



Miten johdan erityisherkkää työntekijää?

Case: HSP Suomi ry

Anne-Kaisu Kinnunen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Miten johdan erityisherkkää työntekijää? Case: HSP Suomi ry

Anne-Kaisu Kinnunen
Palvelujen asiakaskeskeinen
kehittäminen
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2020

Palvelujen asiakaskeskeinen kehittäminen
Restonomi (Ylempi AMK)

Anne-Kaisu Kinnunen

Miten johdan erityisherkkää työntekijää? Case: HSP Suomi ry

Vuosi

2020

Sivumäärä

58

Opinnäytetyöni oli työelämälähtöinen tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena oli tehdä videon muodossa oleva koulutus- / ohjausmateriaali erityisherkan työntekijän esihenkilölle. Materiaalin tarkoituksena oli auttaa esihenkilöä tunnistamaan erityisherkkä työntekijä sekä ymmärtämään erityisherkkyyttä ja sen tuomia mahdollisuuksia ja haasteita työelämässä. Tavoitteena oli lisäksi saada tietoa erityisherkkien toiveista koskien johtamista ja esihenkilötoimintaa. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli HSP Suomi ry, ent. Suomen Erityisherkit ry.

Opinnäytetyöni lähestymistapana oli palvelumuotoilu. Toisaalta työssä oli myös konstrukttiivisen tutkimuksen piirteitä, koska tavoitteena oli konkreettinen tuotos. Tutkimusmenetelmänä käytin verkossa tapahtuvaa kyselytutkimusta, jonka empiirisen aineiston analysoin aineistolähtöisesti, osin teoriaohjatusti. Aineiston perusteella loin erityisherkan työntekijän sekä hänen toiveidensa mukaisen esihenkilön (ominaisuudet, toiminta) profiilit. Kyseiset profiilit sekä kyselytutkimuksen vastausten yhteenveto vastasi hyvin yhteneväisesti aiempia erityisherkkien työelämäkokemuksista tehtyjen tutkimusten tuloksia sekä erityisherkkyydestä yleisesti tehtyä tutkimusta.

Opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen muodostivat johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, erilaisuuden johtaminen, tunnejohtaminen, tunneosaaminen, tunneälytaidot ja erityisherkkyyks. Työ loi inhimillisen katsauksen työelämään, johon myös erityisherkit henkilöt kuuluvat, onhan heitä 15-20% väestöstä.

Luodun Esihenkilön Erityisherkkyyks Eskari E³ -videon jatkoksi voisi kehittää vahvemmin tunnejohtamiseen, tunneälytaitoihin ja niiden kehittämiseen keskittyvän koulutus- ja ohjausmateriaalin, nimenä voisi olla Esihenkilön Empatia Eskari E³.

Asiasanat: Johtaminen, työhyvinvointi, tunneälytaidot, erityisherkkyyks

Anne-Kaisu Kinnunen

How to Lead a Highly Sensitive Employee? Case: HSP Finland ra

Year

2020

Pages

58

This Master's thesis was a working life- oriented research development work, the purpose of which was to create training/ supervision material in the form of a video for the supervisor of a highly sensitive employee. The purpose of this material was to help the supervisor identify a highly sensitive employee and to understand high sensitivity and the opportunities and challenges it brings in working life. The purpose was also to gather information about highly sensitive employees' wishes about management and supervision and how they should be led. The thesis was commissioned by HSP Finland ra, formerly Finland's Highly Sensitive Persons ra.

The approach of the thesis was service design. On the other hand, there were also features of constructive research in the work, because the goal was a concrete output. As a research method, an online survey was used, the empirical data of which was analyzed in a data-driven, partly theory-guided way. Based on the material, the profiles of a highly sensitive employee and a supervisor (characteristics, activities) according to highly sensitive employees' wishes were created. These profiles, as well as the summary of the responses to the questionnaire, corresponded very similarly to previous research results on the experiences of highly sensitive persons and their working life and to the study of highly sensitive persons in general.

The theoretical framework of the thesis consisted of leadership, management of well-being at work, diversity management, emotional management, emotional competence, emotional intelligence skills and high sensitivity. The work created a humane overview of working life, which also includes highly sensitive people, as they make up 15-20% of the population.

The future developing idea for the "Esihenkilön Erityisherkkyyks Eskari E³" -video, would be a training and guidance material focusing more on emotional leadership, emotional intelligence skills and their development and could be named "Esihenkilön Empatia Eskari E³".

Keywords: Leadership, well-being at work, emotional intelligence skills, high sensitivity

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön toimeksiantaja	7
3	Johtaminen.....	7
4	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	9
5	Tunneosaamisen kehittäminen ja tunnejohtaminen	12
6	Esihenkilön tunneälytaidot.....	14
6.1	Itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen.....	15
6.2	Empatia ja sosiaaliset kyvyt	16
7	Temperamentti synnynnäisenä taipumuksena	17
8	Erytyisherkkyyys	18
9	Erytyisherkkä työelämässä.....	22
10	Koulutusmateriaalin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin	25
10.1	Asiakasymmärryksen saavuttaminen erityisherkkäältä työntekijältä.....	27
10.2	Tutkimuskyselyn aineiston analysointi	28
10.3	Koulutusmateriaaliksi ”Esihenkilön Erytyisherkkyyys Eskari (E ³)”	42
10.4	Esihenkilön Erytyisherkkyyys Eskarin (E ³) lanseeraus ja käyttöönotto	46
11	Opinnäytetyöni etiikka ja luotettavuus	46
12	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	47
13	Pohdinta	48
	Lähteet.....	49
	Kuvat ja kuviot.....	55
	Liitteet	56

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheen valinta tapahtui omasta kiinnostuksestani erityisherkkyyttä kohtaan. Halusin valita aiheen, jolla olisi itselleni merkitystä, ja joka mahdollisesti voisi auttaa ihmisiä jollain tavalla. Työni kehittämisen kohde nousi esiin HSP Suomi ry:n tarpeesta saada käyttöönsä työelämään, erityisesti esihenkilöasemassa oleville suunnattu koulutus- ja ohjausmateriaali koskien erityisherkkää työntekijää ja hänen johtamistaan. Lisäämään sen avulla työelämän johto- ja esihenkilötehtävissä olevien ymmärrystä erityisherkkyydestä ja sen ilmenemismuodoista. Yhdistyksessä toimii nk. työelämätiimi, joka on aiemmin koonnut tulostetun ”Erityisherkkä työelämässä”- oppaan erityisherkillä henkilöille itselleen suunnattuna. Tämä opas toimi hyvänä pohjustuksena omalle työlleni.

