneälykästä johtamista on tutkittu laajalti. Tästä syystä olen rajannut opinnäytetyön koskemaan empatiaa ja empatiataitojen kehittämistä. Näin voin varmistaa, että opinnäytetyö saavuttaa sille asetut tavoitteet laadun ja sisällön suhteen sekä valmistuu aikataulun mukaisesti ottaen huomioon muut käytössä olevat resurssit, kuten jaksamiseni ja hyvinvointini opinnäytetyön kirjoittajana. Lisäksi aiheen rajauksella voin vaikuttaa siihen, että teksti on mielenkiintoinen, selkeärakenteinen ja helposti luettava myös opinnäytetyön lukijalle.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa esitellään opinnäytetyön aihe, tavoite ja rajaus sekä aikaisemmat tutkimukset ja opinnäytetyöt. Johdanto päättyy opinnäytetyön rakenteen käsittelyyn. Tämän jälkeen vuorossa opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, jossa esitellään aiheen kannalta keskeisimmät käsitteet ja teoriat. Ensimmäisenä käsitellään empatiaa ja sen merkitykseen esihenkilötyössä. Toisessa luvussa perehdytään esihenkilön rooliin vuorovaikutuksessa. Viimeisessä luvussa keskitytään esihenkilön empatiataitojen kehittämisen keinoihin.

Teoriaosuuden jälkeen alkaa opinnäytetyön toinen osuus, jossa perehdytään teorian pohjalta tehtyyn tuotokseen: esihenkilöiden empatiataitojen kehittämistä käsittelevään oppaaseen. Luvussa viisi käsitellään toiminnallisen opinnäytetyön toteuttamista ja siihen käytettyjä menetelmiä. Seuraavassa luvussa esitellään produktin lähtökohdat, suunnitteluprosessi ja toteutustavat sekä arvioidaan valmistua produktia. Opinnäytetyö päättyy pohdintaan, jossa käsitellään opinnäytetyöprosessia, omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä sekä opinnäytetyön jatkokehittämismahdollisuuksia. Opinnäytetyön lopussa liitteenä on empatiaopas esihenkilöille.

2 Empatian merkitys esihenkilötyössä

Tässä luvussa keskitytään, siihen mitä empatia oikeastaan on ja millaisia erilaisia empatian muotoja on olemassa sekä siihen, millainen empatian merkitys on esihenkilön näkökulmasta. Nykyinen maailmanlaajuinen tilanne ja sitä seuranneet etätyö- ja maskisuositukset ovat luoneet uudenlaisia haasteita esihenkilötyöhön ja kasvattaneet empatian merkitystä, mutta samalla empatian tulkitseminen on vaikeutunut ilmeiden piiloutuessa maskien taakse ja kehonkielen rajautuessa pois kuvaruuduilta.

2.1 Mitä on empatia?

Empatialla on merkittävä rooli yhteiskunnassa ja ihmissuhteissa, sillä sen avulla yksilö voi jakaa omia kokemuksiaan, toiveitaan ja tarpeitaan yhdessä muiden henkilöiden kanssa. Empatia mahdollistaa sosiaalisten suhteiden luomisen ja ylläpidon, mutta ihmisen hermoston on ensin opittava tunnistamaan erilaisia tunnetiloja ja vasta sitä kautta voi oppia elämään vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. (Riess 2017, 74.)

Empatialla tarkoitetaan taitoa ymmärtää toisen kokemusta eläytymällä toisen asemaan sekä syvemmillä tasolla kuin myös tunteen tasolla. Empatia on apuväline, jolla voi aistia toisten ajatukset ja tunteet ilman niiden sanallista ilmaisua sekä tarkastella tilannetta toisen henkilön näkökulmasta. (Salonen 2017, 171.) Yleisimpänä tapana lähestyä empatiaa voidaankin pitää sen pohtimista, miltä henkilöstä itsestään tuntuisi toisen asemassa. Kuitenkin erityisesti aikuisilla ihmisillä on tapana keskittyä enemmän omiin tunteisiinsa sekä siihen millaiset vaikutukset toisen näkökulmalla tai tunteilla on henkilöön itseensä. Tällöin ytimessä on toisen kokemusten sijaan, keino, jolla se vaikuttaa henkilöön omiin kokemuksiin. (Aaltola 2018, 29–30.)

Hankalien päätösten edessä esihenkilön kannattaa ottaa välimatkaa tilanteeseen, jotta päätös ei synny tunnetilan seurauksena, vaan tietoon pohjautuen.

Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että esihenkilö ei saisi tuntea mitään tunteita, vaan hyvän esihenkilön ominaisuutena voidaan pitää kykyä hallita omia tunnetilojaan ja reaktioitaan tilanteisiin. (Rubanovitsch 2020, 225.)

Empatiaa voidaan pitää keskeisenä tekijänä työntekijöiden ongelmien ratkaisemisessa. Olemalla aidosti tilanteessa läsnä ja kuuntelemalla, mitä työntekijällä on sanottavaa ja ymmärtämällä, mistä tämän todelliset tunteet johtuvat, voidaan ikävältäkin tuntuvista tilanteista päästä eteenpäin ja hankalista tunteista eroon. Kun negatiiviselle ja vaikealle tunteelle annetaan positiivista huomiota, pystytään löytämään todellinen huolenaihe ja keskittymään siihen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita haastavan tunnetilan piilottamista yltiöpositiivisuuden alle, vaan tunnekuorman keventämistä ja sitä kautta aitoa syventymistä tunteen takana olevien ajatusten ja sanojen äärelle. Tavoitteena ei ole antaa työntekijälle tarjottimella valmiina oikeita ratkaisuja, vaan pyrkimyksenä on toisen henkilön tunnetilan aito ymmärtäminen ja läsnä oleva kohtaaminen. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 138.)

2.2 Empatian ilmenemisen muodot

Työyhteisöt hyötyvät empatiataidoista, jos ne osaavat käyttää niitä monipuolisesti ja eri tarkoitukseen ja tilanteeseen sopivalla tavalla. Tunteeseen keskittävää affektiivista empatiaa ja ajatteluun liittyvää kognitiivista empatiaa voidaan pitää yleisimpinä empatian muotoina. (Catalyst 2021.) Lähteestä ja henkilöstä riippuen empatia voidaan jakaa myös muunlaisiin muotoihin. Esimerkiksi Aaltola ja Keto (2018, 3) jakavat empatian kuuteen erilaiseen tapaan lähestyä toisen ihmisen ymmärtämistä: kognitiiviseen, affektiiviseen, projektiiviseen, simuloivaan, ruumiilliseen ja reflektiiviseen. Goleman (2014, 60) taas jakaa empatian kognitiiviseen ja henkiseen empatiaan sekä empaattiseen huoleen.

Kognitiivisessa empatiassa kyse taidosta tulkita toisen henkilön tunnetilaa sanattoman viestinnän keinoin ja ilman asettumista toisen asemaan. Tällöin on mahdollista esimerkiksi pelkistä kasvon ilmeistä päätellä, millaisessa tunnetilassa toinen ihminen on. (Aaltola 2018, 49.) Esihenkilön on hyvä erottaa omat tunteensa ja henkilökohtaiset kokemuksensa työntekijöidensä tunnetiloista ja

kokemuksista. Esihenkilön on suositeltavaa kuunnella ja toistaa työntekijän kertomaa aidon ymmärryksen saavuttamiseksi. (Catalyst 2021.)