Suurin osa väestöstä on työelämässä ja useimpaan heistä johtaminen ja esihenkilötoiminta vaikuttaa kaikkina työpäivinä, ja sen ulkopuolellakin. Asenne ja ajattelu johtamista kohtaan on muutoskassa, ja nykyään aletaan jo ajatella, että johtaminen on palveluammatti; johtajan tehtävä on saada muut yltämään parhaimpaansa. Samalla huomataan, että johdettavat ovat jokainen persoonia, ja johtaminen on erilaisuuden johtamista. Erilaisuus ilmenee ihmisissä näkyvänä ja näkymättömänä (Jabe 2017, 19).

Opinnäytetyössäni haluan tuoda yhtä ihmisen erilaisuutta, persoonan temperamenttipiirrettä, jota kutsutaan erityisherkkyydeksi, enemmän näkyväksi. Auttaa esihenkilöä ja sitä kautta myös koko työyhteisöä ymmärtämään erityisherkkää työntekijää; miten tukea häntä ja saada tämä erilaisuus ja sen tarjoama potentiaali hyödynnetyksi työntekijän ja työyhteisön parhaaksi. Säilyttäen näin myös erityisherkan työntekijän ainutlaatuisuuden.

Opinnäytetyön tavoitteena on siis tehdä täysin uusi koulutus- ja ohjausmateriaali. Yhdistys tulee käyttämään materiaalia haluamallaan tavalla mm. erilaisissa työelämäyhteyksissään. Lisäksi yhdistyksen koulutetut kokemusasiantuntijat voivat halutessaan hyödyntää materiaalia työpaikkavierailuillaan. Työn toteutusmuotona on PowerPoint-esitysgrafiikkaohjelmalla luotu diaesitys siihen liitettyllä selostuksella. Tämä mahdollistaa sen käytön yksilökohtaisesti ja ryhmätilanteissa, esim. koulutus- tai keskustelutilaisuuden pohjana.

2 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on HSP Suomi ry. (Yhdistyksen nimi oli kevääseen 2020 saakka HSP - Suomen erityisherät ry.) HSP on lyhenne sanoista Highly Sensitive Person. Yhdistys on perustettu 9.11.2013, ja jäseniä sillä on tällä hetkellä n. 1000 ympäri Suomen. Yhdistyksen tarkoituksena on synnynnäistä erityisherkkyyttä koskevan tiedon ja ymmärryksen lisääminen Suomessa. Lisäksi yhdistys edistää ja valvoo erityisherkkien yleisiä yhteiskunnallisia etuja, hyvinvointia ja tasa-arvoa. Yhdistys luo erityisherkkien välille yhteyden ja tuo esiin erityisherkkyyden voimavaroja. Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys järjestää kokoontumisia, keskustelu- ja tiedotustilaisuuksia, ylläpitää verkkosivua sekä edistää paikallistoimintaa ja yhteistyötä muiden järjestöjen ja tahojen kanssa. Yhdistys toimii tällä hetkellä lähes täysin vapaaehtoisvoimin. Toiminnastaan se tiedottaa www.erityisherkat.fi -sivuilla sekä Facebookissa HSP- Suomen Erityisherät -sivulla. Toimitilat sijaitsevat Tampereella.

3 Johtaminen

Johtaminen on niin vaikeaa, että on melkein helpompaa niin, että ei johda ollenkaan. Poistetaan vain johtajat yhtälöstä, ja annetaan asioiden tapahtua, toteaa Raami (2016). Edellä mainittu kuvaa hyvin, miten haasteelliselta johtaminen - tai ohjaaminen - voi joskus tuntua. Johtamisesta käytetään myös synonyyminä ilmaisua esihenkilötoiminta; käytän itse näitä molempia opinnäytetyössäni.

Juutin (2007, 11) mukaan johtaminen voidaan määritellä voimaksi, joka saa asioita tapahtumaan. Kolari (2010, 18) taas käyttää väitöskirjassaan Buchananin & Huczynskin (1997, 606) määritelmää, jonka mukaan johtaminen on sosiaalinen prosessi, jossa vaikutetaan toisten käyttäytymiseen ohjaamalla sitä tiettyyn suuntaan ilman pakottamista tai uhkailua. Tarkkonen (2016, 88) käyttää väitöskirjassaan Vanhalan ym. (1998) määritelmää; johtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä välttämättömiä työnantajan toimia ja vuorovaikutustapoja, joilla työorganisaatio saadaan toimimaan organisaation perustehtävän sekä turvallisuuden ja työhyvinvoinnin sisältämien päämäärien ja tavoitteiden hyväksi.

Johtamista on tutkittu ja siitä on kirjoitettu valtavasti kautta aikain. Johtaminen jaotellaan usein asioiden/ tehtävien johtamiseksi ja ihmisten johtamiseksi, vaikka näitä ei kokonaan voidakaan erottaa toisistaan. Kolari (2010, 18) toteaa väitöskirjassaan Golemanin (1996) sanoneen, että johtamisessa onnistuminen edellyttää jopa 80% ihmisten johtajuutta ja vain 20% tehtävien johtamista.

Erialaisten johtamisoppien lisäksi johtamisesta voidaan löytää ja erotella loputtomasti vielä eri tyylejä ja näkökulmia. Kaikkia näitä on tutkittu ja kehitetty monin eri menetelmin ja tavoin. Silti hyvin moni työntekijä kokee jatkuvasti, että johtamisessa ovat ne suurimmat ongelmat,

mitkä heijastuvat työntekijöihin; heidän työtulokseensa ja työssä jaksamiseensa. Työhyvinvointiinsa. Opinnäytetyössäni keskityn ihmisiin ja näin ollen heidän johtamiseensa.

Kun puhutaan ihmisten johtamisesta, tulee mieleen hierarkkiset organisaatiot, joiden jäykkien rakenteiden sisällä ihmisiä usein johdetaan heidän yksilöllisyydestään ja erilaisuudestaan välittämättä, kuin suurena massana. Tyyllillä ja käytänteillä, jotka on ns. hyväksi havaittu pitkien ajanjaksojen kuluessa. On paljon ihmisten luomia rakenteita, joista ei enää pidetä ja jotka eivät enää palvele meitä (Villanen 2020, 216). Organisaatorakenne on sinänsä välttämätön, koska se mahdollistaa johtamisen. Tärkeätä on kuitenkin ymmärtää, että organisaation muodostavat erilaiset ihmiset.

Ihmisten johtaminen onkin erilaisuuden johtamista. Enää tänä päivänä ei riitä, että kaikkia yksilöitä johdetaan samalla tavalla, vaan erilaisuus työpaikoilla on huomioitava. Esihenkilöt ovat palvelutyössä ja jokaisen esihenkilön tärkein tehtävä on johtaa erilaisia ihmisiä ja mahdollistaa heidän onnistumisensa työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Mitä paremmin esihenkilö ymmärtää alaistensa erilaisuuden, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on onnistua luomaan hyvä työilmapiiri, joka on edellytys kaikkien työhyvinvoinnille.

Työpaikalla ihmisten erilaisuus ilmenee mm. luontaisessa työrytmissä, suhtautumisessa muutoksiin tai uusiin asioihin, kommunikointi- ja päätöksentekotyylissä sekä temperamentissa. Marjatta Jabe (2017, 9) sanoo syyksi siihen, miksi ihmisten erilaisuutta ei hyödynnetä, olevan johtajien samankaltaisuuden. Jabe jatkaa, että myös iän voidaan katsoa olevan erilaisuutta, ikäsyryntään on jo pitkään havaittu työelämässä. Jaben (2017, 16) mielestä erilaisuus on hyvä asia, ei kuitenkaan mikä tahansa erilaisuus, vaan tiettyyn tehtävään sopiva, muita ihmisiä täydentävä erilaisuus. Ihmisten toimintatavat, tyyli ja kiinnostuksen kohteet voivat poiketa paljonkin, mutta kovin erilaiset arvot eivät yleensä ole Jaben (2017, 16) mukaan hyväksi. Tällainen tiettyyn tehtävään sopiva erilaisuus tulisi kyetä löytämään rekrytointiprosessin aikana, jotta myöhemmin organisaatio toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. Yksi erilaisuuden muoto on myös synnynnäinen temperamenttipiirre nimeltä erityisherkyys.

Millainen on sitten hyvä johtaja? Yhdysvaltalainen kasvatustieteen tohtori ja kasvatustieteiden professori Donald Clifton johti tutkimusta, jossa haastateltiin 20 000:ta johtajaa. Tutkimuksessa selvisi, että erinomaisille johtajille yhteinen tekijä oli, että he tunsivat omat vahvuutensa ja osasivat myös hyödyntää niitä juuri oikeina hetkinä. Nämä ominaisuudet auttoivat kyseisiä johtajia myös ymmärtämään muiden ihmisten erilaisuutta ja lisäsivät heidän kykyään viestiä erilaisissa tilanteissa erilaisille ihmisille (Jabe 2017, 171- 172). Myös Pirjo Kolari (2010, 13) väitöskirjassaan sanoo, että modernissa johtamistutkimuksessa tarkastellaan johtamista nimenomaan johtajan ja henkilöstön välisenä sosiaalisena vuorovaikutussuhteena, jossa korostuu implisiittinen ymmärrys työntekijöiden emotionaalisista rakenteista. ”Esihenkilön onkin harjaannuttava herkäksi vuorovaikuttajaksi ja toisen näkökulmien aistijaksi”, toteavat myös

Juuti & Vuorela (2015, 24). Tällaisen esihenkilön on helpompi tunnistaa myös erityisherkkä työntekijä. Toki erityisherkkiä on myös johtajina ja esihenkilöasemassa, mutta tässä opinnäytetyössäni keskityn kuitenkin erityisherkan työntekijän johtamiseen.

Luukalan (2011, 257) mukaan useimmat hyvät johtajat ja esihenkilöt ovat läpikäyneet omassa elämässään onnistuneesti läpi jonkin tragedian tai kriisin. Kriisin rohkea kohtaaminen ja läpi eläminen on vahvistanut heitä ihmisinä. Tällaiset elämäkokemukset ovat omiaan lisäämään ihmisen herkkyyttä ja empatiakykyä. Johtajaksi ei synnytä, vaan siihen kasvetaan ajan kuluessa, hyvänä lähtökohdانا on oppimiskyky ja halu ohjata tilanteita, sanoo Luukala (2011, 278). Myös Ojala & Ahonen (2005, 195) toteavat, että johtamisen taitoja voi oppia ja sitä pitää harjoitella käytännössä. Ehkä voidaankin todeta, että hyviä johtajia yhdistää ihmisyyys ja inhimillisuus?

Tänä päivänä vallitseva johtamisoppi on ihmisten johtaminen ja se taas perustuu työntekijöiden hyvinvoinnin johtamiseen (Vesterinen 2006, 141). Juuti ja Vesterinen (2015, 8) toteavat, että johtaminen on keskeisin työyhteisön hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Kirsi Kujanpää (2017, 61) toteaa väitöskirjassaan samaa; johtajuudella on todettu selkeä yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin. Ulla Uutelan (2019, 39) mukaan Gilbreath ja Benson (2004) toteavat, että johtamistapa on yksi keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, sillä esimies pystyy vaikuttamaan työntekijän elämään esim. työn vaatimusten, työn hallinnan ja sosiaalisen tuen kautta. Ja tämä vaikutus voi olla positiivinen tai negatiivinen. Ojala & Ahonen (2005, 172) ajattelevat samoin, heidän mukaansa oikeudenmukainen johtaminen suojaa ihmisiä jopa sairastumiselta (Kivimäki 2002). Toisaalta taas heikko esimiestyö on suurin syy työpaikan vaihtoon, tämä selvisi yhdysvaltalaisen The Saratoga Institutin tekemässä johtamistutkimuksessa (Ojala & Ahonen 2005, 172). Myös Kolarin (2010, 14) mukaan johtaminen heijastuu hyvin moniulotteisesti organisaatioissa toimivien ihmisten elämään ja työsuorituksiin. Puhutaan siis asiasta, jolla on valtava vaikutus ihmisten elämään. Työ- ja vapaa-aikana.

4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Nykyinen työhyvinvoinnin käsite on kehittynyt pitkän ajan kuluessa aiemmista työssä viihtyvyyden ja työkyvyn käsitteistä (Sinisammal 2011, 40). Työhyvinvointi-käsitteellä on yhä erilaisia määritelmiä, ja sen sisältö ja merkitys vaihtelee. Yleisesti voidaan kuitenkin ymmärtää sen tarkoittavan laajempaa kokonaisuutta, johon kuuluvat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus sekä hyvinvointi.