Yksi empatian suurimmista ongelmista on kognitiivisen empatian pimeä puoli. Toisten ihmisten ymmärtämiseen liittyy usein oletus siitä, että ymmärrys olisi positiivista ja sen päämääränä olisi toisen hyvinvoinnin parantaminen. Todellisuudessa ymmärryksellä voidaan edistää manipulointia ja hyväksikäyttöä, sillä mitä enemmän toisen henkilön tunteista ja ajatuksista tiedetään ja mitä enemmän niitä ymmärretään, sitä laajemmat mahdollisuudet henkilön kontrollointiin on. (Aaltola 2018, 53.)

Psykologiassa on käytössä termi ”pimeä kolmikko”, jolla viitataan sydämettömästi ja moraalittomasta käyttäytyviin henkilöihin sekä narsisteihin ja sosiopaateihin. Ihmisiä, jotka osaavat piilottaa epäasiallisen käyttöksensä löytyy myös työelämästä. Esimerkiksi kiusaava esihenkilö voi käyttäytyä miellyttävällä tavalla omia esihenkilöitään kohtaan, mutta työntekijöitään hän voi loukata sanomisillaan ja toimia jopa diktaattorin elkein. (Goleman 2014, 65–66.)

Esihenkilöt, joiden vahvuutena on kognitiivinen empatia, osaavat ilmaista asiansa ymmärrettävällä tavalla ja siten motivoida työntekijöitään ja saada heidät menestymään työssään. Vahvan kognitiivisen empatian omaavat esihenkilöt ovat parempia työskentelemään myös kansainvälisessä ympäristössä, sillä he pystyvät nopeammin sopeutumaan vieraaseen kulttuuriin ja sen tapoihin. (Goleman 2014, 60.)

Affektiivisessä empatiassa on kyse toisen henkilön tunteiden jakamisesta ja niihin samaistumisesta. Tällöin henkilö kykenee myös itse tuntemaan toisen henkilön tunnetilan esimerkiksi surun, pelon tai innostuksen. Kyseessä ei ole kuitenkaan toisen tunnetilan kokeminen täsmälleen samanlaisena, vaan toisen tunteeseen reagoidaan oman tunteen kautta. Affektiivisessä empatiassa tunteeseen reagoidaan samanaikaisesti, kun henkilö jakaa tunnetilansa toisen henkilön kanssa. Se ei siis vaadi sen suurempaa pohdintaa ja ajankäyttöä, vaan nimenomaan hetkessä elämisen taitoa ja läsnä olevaa kuuntelemista. (Aaltola 2018, 64.)

Affektiivinen empatia pohjautuu toisen henkilön aitoon välittämiseen. Työyhteisön tai yksittäisen työntekijän kohdatessa vaikean tai mieltä alentavan tunnetilan tai kokemuksen, on esihenkilön annettava toiselle tilaa ja aikaa kertoa omasta tunnetilastaan ja kokemuksestaan ilman painostusta ja keskustelun ohjaamista tiettyyn suuntaan. Esihenkilö ei saa myöskään olettaa työntekijöiden tietävän omista ajatuksistaan ja tunteistaan työntekijöitään kohtaan, vaan esihenkilön sanoitettava tunteensa esimerkiksi kertomalla huolestaan työntekijän jaksamista kohtaan. (Catalyst 2021.)

Projektiivisessä empatiassa on kyse asettumisesta toisen henkilön asemaan ja pyrkimyksestä ymmärtää tämän näkökulmaa ja samaistua tämän tunteisiin ja ajatuksiin yhteiskuntaluokasta tai muista ominaisuuksista riippumatta (Aaltola 2018, 30–31.) Simuloivassa empatiassa taas eläydytään toisen asemaan syvemmällä tasolla. Enää ei pyritä pelkästään ymmärtämään toisen henkilön ajatuksia ja tunnetilaa, vaan kuvittelemaan itsensä toisen henkilön tilalle ja muuttamaan pelkän tunnetilan ymmärtäminen kokonaisvaltaiseksi samaistumisen kokemukseksi. (Aaltola 2018, 32.)

Ruumiillinen empatia on toisen tunnetilan lukemista tämän kehon liikkeistä, sillä henkilön oma keho aistii sen mitä toinen henkilö kehollaan viestittää. Omia tunnetilojaan on lähes mahdotonta piilottaa, sillä mieli ja keho ovat yhteydessä toisiinsa, ja tunnetilat välittyvät kehomme kautta oli se tarkoituksenmukaista tai ei. Tämä näkyy molemmissa osapuolissa sekä kertojassa, että vastaanottajassa. (Aaltola 2018, 77–78.)

Reflektiivinen empatia on kaikkia empatian muotoja yhdistävä tekijä ja myös keino, jolla voi kehittää omia empatiataitojaan. Sen pyrkimyksenä on ymmärtää toista ihmistä, mutta samanaikaisesti ymmärtää myös itsessään heräviä tunteita, ajatuksia ja asenteita. Kuunnellessaan toista henkilöä, kannattaa samalla pohtia, miksi itse reagoi tilanteeseen kuten reagoi ja miksi toinen henkilö herättää sellaisia ajatuksia ja tunteita kuin herättää. On pohdittava omia aikaisempia kokemuksiaan, ennakkoluulojaan sekä opittuja ajatus- ja toimintamallejaan koskien esimerkiksi erilaisia kulttuureja ja rooleja sekä niiden suhdetta käsiteltävään tilanteeseen. (Aaltola 2018, 96–98.)

Henkinen empatia voidaan määritellä myötätunnon tuntemisena toista ihmistä kohtaan. Sitä voidaan pitää pohjana hyvinvoinnille ja ihmisten yhteensopivuudelle. Henkiseen empatiaan kyvykkäät ihmiset sopivat työskentelemään esimerkiksi asiakaspäällikköinä ja tiimin esihenkilöinä, sillä heille on ominaista havaita lyhyessä ajassa toisten reaktiot ja tunnetilat asioihin ja tilanteisiin. (Goleman 2014, 60.)

Empaattisessa huolessa on kyse tunteesta, että toinen mahdollisesti tarvitsisi apua ja avun tarjoamisesta oma-aloitteisesti toiselle. Niille, joille empaattinen huoli on ominaista, on luonteista työskennellä esimerkiksi organisaatioissa ja erilaisissa yhteisöissä. (Goleman 2014, 60.)

2.3 Etäempatia

Internetillä on heikentävä vaikutus empatiaan. Tekstiin pohjautuvan viestinnän käyttö on yleisistä, mutta tunteiden välittäminen ja ymmärtäminen sitä kautta on haastavaa tunteista saatavan tiedon vähyydestä johtuen. Vuorovaikutuksen tapahtuessa pääsääntöisesti etäyhteydellä netin kautta, on empatiaa todennäköisesti vähemmän kuin kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 248–249.)

Esihenkilön on etäyhteydellä tapahtuvassa vuorovaikutustilanteessa kiinnitettävä enemmän huomiota siihen, miten hän ilmaisee asiat kirjallisessa muodossa ja millaisia sanamuotoja hän käyttää. Myös emojiä on hyvä käyttää, sillä niiden avulla voidaan vahvistaa välitettävää viestiä ja ilmaista omaa tunnetilaa. (Työterveyslaitos 2020.)