Kaarina Suonsivun (2014) mukaan hyvän työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, joissa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. Tällaisessa työyhteisössä toteutuu hänen mukaansa sukupuolten tasa-arvo, työn ja vapaa-ajan

yhteensovittaminen sekä eri-ikäisten ja eri kulttuuritaustoista tulleiden huomioon ottaminen. Salonen (2017, 162) ajattelee, että työhyvinvointiin kuuluu myös se, että jaksaa tehdä työtä eläkeikään saakka.

Työhyvinvoinnin asiantuntija Marja-Liisa Mankan (2010) työhyvinvointimallissa keskiössä on työntekijä, joka on työhyvinvoinnin havaintaja ja kokija, ja mallin ulkokehällä ovat työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät eli työ, esimiestoiminta, organisaatio ja ryhmähenki. Juuti ja Vuorela (2017, 15) laajentavat Mankan (2010) käsitettä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, sillä heidän mukaansa työhyvinvointi muodostuu työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan välisestä sopusointuisesta suhteesta. He ovat kyllä Mankan (2010) kanssa samaa mieltä siitä, että työhyvinvointiin vaikuttavat työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ihmisuhteet ja ilmapiiri, mutta lisäksi heidän mukaansa työhyvinvointiin vaikuttavat henkilön oma osaaminen ja elämäntavat. Juutin & Vuorelan (2017, 23) mukaan työhyvinvointi on siis luonteeltaan fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista. Työhyvinvointia voidaan kuvaila tilaksi, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja hyvää oloa; on aktiivinen ja jaksaa sekä työssä että kotona. Myös Janne Sinisammaleen (2011) väitöskirjatutkimuksen tuloksena työhyvinvoinnin keskeiset osatekijät ovat työntekijä, lähityöyhteisö, työ, johtaminen ja työyhteisön ulkopuoliset tekijät. Ja johdon tulisi hänen mukaansa osata tasapainottaa nämä työhyvinvointiin liittyvät tekijät. Voidaankin todeta, että työhyvinvoinnin käsite on laajentunut käsittämään myös työn ulkopuolista elämää.

Työhyvinvoinnin suhteen sekä työturvallisuuslaki (738/2002) että työterveyshuoltolaki (1383/2001) asettavat ja määrittelevät velvollisuudet työnantajalle, ja esihenkilö on tärkeässä asemassa työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa. Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa esihenkilön pitämään huolta siitä, että työntekijöiden fyysinen ja psyykinen kuormitus ei kasva liian suureksi, vaan pysyy kohtuullisena (Manka 2016, 9). Viime vuosikymmeninä fyysinen työturvallisuus ja -hyvinvointi on parantunut työpaikoilla merkittävästi, mutta henkisestä työhyvinvoinnista ei voida sanoa samaa. Siinä on vielä paljon kehitettävää (Luukkala. 2011, 283). Tämä näkyy mm. siinä, että psyykkisten syiden vuoksi sairauslomat ja työkyvyttömyyseläkkeelle jääminen ovat lisääntyneet viime vuosina dramaattisesti; vaikutus ulottuu jo kansantalouteen ja -terveyteen (Salonen 2017, 161).

Puhutaan siis laajasta vaikutuksesta yritysten/ organisaatioiden menestykseen ja tulokseen. Daniel Golemanin tutkimuksissa ilmeni, että emotionaalisesti älykäs työyhteisö kykenee haastavassa työssä nostamaan suorituskyvyn yli kymmenkertaiseksi verrattuna sellaiseen työyhteisöön, jossa yksilöt työskentelevät ilman esihenkilön sekä ryhmän tukea ja kannustusta (Kesti 2014, 133). Myös Ojala & Ahonen (2005, 69) ovat samaa mieltä, että työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen kilpailutekijöihin. Jokainen organisaatio koostuu työntekijöistä, joiden hyvinvoinnilla on siis keskeinen merkitys itse organisaation menestykseen.

Ihmisten johtaminen on tosiaan työhyvinvoinnin johtamista, kuten Vesterinen totesi. Manka (2016, 227) on myös sitä mieltä, että työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan sitä täytyy johtaa kuten organisaation muutakin toimintaa. Kaarina Suonsivun mukaan (2014) johtajan ehkä tärkein tehtävä on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Välittäminen on hänen mukaansa avainsana.

Miten työhyvinvointia sitten johdetaan? Saadakseen työntekijät ja oma itsensä hyvinvoiviksi, johtajan täytyy aloittaa itsestään. Oman mielen johtaminen on itsensä johtamisen ja johtamisen ydin. Itsensä johtamista voidaan määritellä ja kuvata eri sanoin. Helena Åhmanin (2014) mukaan kyse on omien ajatusten, tunteiden ja tahdon tavoitteellisesta ohjaamisesta omien mahdollisuuksien ja tasapainon löytämiseksi, mikä toteutetaan kriittisen itsehavainnoinnin avulla ja uutta oppien. Åhman teki myös väitöskirjansa v. 2003 aiheesta ”Oman mielen johtaminen”. Tuomisen (2018, 83) mukaan yksi itsensä johtamisen suurimpia ongelmia on se, ettemme ole tietoisia siitä, mitä tunnemme, ajatteleme ja toimimme. Oman mielen johtamisen lisäksi esihenkilön tulee pitää huolta myös fyysisestä jaksamisestaan, työstä palautumisesta, eli kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan. Nämä seikat pitävät toki myös paikkansa työntekijöiden kohdalla, jokaisella on vastuu itsestään. Voidaankin puhua alaistaidoista, jotka hyvin toteutuessaan tukevat esihenkilön työtä ja työssä jaksamista (Luukkala 2011, 255).