Etäyhteydellä esihenkilö voi osoittaa empatiaa kuuntelemalla rauhassa ja antamalla työntekijälle aikaa kertoa omin sanoin, mitä ajatuksia hänellä on mielessään. Aina esihenkilö ei myöskään tarvitse sanoja ilmaistakseen empatiaa, vaan välillä pelkkä myötätuntoinen katse ja nyökkäys riittävät. (Catalyst 2021.)

2.4 Empatiaan vaikuttavia tekijöitä

Esihenkilöaseman on tutkittu olevan yhteydessä heikompiin empatiataitoihin ja se näkyy lyhyessäkin ajassa. Esimerkiksi Keltnerin, Gruenfeltin ja Andersonin (2003) mukaan erääseen tutkimukseen osallistuneet henkilöt jaettiin kolmen henkilön ryhmiin ja jokaiselle ryhmälle valittiin johtaja. Ryhmätehtävän puolesta välissä kaikki ryhmät saivat neljä keksiä sisältäneen lautasen. Lautasella oli jokaiselle osallistujalle yksi keksi ja sen lisäksi yksi ylimääräinen keksi. Lopputuloksena selvisi, että ylimääräisen keksin otti yleensä ryhmän johtajana toiminut henkilö ja hän myös koki oikeudekseen syödä keksiä korostetuin elkein esimerkiksi suu avoinna. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 248.)

Varnumin, Blaisin, Hamptonin ja Brewerin (2015) mukaan myös hyvä taloudellinen ja sosiaalinen asema on yhdistetty puutteellisempiin empatiataitoihin. Tutkimuksen mukaan heikommassa taloudellisessa ja sosiaalisessa asemassa olevien henkilöiden aivot reagoivat useimmin toisen henkilön kipua esittäviin kuviin. Tutkimuksen tekijöiden mukaan syynä voi olla se, että heikommassa asemassa olevilla on suurempi tarve toisen ihmisen avulle. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 248.)

3 Vuorovaikutusosaaminen empatiataitojen pohjana

Esihenkilön rooli on monipuolinen ja esihenkilö kohtaa päivittäisessä työssään monenlaisia vuorovaikutustilanteita. Erityisesti alaisten kanssa tapahtuvilla kohtaamisilla on tärkeä merkitys ja vaikutus siihen, millainen työpaikan työilmapiiri on, miten motivoituneita ja aikaansaavia työntekijät ovat työtehtäviinsä sekä siihen, miten hyvin työtehtäville ja koko yrityksen toiminnalle asetut tavoitteet saavutetaan. Vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtäminen ja vuorovaikutustilanteissa tarvittavien taitojen omaksuminen luovat hyvän pohjan esihenkilötyössä onnistumiselle ja empatiataitojen kehittämiseksi.

3.1 Esihenkilön rooli ja siihen kohdistuvat odotukset

Esihenkilötyö koostuu useista erilaisista taidoista ja tehtävistä, joiden päämääränä on saada alaiset työskentelemään annetussa aikataulussa ja täyttäen muut ennalta määritellyt tavoitteet lakeja ja ohjeita noudattaen. Esihenkilön on motivoitava työntekijöitään ja saatava heidät suoriutumaan työtehtävistään parhaan osaamisensa mukaisesti sekä kehittämään ammatillista osaamistaan jatkuvasti ja toimimaan vastuullisella tavalla. Esihenkilön on myös pyrittävä luomaan työpaikalle ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat tuoda esille omia ajatuksiaan ja ideoitaan sekä kohtamaan työelämän muuttuvat tilanteet positiivisella asenteella. Lisäksi esihenkilön tehtävänä on saada kaikki työntekijänsä huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan työpaikalla sekä kunnioittamaan ja arvostamaan kaikkia työyhteisön jäseniä. (Järvinen 2013, luku 1.)

Kautta aikojen esihenkilöihin ja johtajiin on kohdistunut odotuksia siitä, miten heidän tulisi pukeutua ja käyttäytyä. Mikäli näihin odotuksiin vastaaminen ei ole onnistunut, on johtajan pitänyt hetken kuluttua luopua roolistaan ja siirtyä toisiin työtehtäviin. Kuitenkin 1980-luvulta lähtien johtajien roolin kohdistuneet odotukset ovat kokeneet suuren muutoksen. Johtaja voi nykyisin pukeutua rennommin ja olla silti uskottava. Ennen johtajan tuli olla ydinperheestä ja mieluiten mies, nykyään ollaan suvaitsevaisempia ja hyväksytään johtajaksi myös naiset ja muihin vähemmistöihin kuuluvat henkilöt. Vaikka nykyään johtajan rooli on monimuotoisempi ja siihen ei kohdistu sen suurempia odotuksia, niin kuitenkin syvälle johtajien päähän on iskostunut ajatus, siitä millainen esihenkilön kuuluu olla. (Hiltunen 2015, 216–217)

Jokainen esihenkilö on erilainen ja ainutlaatuinen oma yksilönsä, mutta kuitenkin esihenkilön rooliin kohdistuvat odotukset ovat samankaltaisia. Esihenkilöltä odotetaan asioiden kertomista, ohjausta ja työntekijän yksilöllistä kohtaamista tilanteeseen sopivalla tavalla. Myös vastuun jakaminen, uralla etenemisen mahdollisuudet ja erilaisten kontaktien lisääminen ovat tärkeitä asioita, joihin esihenkilöltä odotetaan tukea. (Kuusela 2013, 27.)

3.2 Vuorovaikutus esihenkilötyössä

Vuorovaikutusta voidaan pitää johtamisen ytimenä ja yhtenä esihenkilön tärkeimmistä työkaluista. Esihenkilö kohtaa työssään monenlaisia vuorovaikutustilanteita, joissa vaaditaan vastapuolen sanallisten viestien kuuntelemista ja ymmärtämistä sekä sanattomien eleiden ja ilmeiden tulkitsemista. Erilaisten tunteiden kirjo aina ilosta suruun ja onnistumista pettymyksiin tulee esihenkilölle tutuksi päivittäin työssään. Esihenkilön ammatillinen suhtautuminen korostuu erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, mutta samanaikaisesti esihenkilöltä odotetaan myös aitoutta ja kykyä ymmärtää alaisen tunnetilaa. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1–2.)

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on henkilökohtainen vastuunsa vuorovaikutustilanteissa. Kuitenkin esihenkilöllä on lopullinen vastuu siitä, miten työyhteisön vuorovaikutustilanteet onnistuvat. Esihenkilön on huolehdittava siitä, että sosiaaliset tilanteet luonnistuvat sujuvasti ja asiat saadaan ratkaistua. Pohjana tälle on positiivinen, motivoitunut ja avoin asennoituminen sosiaalisiin tilanteisiin ja kaikenlaisiin ihmisiin. Onnistuneen vuorovaikutuksen edellytyksenä on ymmärrys oman toimintansa merkityksestä toisiin ihmisiin. Yksi keino ymmärryksen saavuttamiseksi on tarkkailla omien ja toisten henkilöiden mielialoja. (Kuusela 2013, 42.)