Aloitettuaan itsestään esihenkilö voi siirtyä työntekijöiden työhyvinvoinnin johtamiseen, jossa päätehtävänä Mankan (2016) mukaan on se, että huolehtii siitä, että työ ei jatkuvasti ja kohtuuttomasti kuormita työntekijöitä. Tässä keinona on kommunikointi työntekijöiden kanssa. Alikuormittuneisuuskin on mahdollisuus, vaikka se tuntuu aika kaukaiselta tällaisella jatkuvien säästötavoitteiden aikakaudella? Resurssien ollessa puristettu niukimmilleen, jatkuvien säästökohdeiden miettimisen keskellä voi olla haasteellista jaksaa välittää työntekijöistään, kun on niin monta muuta mietittävää asiaa organisatorisella tasolla. Mm. työvoiman henkilöstösopistukset ja lomautukset on todettu merkittäväksi terveydelliseksi riskitekijäksi. Työhyvinvoinnin johtaminen onkin entistä suurempien paineiden alla jatkuvien resurssien supistamisen ja leikkausten keskellä. Onnistumisen edellytyksenä työyhteisöissä onkin aito kiinnostus työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvointiin tulisi panostaa aktiivisesti ja mitata sitä säännöllisesti erilaisilla mittareilla. Se ei synny kerran vuodessa järjestettävillä työkyöpäivillä, vaan on prosessinomaista ja parhaimmillaan koko henkilökuntaa osallistavaa (Manka 2016, 10). Mittareina toimivat esim. pitämättömien lomapäivien määrä, liukumasaldo, poissaolojen ja työsuojelutapausten määrä ja henkilöstön vaihtuvuus (Vertanen 2019).

Henkilöstöpalvelualan yritys Eezy Oyj:n v. 2020 teettämässä valtakunnallisessa ”Suomalainen työkulutturi - toiveet ja todellisuus” -tutkimuksesta selvisi, että vain murto-osa työikäisistä pitää työpaikan ilmapiiriä turvallisena tai lämminhenkisenä. Työarkea määrittelevät työntekijöiden mukaan eniten suorituskeskeisyys ja kiire. Tutkimuksessa selvitettiin ensimmäistä kertaa, miten työkulutturi koetaan tunnetasolla ja mihin sen toivotaan kehittyvän. Myös Juuti ja

Vuorela (2015, 8) toteavat, että tutkimusten mukaan kolmasosa työssäkäyvistä kärsii stressioireista, mikä on heidän mukaansa hälyttävää. Henkisessä työhyvinvoinnissa on paljon parannettavaa, kuten jo aiemmin todettu. Positiivista kuitenkin on, että nyt aletaan ymmärtää myös tunnetason merkitys työilmapiirin, ja siten myös työpaikalla viihtymisen ja työssä jaksamisen kannalta. Voidaankin puhua tunnejohtamisesta. Työhyvinvoinnin parantamista olisikin hyvä tarkastella myönteisestä näkökulmasta, pohtimalla mitä muutoksia tekemällä työn tekeminen muuttuisi entistä antoisammaksi (Luukkala 2011, 283). Jokaisen oma asenne työnteokoon on toki ensimmäinen työhyvinvointia parantava ja ylläpitävä tekijä, mutta johtamisella on siihen silti merkittävä vaikutus.

Ehkä parhaiten työhyvinvointia tukevaa voisi olla jo aiemmin mainittu palveleva johtajuus, jossa Elina Akolan (2020, 54) mukaan yksilön hyvinvointi on lähtökohta, ei organisaation hännestä saama hyöty. Niin kuin ihmisyksilö, myöskään työyhteisö ei ole kone. Yrityksen/ organisaation saaman taloudellisen hyödyn soisi olevan ihmisten työhyvinvoinnin lopputuotteena saatu tulos. Työhyvinvointia käsittelevässä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa törmää jo holistiseen, yksilön kokonaisvaltaisuuden (keho, mieli, henki) huomioivaan ihmiskäsitykseen. Kaarina Suonsivun (2014) ”Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista” -kirjassakin tällaista näkemystä jo väläytetään. Ihmiskunnan tietoisuus on lisääntymässä ja holistinen ihmiskäsitys on erinomainen pohja lähteä kehittämään tunnetason ja sitä kautta kokonaisvaltaista työhyvinvointia, jonka lopputuloksena taloudellinen tuloskin paranisi.

5 Tunneosaamisen kehittäminen ja tunnejohtaminen

Perinteisesti työelämässä ja johtamisessa vallalla ovat olleet ns. kovat arvot ja vahva tuloksen teko; vain rahalla on ollut merkitystä. Usein esim. empaattisuus ja herkkyyks on koettu, ja koetaan yhäkin heikkoudeksi. Niillä ominaisuuksilla ei ole ollut sijaa työelämässä. Johtamisella on tutkitusti moniulotteinen vaikutus organisaatioissa toimivien ihmisten elämään ja työsuorituksiin, mutta johtamista ilman tunteita ei ole olemassakaan, sanoo Saarinen (2007, 54). Samaa mieltä on myös Kolari (2010, 14); johtamisessa tapahtuvaan vuorovaikutukseen liittyvät aina myös tunteet, joilla on vahva merkityksensä motivaation, toimintastrategioiden ja osaamisen kehittämiseen. On siis aika huomioida myös tunteet, jos halutaan organisaatioiden taloudellista menetyksiä.

Työyhteisöissä on erilaisten ihmisten myötä paljon monenlaisia tunteita. Tunteet vaikuttavat monella tapaa ihmisen työkäytäntöihin, toteaa myös Kultanen (2009, 83). Tunteiden johtamisen ytimessä onkin itsensä rehellinen kohtaaminen ja oman erilaisuuden hyväksyminen (Tuominen 2018, 169). Työyhteisössä jokainen on kuitenkin vastuussa omasta osuudestaan tunneilmapiirin luomisessa. Puhutaan myös tunneilmastosta. Palvelumuotoilun piirissäkin on kehitetty tunnelmamuotoilun suuntaus.

Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa työhyvinvoinnin professorina toiminut Marja-Liisa Manka (2013) puhuu tunteiden siirtymisestä - niin positiivisten, kuin negatiivistenkin - ihmisestä toiseen. Myös Jarkko Rantanen (2013) kirjassaan ”Vaikuta tunteisiin! - Lisää voimaa tekemiseen” tuo esille vahvasti tunteiden merkityksen myös työpaikalla. Rantanen toteaa, että tunteet ovat mukana koko ajan. Hänen mukaansa, sen sijaan, että niiden olemassaolo kielletään, peitetään tai niitä vähätellään, niitä kannattaa johtaa. Esihenkilön työssä tulisi ymmärtää juuri emotionaalisen työn merkitys; miten johdettavien mielialoja ja tunteita pystytään ohjaamaan enemmän yksilöiden hyvinvointia ja työn tulokellisuutta tukevaan suuntaan (Saarinen 2007, 24). Tunteisiin vaikuttamisen tasoja voidaan Rantasen (2013) mukaan erotella kolme: omien tunteiden hallinta, toisten tunteisiin vaikuttaminen ja organisaation tunneilmaston johtaminen. Ja niistä lisäksi vielä kaksi eri suuntaa: negatiivisten tunteiden käsittely ja positiivisten tunteiden herättäminen. Tunneälykäs johtaminen ei silti saa olla emotionaalista epävakautta (Saarinen 2007, 61).