Esihenkilön on oltava aidosti kiinnostunut ihmisistä ja pyrittävä ymmärtämään heidän ajatuksiaan ja tekojaan. Ensimmäiseksi esihenkilön on kuitenkin ymmärrettävä oman käytöksensä pohjimmaisia syitä ja seurauksia. Vasta tätä kautta esihenkilö kykenee asettumaan työntekijöidensä asemaan ja myötäelämään heidän onnistumisissaan ja haasteissaan. (Järvinen 2013, luku 1.)

Suurimmalla osalla ihmisistä on tarve tulla ymmärretyksi ja kohdelluksi yksilönä. Ymmärretyksi tulemisen tunteeseen liittyy rohkeus ilmaista omia ajatuksiaan ja tuntemuksiaan ilman pelkoa väärinymmärretyksi tulemisesta. Esihenkilötyössä korostuu erityisesti tilanteet, joissa työntekijä on kohdattava tunnetasolla. Tällaisiin tilanteisiin on haastavaa etukäteen valmistautua, sillä erilaisten tunteiden kohtaamista ja käsittelemistä ei juurikaan harjoitella esimerkiksi esihenkilöiden koulutuksen yhteydessä. Esihenkilö voi kuitenkin harjoitella empatiaa ja toisen

henkilön tunnetilan ymmärtämistä jokapäiväisessä johtamisessa yhdessä työntekijöidensä kanssa. (Heinonen, Pentti & Klingberg 2012, osa 1.)

Työpaikalla päivittäin tapahtuvat kohtaamiset luovat pohjan hyvälle vuorovaikutuksella ja menestyksekkäälle työilmapiirille. Erityisesti esihenkilön käytös ja suhtautuminen vaikuttavat työntekijän mielialaan työskennellä ja kehittää osaamistaan. Esihenkilön antamalla palautteella on merkittävä vaikutus työntekijän työmotivaatioon ja tehokkuuteen. Esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa sanojen lisäksi myös sanattomalla viestinnällä, kuten erilaisilla ilmeillä ja eleillä on erityisen tärkeä merkitys. (Kuusela 2013, 42–44.)

4 Esihenkilön empatiataitojen kehittäminen

4.1 Empatia harjoiteltavana taitona

Vielä tänä päivänä liike-elämässä vallitsee yleinen ajattelutapa, jonka mukaan johtajan tulisi omata narsistia piirteitä menestyäkseen yritysmaailmassa. Tämä ajattelutapa heijastuu kauppakorkeakouluihin, joissa koulutetaan tulevaisuuden johtajia. Pohjimmiltaan empatia on aivojen kypsymisen seurausta, mutta on myös tutkittua, että omia empatiataitojaan voi kehittää erilaisissa koulutuksissa ja tilanteissa. Erään tutkimuksen mukaan liiketalouden opettajat voisivat opettaa johtamisessa tarvittavia pehmeitä taitoja, kuten empatiaa osana jo olemassa olevaa opetussuunnitelmaa. Nuorten aikuisten keskuudessa empatian tarvetta ei vielä täysin ymmärretä, jonka takia empatian merkitystä työelämässä ja erityisesti johtamisessa tarvittavana taitona tulisi korostaa jo opintojen aikana. (Holt & Marques 2012, 104.)

Empatia on taito, jonka avulla johtaja ymmärtää työntekijänsä ajatuksia, tunteuksia ja tapoja motivoitua, ja osaa käyttää tätä tietoa tilanteeseen nähden parhaalla mahdollisella tavalla. Välillä on toimittava jämäkämmin ja vaadittava enemmän, välillä taas on oltava myötätuntoisempi ja rauhoittavampi. Johtami-

sessä tarvitaan empatiakykyä, sillä muuten se on pelkästään yksipuolista keskustelua ja johtajan omien arvojen ja päämäärien tavoittelua. (Hiltunen 2015, 97.)

Empatiaa voidaan pitää tärkeänä ja välttämättömänä taitona esihenkilölle, sillä sitä tarvitaan kaikissa organisaation sisä- ja ulkopuolella tapahtuvissa kohtaamisissa. Empatiaa tarvitaan esimerkiksi työyhteisön jäsenten motivoimisessa, erilaisten sidosryhmien ja yhteistyökumppanien ymmärtämisessä sekä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa erilaisissa sosiaalisen median kanavissa.

Kuitenkin empatialla on myös kääntöpuoli, jos esihenkilö ei kykene asettamaan rajoja ja pitämään niistä kiinni, niin silloin siitä kärsii sekä yksittäinen työntekijä että koko organisaatio. (Waytz 2016.) Tuloksellisen esihenkilötyön taustalla on taito ymmärtää toisten henkilöiden tunteita. Empaattisia johtajia voidaan pitää rikkautena organisaatiolle, koska empatia mahdollistaa ammatillisten ja eri organisaatioiden välisten suhteiden ja verkostojen luomisen ja ylläpidon. (Gentry, Weber & Golnaz 2007, 9.)

Minna Huutilaisen ja Katri Saarikiven (2018) mukaan seuraavaa listaa on hyödynnetty lääkärin ja potilaan välistä kohtaamista koskevassa tutkimuksessa, mutta listaa voi hyödyntää myös esimerkiksi esihenkilötyössä:

1. Rauhoittava kohtaaminen
2. Työntekijä saa kertoa asiansa
3. Työntekijän kuuntelu
4. Työntekijän kohtaaminen yksilönä
5. Työntekijän asian ymmärtäminen
6. Huolenpidon ja välittämisen osoittaminen
7. Positiivisuus
8. Selkeys
9. Vastuun antaminen työntekijälle
10. Toimintasuunnitelman rakentaminen. (Huutilainen & Saarikivi 2018, 245.)

Empatian lähtökohtana on toisen ihmisen olemassaolon huomaaminen, sillä katsomalla toisen henkilön ohitse viestitetään, että henkilö on näkymätön ja hänen tekemisensä on merkityksetöntä. Myötätuntoisen ilmapiirin saavuttamiseksi toinen henkilö on huomattava ja sen voi helposti saavuttaa tervehtimällä tai ainakin katsomalla silmiin ja hymyilemällä. (Salonen 2017,173.)

Usein empatian merkitystä väheksytään, mutta tutkimusten mukaan empatiaa voidaan pitää välttämättömänä tekijänä yrityksen menestykselle. Empatia auttaa työntekijöitä työskentelemään yhteistyössä, mahdollistaa työn- ja vapaa-ajan yhdistämisen sekä lisää tuottavuutta ja positiivista suhtautumista työpaikkaa kohtaan. (Catalyst 2021.)

5 Opinnäytetyön toteutus

5.1 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Toiminnallista opinnäytetyötä voidaan pitää yhtenä vaihtoehtona ammattikorkeakoulussa tehtävälle opinnäytetyölle. Toiminnallisessa opinnäytetyössä raportin pohjalta syntyy konkreettinen tuotos, joka voi olla esimerkiksi opas, portfolio tai johonkin tilaan suunniteltu ja toteutettu tapahtuma. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä ja oppaan pohjana käytän kirjoituspöytä-tutkimusta. Mäntynevan, Heinosen ja Wrangen (2008) mukaan kirjoituspöytä-tutkimuksella voidaan saada tutkittavasta aiheesta enemmän tietoa nopealla ja taloudellisesti tehokkaalla tavalla hyödyntämällä jo olemassa olevaa tietoa. Lähteinä voidaan käyttää esimerkiksi aiheeseen liittyviä kirjoja, aikakauslehtiä sekä verkosta löytyviä tutkimuksia ja artikkeleita. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 28-30.)