Tunteiden määrittäminen täsmällisesti tai yksiselitteisesti ei ole mahdollista, koska tunteet muodostavat liian monimutkaisen järjestelmän (Kultanen 2009, 83). Tunteet ovat universaaleja, eli ne yhdistävät meitä kaikkia. Lisäksi ne ovat informaatiota ja tunneälytaidot hyödyntävät tätä informaatiota. Tunteiden salaaminen ja niiden huomioimatta jättäminen on haasteellinen yritys, koska ne vaikuttavat meihin silti (Saarinen 2007, 44). Tunteet ovat valtava voima, ja niitä kannattaa ja voi opetella ymmärtämään, säätelemään ja johtamaan (Tuominen 2018, 51). Tunne itsessään on monivaiheinen prosessi (Kuvio 1) itse tapahtuman havaitsemisesta tunteiden ilmaisuun.

**TAPAHTUMAN HAVAITSEMINEN → HAVAINNON TULKINTA →
TUNNEREAKTIO → TUNNEKOKEMUS → TUNTEIDEN ILMAISU**

Kuvio 1: Tunne prosessina (Salonen 2017, 142- 143)

Tunteiden tehtävä on hankkia tietoa ympäristöstämme, suojata haitallisilta kokemuksilta ja edistää näin hyvinvointiamme. Tunteiden voisikin sanoa olevan vointimme mittareita (Salonen 2017, 144). Usein tunteet jaotellaan hyviin ja huonoihin, mutta tunteet ovat vain tunteita. Varsinkin työpaikalla osa tunteista on usein peitettävä. Tunteet ovat kaikki tärkeitä, edellä mainitut tehtävät huomioon ottaen. Huonoimmillaan tilanne on se, että tunteiden näyttäminen työpaikalla kielletään kokonaan organisaatiokulttuurin toimesta (Salonen 2018, 169). Suomessa tunteiden ilmaisemisessa ja kaikenlaisten tunteiden hyväksymisessä ollaan vielä vahvasti oppimisprosessissa. Tunteiden näyttämistä ja niistä puhumista on pidetty ja pidetään

yhäkin valitettavan usein heikkoutena. Tunteiden ilmaisussa voidaan siis havaita kulttuurisia eroja. Meidän olisikin nyt muuttuvassa maailmassamme tutustuttava tunteisiimme. Ensin itsemme ja sitten muiden. Voimmekin puhua tunneälystä, tunneälytaidoista.

6 Esihenkilön tunneälytaidot

Tunneälytaidot ovat nousseet viime aikoina yhä merkittävämpään asemaan työelämässä ja varsinkin esihenkilöiden tunneälytaidot on liitetty organisaation menestykseen ja hyvään työilmapiiriin (Kultanen 2009, 81). Myös Jabe (2017, 235) toteaa samaa: ”Tunneälyllä on suora yhteys sekä henkilökohtaiseen menestymiseen että tuloslaskelman viimeiselle riville”.

Kultanen (2009, 81-82) käyttää väitöskirjassaan tunneäly- käsitteen työelämään lanseeraajan Daniel Golemanin (1998, 361) määritelmää, jonka mukaan tunneäly tarkoittaa kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja lisäksi hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Ojalan & Ahosen (2005, 121) mukaan tunneäly kehittyy lapsesta alkaen kaikkien elämäkokemusten myötä. Eroja miesten ja naisten välillä on lähinnä tunneälykkyyden osatekijöissä. Naiset ovat empaattisempia, taitavampia kommunikoidaan sekä muodostamaan ja ylläpitämään ihmissuhteita. Miehet osaavat paremmin johtaa stressitilanteissa ja kestävät paineita pitkänkin ajan (Jabe 2017, 237). Tunneälyä kutsutaan myös emotionaaliseksi älykkyydeksi. Tunneäly toimii persoonallisuuden alueen sisällä, mutta se on silti melko riippumaton siitä, kuten muutkin älyllisyyden lajit. Tunneäly on siis taito, jota jokainen voi halutessaan kehittää (Saarinen 2007, 44).

Marja Liisa Manka (2016, 9-10) kertoo esihenkilöiden tunneälyä koskevassa tutkimushankkeessa huomanneensa, että monessa organisaatiossa tervehtiminenkään ei ole itsestäänselvyys. Eli varsin pienillä teoilla voi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Kultanen (2009, 81) on samaa mieltä, hänen mukaansa tunneälytaitojen merkitys hyvän ja luottamuksellisen ilmapiiriin luomiseksi on merkittävä. Hayn/ McBerin analyysin mukaan 50-70% työntekijöiden ilmapiiritekijöistä kytkeytyy esihenkilön tunneälytaitoihin (Kultanen 2009, 95). Työhyvinvoinnilla, työhön sitoutumisella, työsuorituksilla ja tunneosaamisella on selvä yhteys. Tunneälykkään esihenkilön työyhteisö voi hyvin ja pärjää myös hyvin, sanovat Saarinen & Aalto-Setälä (2017, 9) Tunneäly on tutkimusten mukaan yhteydessä moniin elämänlaatuun, työhyvinvointia ja työkykyisyyttä parantaviin tekijöihin.

Tunneällyn kehittyminen iän myötä selittää myös jo aiemmin mainitun seikan, että hyvillä johtajilla on usein takanaan joku traumaattinen elämäkokemus, joka auttaa heitä ymmärtämään herkemmin ja empaattisemmin työntekijöitään. Ojala & Ahosen (2005, 121) mukaan tunneäly on keskeinen resurssi, kun luodaan suhdetähtäimä. Heidän mukaansa tunneällyn merkitys nousee kokeneet ja paljon hiljaista tietoa omaavat iäkkäämmät henkilöt arvokkaampaan

asemaa työelämässä. Tunnetaitavat esihenkilöt sallivat monenlaiset tunteet työpaikalla ja johtaa niitä, hyödyntää tunteita päätöksissä ja asettaessaan tavoitteita (Ojala & Ahonen 2005, 126). Esihenkilö, jolla on heikosti kehittynyt tunneäly, kokee taas toisten tunnetilat uhkaavina ja asiaankuulumattomina, ja pyrkii johtamaan toimintaa rationaalisesti (Ojala & Ahonen 2005, 126). Jokainen esihenkilö ja johtaja voi kuitenkin oppia ja kehittää tunneälyä ja tunneälytaitoja; lukuisat tutkimukset tukevat tätä (Simström 2009, 99). Johtajan sisäisellä tasapainolla on suuri merkitys johtamisessa, sisäisesti hyvinvoiva esihenkilö pystyy paremmin käsittelemään työntekijöiden erilaisia tunteita ja ulkoista käyttäytymistä (Kolari 2010, 43). Erityisherhän työntekijän kohdalla esihenkilön tunneälytaidot nousevat erityisen merkittävään asemaan erityisherhän temperamenttipiirteiden vuoksi.

6.1 Itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen

Tunneälykäsitteen isäksikin kutsuttu, yhdysvaltalainen psykologian tohtori Daniel Goleman kirjassaan ”Tunneäly työelämässä” (2012) jakaa tunneälyn kahteen luokkaan: henkilökohtaisiin taitoihin ja sosiaalisiin taitoihin. Henkilökohtaisiin taitoihin kuuluvat Golemanin mukaan (2012, 42) itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen ja sosiaalisiin taitoihin taas empatia ja sosiaaliset kyvyt. Golemanin jaottelussa itsetuntemuksella tarkoitetaan omien tunteiden tiedostamista ja niiden hallintaa. Empatialla taas tarkoitetaan muiden tunteiden ymmärtämistä ja sosiaalisilla kyvyillä ihmissuhteiden hoitoa. Hyvä ihmissuhdejohtaminen edellyttääkin hyvää oman toiminnan johtamista ja empaattisuutta, joista kumpikin perustuu hyvään itsetuntemukseen.

Golemanin (2012, 42) mukaan itsetuntemus merkitsee reaaliaikaista tietoa omista tunteista ja kykyä käyttää niitä hyväksi päätöksenteossa; tarkkaa käsitystä omista taidoista ja todellisuuden perustuvaa itseluottamusta. Lisäksi itsetuntemukseen kuuluu käsitys omista rajoista ja vahvoista puolista sekä varmuus omasta arvosta ja pätevydestä. Kultasen (2009, 82) mukaan Golemanin (1998) teorian itsetuntemuksessa tärkeintä työn kannalta on ymmärtää, miten tunteet vaikuttavat työsuorituksen laatuun. Kolari (2010, 46) sanoo saman vain hieman eri tavalla ilmaisten; emotionaalisesti itsetietoinen henkilö tunnistaa omien tunteiden vaikutuksen itseensä ja työsuoritukseensa.

Itsehallinta on tunteiden käsittelemistä niin, etteivät ne haittaa tehtävien suorittamista. vaan helpottavat sitä; tunnollisuus ja mielihyvän lykkääminen tavoitteisiin pyrkiessä; toipuminen ahdistavista tunteista. Itsehallintaan kuuluu lisäksi omien mielihalujen ja voimavarojen säätely (Goleman 2012, 42). Kultanen (2009, 82) kiteyttää Golemanin (1998) tarkoittaman itsehallinnan itsekuriksi, eli miten henkilö pystyy hallitsemaan mielihalujaan ja ahdistavia tunteitaan.

Motivoituminen on kyky saada elämän syvimmistä tarpeista voimaa, joka innostaa ja ohjaa päämäärien tavoittelussa, auttaa aloitekykyisyyteen ja rohkaisee kehitysponnisteluisia ja

kasvattaa sisua. Kyseessä on tunneominaisuudet, jotka ohjaavat tai helpottavat päämäärien saavuttamisessa (Goleman 2012, 42). Kultasen (2009, 82) mukaan Golemanin (1998) motivaatio tarkoittaa aloittekykyä, optimismia ja sitoutumista eli organisaation päämäärien omaksumista. Toisaalta hän jatkaa: ”Motivaatio on kahden suuntainen: osaako esimies motivoida itsensä ja osaako esimies luoda motivoitumisen edellytykset alaisiinsa?” (Kultanen 2009, 3).

6.2 Empatia ja sosiaaliset kyvyt

Haluan nostaa empatian esihenkilön tunneälytaidoista tarkempaan käsittelyyn, koska erityisesti empatian merkitys korostuu johdettaessa erityisherkkää työntekijää.

”Empatia on kykyä havainnoida tilanteita myös toisten ihmisten näkökulmasta ja sopeuttaa omaa toimintaa suhteessa muihin ihmisiin, heidän oikeuksiinsa ja tarpeisiinsa”, työpsykologi Jaakko Sahimaa määrittelee empatian käsitettä. Sahimaa on tutkinut merkityksellisen työn teemaa ja on Meaningful Work Finland ry:n perustaja. Sahimaan mukaan empatiakyky on perustavanlaatuisen taito, jota vaaditaan työelämässä johtajien lisäksi myös alaisilta ja kollegoilta. Hänen mukaansa empatia on edellytyksenä yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle parhaalla mahdollisella tavalla. Empatia on osa siis myötätuntokulttuuria, johon on alettu viime aikoina kiinnittämään huomiota myös työyhteisöissä.

Käsite empatia tulee kreikan kielen ilmaisusta ”em pathos”, tuntee sisälle (Kolari. 2010, 70). Empatia on ymmärrystä muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista (Goleman 2012, 43). Empatia tarkoittaa kykyä ymmärtää mitä toinen ihminen kokee tämän näkökulmasta, eli itsensä asettamista toisen henkilön asemaan. Empaattisessa vuorovaikutuksessa henkilö ymmärtää toisen henkilön tunteet. Empatia edistää myötätunnon syntymistä ja saa ihmiset toimimaan toisten hyväksi. Empatia edellyttää kykyä lukea ei-sanallisia viestejä, ilmeitä, eleitä, äänensävyyn vaihteluita ja kehonkieltä (Kolari 2010, 70). Empatia on ehdoton edellytys ihmisten väliselle rakentavalle kanssakäymiselle, sanoo myös Salonen (2018, 169).