Kirjoituspöytä-tutkimuksen hyvinä puolina voidaan mainita ajan säästäminen ja työmäärän vähäisyys. Huonoja puolia on muun muassa se, että tieto on alun perin kerätty muuhun tarkoitukseen ja alkuperäisen tiedon keräämistä ei ole myöskään voitu tarkkailla, jolloin tiedon oikeellisuudesta ei ole täyttä varmuutta. Lisäksi tieto ei ole välttämättä enää voimassa olevaa, jolloin sitä ei voida hyödyntää uudessa tutkimuksessa. Tästä syystä kirjoituspöytä-tutkimuksessa on

kiinnitettävä erityistä huomiota lähteiden laatuun ja tietoa on kerättävä mahdollisimman tuoreista ja luotettavista lähteistä. Tietoa kannattaa myös kerätä mahdollisimman monesta eri lähteestä ja tutkia lähteitä kriittisellä silmällä, jotta tiedon paikkaansa pitävyydestä voidaan varmistua. (Mäntyneva ym. 2008,29–30.)

5.2 Opinnäytetyön lähtötilanne

Erityisesti tämänhetkinen maailmanlaajuinen tilanne ja sitä seurannut etätyön lisääntyminen, on korostanut empatian merkitystä ja toisaalta tuonut myös omat haasteensa empatian välittämiseen. Varmasti jokaisella työntekijällä on halu ja tarve tulla nähdyksi ja kohdatuksi yksilönä sekä kokea esihenkilön ottavan omat tunteet ja ajatukset todellisina. Empatia ei ole kuitenkaan aina yksinkertaista ja erityisesti esihenkilötyössä sen merkitystä ja tarvetta ei välttämättä kunnolla edes ymmärretä. Omia empatiataitojaan voi kuitenkin harjoitella ja kehittää. Vanhojen ajatus- ja toimintamallien muuttaminen empaattiseen suuntaan vaatii halua ja ajallista panostamista. Näistä lähtökohdista syntyi tavoite tehdä esihenkilöille suunnattu opas empatiataitojen kehittämiseen. Oppaan tarkoitus on olla helpottava työkalu, jonka esihenkilö voi ottaa matkalleen mukaan kohti empaattisempaa johtamistapaa. Siinä on tarkoitus selkeällä ja yksinkertaisella tavalla esitellä empatian merkitys esihenkilötyössä ja tarjota konkreettisia keinoja omien empatiataitojen kehittämiseen.

Opintoihini on kuulunut useita esihenkilötyön- ja johtamisen opintojaksoja, joissa on käsitelty esihenkilötyössä tarvittavia taitoja ja yksi näistä taidosta on ollut empatia. Lisäksi olen törmännyt useisiin empatiaa ja sen merkitystä erityisesti työelämässä tarvittavana taitona käsitteleviin uutisiin ja artikkeleihin, jotka vahvistivat sitä tunnetta, että tämä on se aihe mistä haluan tehdä opinnäytetyöni. Vaikka alusta asti oli selkeää, että haluan käsitellä opinnäytetyössäni empatiaa, vei aiheen lopullinen muotoutuminen oman aikansa. Toiminnallinen opinnäytetyö ja oppaan tekeminen valikoitui siitä syystä, että siinä saan käyttää myös luovuutta ja hyödyntää visuaalista puoltani. Opinnäytetyöstä jää konkreettinen tuotos eli empatiaopas, jota lukija voi hyödyntää jokapäiväisessä johtamisessa tai esimerkiksi tukimateriaalina esihenkilöiden kouluttamisen yhteydessä.

5.3 Työskentelyn kuvaus

Opinnäytetyön aiheen alustava pohtiminen alkoi jo keväällä 2020, mutta lopullinen aihe muodostui vasta loppuvuodesta 2020. Varsinaisesti opinnäytetyön suunnittelu alkoi maaliskuussa 2021 ja huhtikuun alussa suunnitelma hyväksyttiin. Asettamani tavoite työn valmistumiselle oli tiukka, mutta siinä oli kuitenkin joustovaraa molempiin suuntiin.

Suunnitteluvaiheen jälkeen alkoi tietoperustan työstäminen. Tietoperustalla on merkittävä osuus opinnäytetyössä, sillä sen pohjalta syntyi esihenkilöiden empatiataitojen kehittämistä käsittelevä opas. Tietoperustan kasaamisessa on käytetty kirjoituspöytätyöstä, jolloin on hyödynnetty jo olemassa olevia tutkimuksia sekä pyritty löytämään mahdollisimman laadukkaat ja ajan tasalla olevat lähteet. Pääasiassa työssä on käytetty hyödyksi aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja erilaisia verkkolähteitä. Empatiaan liittyvää tietoa on olemassa melko paljon, mutta ajan rajallisuuden vuoksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi, on työssä käytetty ainoastaan aiheen kannalta merkityksellistä ja olennaista tietoa. Näin ollen myös raportin pohjalta syntyvä opas olisi mahdollisimman selkeä ja helppolukuisen sekä saavuttaisi sille asetut tavoitteet aikataulun ja sisällön suhteen. Oppaan ei ole tarkoitus sisältää kaikkea mahdollista tietoa aiheesta, vaan se toivottavasti kannustaa lukijaa perehtymään itse aiheeseen vielä tarkemmin.

Etsin opinnäytetyöhöni aineistoa niin kirjallisista kuin verkkolähteistäkin. Hyödynsin opinnäytetyössäni ajankohtaisia ja aiheeseen liittyviä julkaisuja. Opinnäytetyön aineiston keräämisessä haasteena oli kirjallisen materiaalin saatavuus, mutta olin onneksi varautunut jo hyvissä ajoin ennen opinnäytetyön kirjoittamisen aloittamista etsimällä aineistoa ja varaamalla kirjoja itselleni. Etsin aineistoa myös kirjastojen ulkomaisista tietokannoista ja pyrin löytämään mahdollisimman luotettavia ja ajankohtaisia tutkimuksia aiheesta.

Aineiston keräämisen jälkeen aloitin sen analysoinnin. Tutkin keräämääni aineistoa ja koetin löytää sieltä olennaisen ja tarvittavan tiedon opinnäytetyöni kannalta. Lähestyin aineistoa eri näkökulmista ja sen perusteella tekemään erilaisia tulkintoja esimerkiksi siitä kuinka luotettavaa tieto on.

Lopulta tietoperustan kasaaminen oli yllättävän työlästä ja aikaa vievää tiedon määrästä johtuen ja haasteeksi muodostui myös tietoperustan kasaaminen järjkeväksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi. Onneksi tietoperustan kanssa samanaikaisesti pystyi miettimään ja suunnittelemaan oppaan sisältöjä, jolloin opinnäytetyön kirjoittaminen kuitenkin koko ajan eteni.

6 Oppaan suunnittelu ja toteutus

6.1 Suunnittelu

Oppaan tavoitteena oli se, että siinä olisi mahdollisimman selkeässä ja yksinkertaisessa muodossa kerrottuna ajankohtainen tieto, jota empatiasta ja empatiataitojen kehittämisestä esihenkilötyössä tulisi tietää. Opas on tarkoitettu siihen, että esihenkilö tai esihenkilötyöstä kiinnostunut voisi itsenäisesti tutustua oppaan sisältöihin ja hyödyntää sitä omien empatiataitojensa kehittämisessä. Oppaan suunnittelussa halusin huomioida myös sen näkökulman, että opasta voitaisiin käyttää tukena uusien esihenkilöiden kouluttamisessa. Tästä syystä oppaan tekemisessä päätin hyödyntää Canvaa, joka on maksuton verkossa oleva työkalu erilaisten asiakirjojen suunnitteluun ja muokkaamiseen visuaalisesti näyttäväksi kokonaisuuksiksi. Canvassa on useita vapaasti käytettäviä ja ilmaisia kuvia, taustoja ja muita graafisia elementtejä, joita voi hyödyntää omien asiakirjojensa suunnittelussa ja toteutuksessa. (Canva 2021.) Näin saan tehtyä oppaasta selkeästi luettavan ja visuaalisesti näyttävän. Tällöin opas kulkee helposti kaikkialla mukana niin tietokoneessa, puhelimessa kuin myös muissa älylaitteissa ja on jaettavissa muillekin sähköisessä muodossa. Lisäksi opas on mahdollista tulostaa, jos haluaa saada oppaan käyttöön perinteisessä ja konkreettisesti käsissä pideltävässä muodossa.

Oppaan sisällön suunnittelu alkoi samanaikaisesti tietoperustan kanssa. Tällöin pystyi jo miettimään ja arvioimaan, mitkä asiat olisivat tärkeitä saada oppaaseen ja mitkä taas olivat sellaisia, joita ei ole välttämätöntä lisätä siihen. Aloin jo varhaisessa vaiheessa myös pohtimaan ja suunnittelemaan oppaan visuaalista ilmettä.

6.2 Toteutus

Oppaan suunnittelu vaiheessa minulle oli selkeää, millä tavalla haluan oppaan toteuttaa, jotta se saavuttaisi sille etukäteen asetetut tavoitteet selkeä rakenteisuuden ja helppolukuisuuden suhteen. Tärkeää oli myös huomioida oppaan tekemisessä se, että se ei laajuudellaan ja sivumäärällään ylittäisi asetettuja tavoitteita. Oppaan tarkoituksena oli sisältää tiiviissä muodossa kaikki olennainen tieto, joka esihenkilön olisi hyvä aiheesta tietää.

Yhtä aikaa opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittamisen kanssa, pystyin pohtimaan mitä tietoa oppaaseen olisi hyvä sisällyttää ja millaiseksi sen rakenteen olisi hyvä muodostua. Tästä syystä oppaan tekeminen oli melko helppoa ja se ei myöskään vaatinut niin suurta ajankäyttöä kuin olin etukäteen ajatellut. Oppaan sisällön rakentamisessa hyödynsin samoja periaatteita, joita käytin tietoperustan kirjoittamisessa käyttäessäni menetelmänä kirjoituspöytätyökirjasta. Kirjoituspöytätyökirjassa on tärkeää löytää mahdollisimman laadukkaat, luotettavat ja ajantasaiset lähteet. Koin tärkeäksi, että opas on mahdollisimman hyödyllinen lukijalle ja tästä syystä siihen valitun tiedon tuli olla ajan tasalla olevaa ja todenmukaista. Halusin kuitenkin rakentaa oppaan sellaiseen muotoon, joka herättää lukijan mielenkiinnon jo alkusanoista lähtien sekä antaa pohdittavaa koko oppaan lukemisen ajan ja toivottavasti kannustaa lukijaa palamaan oppaan äärelle yhä uudelleen.

Opas ei anna suoraan valmiita vastauksia, vaan sen tarkoituksena on herättää lukija pohtimaan omaa käyttäytymis- ja toimintamallejaan esihenkilönä ja sitä kautta kannustaa esihenkilöä matkalle kohti empatian ottamista osaksi jokapäi-

väistä johtamista ja omien empatiataitojen kehittämistä. Tästä syystä mietin pitkään, millaisia sanamuotoja- ja valintoja käytän oppaassa, jotta se olisi mahdollisimman mielenkiintoista ja mukaansatempaavaa luettavaa. Oppaan ei ole tarkoitus olla tiivistelmä opinnäytetyön teoriaosuudesta, vaan enemmänkin tärkeimpien asioiden kertomista mielenkiintoisessa ja helposti ymmärrettävässä muodossa. Se toimii samalla myös osoituksena siitä, että olen perehtynyt aiheeseen kunnolla ja sisäistänyt tärkeimmän tiedon.

Kaiken kaikkiaan oppaan tekoprosessi oli mielenkiintoinen ja se tarjosi uudenlaista haastetta. Lopussa oli haastavaa tehdä päätös siitä, milloin opas on sisällön ja visuaalisen ulkoasun puolesta valmis. Opasta voisi hioa loputtomasti niin sisällön kuin visuaalisen ulkonäönkin suhteen. Olen kuitenkin erittäin tyytyväinen lopputulokseen ja mielestäni se vastaa oppaalle asettamiani tavoitteita.

7 Pohdinta

Tässä luvussa keskitytään opinnäytetyöprosessin läpikäymiseen arvioimalla työn luotettavuutta, pohtimalla opinnäytetyön kirjoittajan ammatillista kasvua ja oman oppimisen kehittymistä sekä esittelemällä aihetta koskevia mahdollisia jatkotutkimus- ja kehittämisideoita.

7.1 Luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnissa on hyödynnetty laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviontiin liittyviä kriteereitä. Luotettavuus voidaan määritellä siten, että tutkimuksesta saadut tulokset ovat paikkaansa pitäviä ja yhdenmukaisia tutkittavan ilmiön kanssa. Luotettavuuden edellytyksenä on se, että tutkimusprosessin eri vaiheet on tarkkaan dokumentoitu. (Kananen 2015, 353.)

Opinnäytetyöprosessin alusta alkaen kirjoitin ylös, milloin eri vaiheet ovat tapahtuneet ja ennen kaikkea mitä niissä on tapahtunut. Lähdemerkinnät on myös tehty oikeaoppisesti ja lähteiksi on pyritty löytämään mahdollisimman laadukkaat ja ajantasaiset tiedot.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää toisen tutkijan tutkimuksessa. Tämä edellyttää sitä, että tutkimuksessa on kiinnitettävä huomiota yksityiskohtiin eikä kuvattava ilmiötä pelkästään yleisellä tasolla. (Kananen 2015, 353.) Opinnäytetyön tietoperustan olen pyrkinyt kokoaan tavalla, jossa yhdistyvät sekä yksityiskohtainen että yleisen tason tieto. Tietoperustassa on hyödynnetty muiden tutkijoiden tekemiä tutkimuksia, jolloin aiheesta on saatu yksityiskohtaisempaa tietoa ja pystytty hyödyntämään esimerkiksi työntekijöiden kokemuksia empatiasta. Opinnäytetyönä tehtyä opasta ei ole suunnattu millekään tietylle yritykselle tai toimialalle, vaan sitä voi hyödyntää kaikki esihenkilöt alasta riippumatta. Aihetta olisi voinut tutkia esimerkiksi tietyn työyhteisön näkökulmasta, jolloin opinnäytetyöstä olisi tullut yksityiskohtaisempi ja sen luotettavuus olisi lisääntynyt.

Yksi luotettavuuden arvioinnin kriteereistä on vahvistettavuus, joka voidaan saavuttaa antamalla opinnäytetyö luettavaksi kohderyhmän henkilölle (Kananen 2015, 354). Aikataulusta ja muista resursseista johtuen opinnäytetyötä ja erityisesti opasta ei ollut mahdollista luetuttaa kohderyhmän jäsenenä eli jollakin esihenkilöllä. Luotettavuus olisi kuitenkin lisääntynyt, jos oppaasta oli saanut realistista palautetta joltakin esihenkilöltä ja näin ollen oppaasta olisi voinut saada myös paremmin todellisuutta vastaavan ja sen hyödynnettävyys olisi lisääntynyt.

Kirjoituspöytätyössä on tärkeää käyttää luotettavia ja ajan tasalla olevia lähteitä. Kiinnittämällä erityistä huomiota lähteiden laadukkuuteen ja lähdemerkintöjen oikeaoppiseen merkintätapaan, voidaan varmistaa opinnäytetyön eettisyys ja minimoida plagioinnin riski. Käytin paljon aikaa laadukkaiden lähteiden löytämiseen ja pyrin löytämään mahdollisimman ajankohtaisia ja tuoreita tutkimuksia ja artikkeleita aiheeseen liittyen. Haasteena oli se, että monia mielenkiintoisia tutkimuksia empatiasta löytyi, mutta ne olivat maksullisia tai etäisyydestä johtuen minulla ei ollut pääsyä ammattikorkeakouluni kirjaston verkkopalveluun lukemaan kaikkia ulkomaisia artikkeleita. Mikäli käytössäni olisi ollut enemmän resursseja ja olisin voinut hyödyntää kaikkia löytämiäni lähteitä, olisi työstäni tullut laadukkaampi, ajankohtaisempi ja luotettavampi.

7.2 Oma oppiminen ja ammatillinen kasvu

Opinnäytetyöprosessi haastoi kehittämään omaa ajatteluani kriittisemmäksi esimerkiksi oikeiden ja luotettavien lähteiden löytämisessä ja valinnassa. Myös pitkäjänteinen ja päämääräinen työskentely opinnäytetyön valmistumiseksi kehittyi. Työskentelyn pohjana oli opinnäytetyöprosessin alussa tehty suunnitelma. Vaikka suunnitelma oli huolella tehty ja erilaisiin muuttujiin oli varauduttu, niin kaikkea tekemistä ei voinut kuitenkaan etukäteen täysin suunnitella ja erilaisia muutoksia oli tehtävä matkan varrella. Se opetti ongelmanratkaisukykyä sekä kykyä sietää epävarmuutta ja epäonnistumista.

Opinnäytetyön tekemisessä pystyin hyödyntämään opintojen aikana saamaani tietoa. Hyödynsin opinnäytetyössä myös työelämästä saamiani kokemuksia erilaisista esihenkilöistä sekä heidän tavoistaan johtaa ja erityisesti hyödyntää empatiaa johtamisessaan. Lisäksi keskusteltuani muiden ihmisten kanssa heidän kokemuksistaan empatiasta osana heidän esihenkilöidensä johtamisesta, ajatukseni esihenkilöiden empatiataitojen puutteellisuudesta vahvistui ja sitä kautta koin, että tälle aiheelle on tarvetta. Olen myös lukenut jo aikaisemmin useita aiheeseen liittyviä artikkeleita ja kirjoja, joten minulle oli selvää mistä lähdän tietoa etsimään. Kuitenkin, kun aiheeseen perehtyi tarkemmin ja tietoa löytyi enemmän, tuli myös valinnan vaikeus ja haaste siinä, mikä tieto olisi olennaista ja tarvittavaa. Aiheen kiinnostavuudesta johtuen erilaisia lähteitä oli mielenkiintoista tutkia ja opinnäytetyön tekeminen oli mielekästä haastavinakin hetkinä.

Opinnäytetyöni eteni alkuun suunnitelman mukaisesti, mutta päivätyön astuessa mukaan kuvioihin opinnäytetyön kirjoittaminen ja aikataulussa pysyminen vaikeutui. Tietoperustan kirjoittaminen vei oletettua enemmän aikaa, mutta toisaalta se oli opinnäytetyön laajin ja mahdollisesti myös tärkein osa, koska se loi pohjan oppaalle. Opas syntyi melko nopeasti ja vaivattomasti, koska siinä hyödynsin tietoperustaa. Tämä vahvisti näkemystäni siitä, että kun pohjan rakentaa huolellisesti, niin loppu syntyy melkein kuin itsestään.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen oli erittäin opettavaista ja jos nyt lähituisin tekemään uutta opinnäytetyötä, olisi minulla parempi näkemys siitä, millä

tavalla ja missä järjestyksessä kaikki vaiheet olisivat järkevintä tehdä. Opinnäytetyöprosessi ei ollut kaikilta osiltaan niin sujuva ja onnistunut, sillä esimerkiksi lähteiden tutkimiseen ja niiden löytämiseen meni ajoittain turhan paljon aikaa. Haastavaa oli se, että hyviä lähteitä ja mielenkiintoisia tutkimuksia aiheeseen liittyen löytyi, mutta ne olivat maksumuurien takana, jolloin en voinut hyödyntää niitä työssäni. Myös tekstin hiomiseen ja viimeistelyyn meni liian paljon aikaa. Opinnäytetyöprosessiin liittyi erilaisia muuttuvia ja osittain itsestä riippumattomia tekijöitä, jotka loivat ajankäyttöön haasteita ja vaikuttivat sitä kautta lopputulokseen.

7.3 Jatkotutkimus- ja kehittämismahdollisuudet

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimusmahdollisuutena voisi olla tutkia oppaan toimivuutta työkaluna empatiataitojen kehittämisessä jossakin tietyssä työyhteisössä. Voisi olla mielenkiintoista tutkia myös miten tietyn työyhteisön esihenkilötyö on muuttunut empatiataitojen kehittämisen jälkeen. Tätä voisi tutkia esimerkiksi haastatteleamalla työntekijöitä heidän kokemuksistaan esihenkilön empatiataidosta. Myös sitä voisi tutkia, millaisia vaikutuksia esihenkilön empatiataitojen kehittymisellä on ollut työntekijöiden motivaatioon ja työssä jaksamiseen.

Lähteet

- Aaltola, E. & Keto, S. 2018. Empatia: Myötäelämisen tiede. Helsinki: Into Kustannus Oy.
- Canva. 2021. https://www.canva.com/fi_fi/. 28.11.2021.
- Catalyst. 2021. The power of empathy in times of crisis and beyond. <https://www.catalyst.org/reports/empathy-work-strategy-crisis>. 12.10.2021.
- Gentry W A., Weber T J. & Sadri, G. 2007. Empathy in the workplace: A tool for effective leadership. <https://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/03/empathyintheworkplace.pdf>. 22.8.2021.
- Goleman, D. 2014. Aivot ja tunneäly: uusimmat oivallukset. Parainen: Sam-saraa Tasapaino-oppaat.
- Heinonen, S., Pentti, P. & Klingberg, R. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Alma Talent verkkokirjahylly. 12.5.2021.
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Alma Talent.
- Holt, S. & Marques, J. 2012. Empathy in Leadership: Appropriate or Misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. https://www.researchgate.net/publication/225160079_Empathy_in_Leadership_Appropriate_or_Misplaced_An_Empirical_Study_on_a_Topic_That_is_Asking_for_Attention. 23.10.2021.
- Huutilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Helsinki: Otava.
- Isotalus P. & Rajalahti H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent Oy. Alma Talent verkkokirjahylly. 10.5.2021.
- Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Helsinki: Alma Talent Oy. Alma Talent verkkokirjahylly. 11.5.2021.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kivilahti, H. 2021. Empatia johtamistyössä. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021061215829>. 22.8.2021.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. Johda tunneilmasto – Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent Oy. Alma Talent verkkokirjahylly. 7.6.2021.
- Riess, H. 2017. The sciency of empathy. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2374373517699267>. 28.10.2021.
- Rubanovitsch, M.D. 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi. Elisa E-kirja. 23.8.2021.
- Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.
- Theseus. 2021. <https://www.theseus.fi/discover?query=empatia>. 22.8.2021.

- Työterveyslaitos. 2020. Empatia ja digitaidot auttavat etäjohtajaa onnistumaan. <https://www.ttl.fi/tyopiste/empatia-ja-digitaidot-auttavat-etajohtajaa-onnistumaan/>. 29.3.2021.
- Waytz, A. 2016. The limits of empathy. Harvard Business Review. The Limits of Empathy (hbr.org). 25.6.2021.
- Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.



Sisällysluettelo

1. Lukijalle
2. Miksi empatiaa tarvitaan?
3. Miten kohdata työntekijä empaattisesti?
4. Millaista empatia on etäympäristössä?
5. Miten luoda toimiva suhde työntekijöihin ja pohja empaattiselle ilmapiirille?
6. Loppusanat

Lukijalle

1

SINÄ, joka pidät käsissä tätä opasta olet ottanut rohkean askeleen matkallasi kohti empatiataitojesi kehittämistä.

Empatia on taitolaji. Vaatii rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta olla aidosti läsnä vuorovaikutustilanteessa: kuunnella toisen ihmisen ajatuksia ja ymmärtää niitä.

Tästä alkaa matkasi kohti uutta johtajuutta.

Tällä matkalla et tule saamaan valmiita vastauksia, vaan toivottavasti pääset pohtimaan omia käytös- ajatusmallejasi sekä haastamaan ja lopulta kehittämään niitä konkreettisiksi teiksi.

" Meidän on tiedettävä, missä me lopumme ja missä toiset alkavat, jos todella haluamme auttaa ja tukea heitä empaattisesti" (Brown 2018, 185).

Miksi empatiaa tarvitaan?

2



Ennen kuin empatia otetaan osaksi jokapäiväistä esihenkilötyötä, tulisi olla ymmärrys empatian tarjoamista mahdollisuuksista ja toisaalta sen puuttumisen aiheuttamista uhkakuvista.

Parhaimmillaan empatian avulla:

- työntekijöiden motivaatio ja tehokkuus kasvavat*
- työntekijöt voivat ja jaksavat työssään paremmin*
- työyhteisössä vallitsee luottamuksellinen, kannustava ja avoin ilmapiiri*
- koko yrityksen mahdollisuudet menestykseen paranevat*



Pahimmassa tapauksessa yrityksen ovista astelee ulos työhalunsa ja arvonsa menettäneitä työntekijöitä, jotka kertovat eteenpäin negatiivista johtamiskuvaa heikentäen samalla yrityksen tulevaisuuden menestymismahdollisuuksia.



Muista, että et voi muuttaa työntekijääsi, mutta voitte yhdessä luoda hyvän työilmapiirin, jossa on tilaa erilaisille tunteille ja ajatuksille.

Mieti työntekijäsi kohtaamista ja esimerkiksi kehityskeskustelun kulkua ja paikkaa työntekijäsi näkökulmasta: voisiko se tapahtua esimerkiksi lenkipolkulla tai muussa työntekijällesi mieleisessä ympäristössä.

Jos huomaat työntekijässäsi uupumuksen tai motivaation puutteen merkkejä, mieli voisitko tarjota työntekijällesi uudenlaisia työtehtäviä tai jotakin projektia, jossa alainen pääsisi hyödyntämään luovuuttaan ja mielenkiinnon kohteitaan sekä kokemaan työn imua ja arvostusta.



Tutki omaa käytöstäsi suhteessa työntekijöihisi; pohdi millaisia ajatuksia sanasi ja tekosi herättävät muissa ihmisissä

Näe tekojesi ja sanojesi syy-seuraussuhteet

Luo aito yhteys alaisiisi

Kuuntele aidosti heidän ajatuksiaan ja luo luottamuksellinen ilmapiiri

Sanaton viestintäsi ja kehonkieleesi kertovat työntekijöillesi enemmän kuin uskotkaan

Kohtele kaikkia tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti asemasta, taustasta ja muista ominaisuuksista riippumatta

Asetu työntekijäsi asemaan; mieti miten voit itse vaikuttaa työntekijäsi motivaatioon ja työssä jaksamiseen



Etäyhteydellä tapahtuva vuorovaikutus luo haasteen työntekijän ja esihenkilön väliseen vuorovaikutukseen. Empatian välittyminen on lähes mahdotonta pelkän kuvaruudun ja maskien takaa sekä mahdollisesti pelkän äänen kuulemisen takia.

Muistisääntöjä etäkohtamiseen

Tervehdi jokaista työntekijää nimeltä

Kiinnitä huomiota omaan äänenpainoosi

*Muista rentous ja varaudu jo ennakkoon
mahdollisiin teknisiin haasteisiin etäyhteyksissä*

*Muista, että työntekijäkin saattaa kamppailla
samojen haasteiden kanssa*



*Miten luoda toimiva suhde työntekijöihin ja pohja
empaattiselle ilmapiirille?*



5

Esihenkilön käytös heijastuu koko työyhteisön ilmapiiriin niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä ja sillä voi olla kauas kantoiset seuraukset työyhteisön jäsenten hyvinvointiin.

Selkeytä ensin oma työnkuvasi ja mitä toivot työntekijöiltäsi

Mieti, millaisia keinoja voit käyttää työntekijöidesi motivoimiseksi

Pohdi, miten voit itse vaikuttaa kannustavan ja luotettavan ilmapiirin syntymiseen

Kehitä viestintä- ja vuorovaikutustaitojasi yhteistyössä työntekijöidesi kanssa

Huolehdi omasta jaksamisestasi ja kannusta myös työntekijöitäsi siihen

Arvosta työntekijöidesi työpanosta ja kohtaa heidät yksilöinä

Tervehdi, kiitä ja anna rakentavaa palautetta jokapäiväisissä kohtaamisissa

Loppusanat

6

Tästä matkasi kohti empatiataitoista johtamista oikeastaan vasta alkaa.

Empatia ei ole taito, jota voit harjoitella yksin opasta lukemalla, vaan se on taito, joka kehittyy päivittäisissä kohtaamisissa yhdessä alaistesi kanssa.

"Mutta empatiassa ei ole kyse korjaamisesta, vaan rohkeasta valinnasta olla jonkun kanssa hänen synkkyydessään - ei kiiruhtaa sytyttämään valoa, jotta meistä tuntuisi paremmalta" (Brown 2018, 184-185).

Lainaukset kirjasta:

Brown, Brené. 2018. Dare to lead. Rohkaiseva johtaja. Helsinki: Viisas elämä.