Tieteellinen tutkimus on osoittanut empatian saavan monia erilaisia muotoja. Kognitiivinen empatia voi olla melko tunnekyllää, jolloin vain havaitaan ja ennustetaan muiden tunnetiloja. Affektiivinen empatia, tai tutummin myötätunto, puolestaan resonoi vahvasti toisten tunteiden mukana, jolloin muiden suru tai ilo herättää tunnekokemuksia (Aaltola & Keto 2018). Goleman (2012, 43) taas erottelee empatiaan: muiden ymmärtämisen ja kehittämisen, palvelualltiuden, moninaisuuden hyväksikäytön ja yhteisötuntemuksen. Lisäksi empatiaa on erilaisuuden hyväksyminen ja sen näkeminen voimavarana sekä tavoitteisiin pyrkiminen monenlaisten ihmisten kanssa yhteistyössä (Kultanen 2009, 82; Goleman 1998)

Entä voiko empatiaa sitten oppia? Empatian perustojen katsotaan yleisesti muotoutuvan jo aivan varhaisessa lapsuudessa. Tällöin kehittyi muun muassa empatian esiaste, tunnetarttuvuus, joka saa vauvan itkemään muiden mukana. Lapsuudessa kehittyi myös ”mielenteoria”,

eli ymmärrys toisesta mielellisenä olentona, mikä edesauttaa toisten yksilöiden tunnetilojen päättelyä. Empatia on normaalisti myötäsytystä, mutta kasvatuksen avulla sen piiriä voidaan laajentaa koskemaan muitakin kuin meille läheisiä tai muulla tavalla samankaltaisia ihmisiä (Aaltola & Keto 2018).

Eli vastauksena aiempaan kysymykseen; empatiaa voi kehittää ja sitä on mahdollista oppia, myös aikuisena. Erilaisissa myötätuntoharjoituksissa on tavoitteena oppia huomaamaan toisten tarpeita ja kehittää valmiutta välittää toisista tunnetasolla. Myös tiedon lisääminen voi kasvattaa empatiaa; kun opimme enemmän toisen yksilön elämästä, tulee myös empatiasta helpompaa. Lisäksi taiteen ja kirjallisuuden avulla voi laajentaa omaa empatiapiiriään.

Toisaalta, liiallista empatiakykyä ei pidetä hyvänä esihenkilötyössä. Vaarana on esihenkilön uupumus. Myös Kultasen väitöskirjassa (2009, 91) todetaan samaa; liiallinen huolehtivaisuus ja alaisten asioiden pohtiminen veisivät aikaa esihenkilön työltä. Kohtuus on paikallaan tässäkin. Myötätuntoisen ja empaattisen johtajan onkin tärkeä huolehtia omasta palautumisestaan ja hyvinvoinnistaan myös työn ulkopuolisena aikana.

Golemanin mukaan sosiaaliset kyvyt merkitsevät ihmissuhteisiin liittyvien tunteiden taitavaa käsittelyä sekä sosiaalisten tilanteiden ja verkostojen tajua, sujuvaa vuorovaikutusta ja näiden kykyjen käyttöä johtamiseen, suostutteluun ja neuvotteluun sekä ryhmä- ja tiimityöhön. Sosiaaliset kyvyt merkitsevät taitoa saada aikaan haluttuja reaktiota muissa (Goleman 2012, 43). Sosiaaliin kykyihin voidaan erotella Golemanin mukaan vaikuttaminen, viestintä, ristiriitojen hallinta, johtajuus, muutosvalmius, suhteiden solmiminen, yhteistyö ja tiimityötaidot.

Tunneälyä ovat Golemanin lisäksi tutkineet mm. Mayer ja Salovey sekä Bar-On, jonka tunneälymallissa on paljon samankaltaisuutta Golemanin mallin kanssa (Kultanen 2009, 83; Bar-On 1997; Mayer & Salovey 1997).

Esihenkilön tunneälytaitojen lisäksi myös työntekijöiden tunneälytaitojen arvostus ja merkitys on noussut entisestään tämän päivän maailman tilanteessa, jossa etätyöt ovat lisääntyneet viimeaikaisten tapahtumien myötä voimakkaasti. Itsenäinen työnteko vaatii itsekuria, tunnollisuutta ja luotettavuutta. Organisaatiot ovat yhä riippuvaisempia itsenäisesti työtään tekevien luovuudesta ja lahjoista.

7 Temperamentti synnynnäisenä taipumuksena

Tutkimusjohtaja, psykologian professori emerita Liisa Keltikangas-Järvinen on suomalaisen temperamenttitutkimuksen uranuurtaja. Hän on käsitellyt mm. itsetuntoa ja temperamentin vaikutuksia ihmisen yksilöllisyyteen, koulumenestykseen ja elämänhallintaan.

Temperamentti on ihmisen biologinen ja pysyvä perusta, joukko synnynnäisiä taipumuksia tai alttiuksia, jotka selvittävät ihmisten käytöstä ja etenkin käytöksessä ilmeneviä eroja ihmisten välillä (Keltikangas-Järvinen 2016, 99). Keltikangas-Järvisen mukaan (2016, 102) ihmisen temperamenttipiirteiden perinnöllisyyden osuus vaihtelee riippuen piirteestä 40-60% välillä. Piirteitä kutsutaan perityn sijaan synnynnäisiksi, koska sikiöajalla ja aivojen kehityksellä syntyvän jälkeen on merkityksensä piirteiden kehityksessä. Temperamenttierot ovat seurausta yksilöllisistä eroista autonomisen hermoston toiminnassa ja aivojen välittäjäaineiden kuten dopamiinin, serotoniinin ja katekolamiinin määrässä ja aktiivisuudessa.

Keltikangas-Järvisen (2015, 36) toteaa, että parhaiten ihmisen temperamentti on havaittavissa lapsuudessa, koska lapsi ei säätele käyttäytymistään, vaan reagoi oman, luonnollisen tapansa mukaan. Lapsen kasvaessa ympäristö ja kasvatus muokkaavat temperamentista persoonallisuuden. Myöhemmin aikuisuudessa ihminen on kykenevä kontrolloimaan käytöstään ja muokkaamaan sitä kuhunkin sosiaaliseen tilanteeseen sopivaksi (Keltikangas-Järvinen 2015, 140-141).

Arjessa ihmisten erilaiset temperamentit näkyvät selvimmin käyttäytymisessä, käyttäytymistyylinä eli yksilöllisenä tapana reagoida asioihin (Keltikangas-Järvinen 2015, 10). Temperamentti on perintötekijöiden kautta määräytynyt pysyvä persoonallisuuden perusta. Se perustuu hermoston toiminnassa ilmeneviin yksilöiden välisiin eroavaisuuksiin. Siihen kuuluu sekä toimintaa, että tunnetiloja (Akola 2020, 82). Keltikangas-Järvisen tutkimuksissa merkittävää on juuri se, että hänen mukaansa sensitiivisyys on yksi käyttäytymistyyli, eli sen taustalla on temperamentti, synnynnäinen taipumus. Ihminen voi kuitenkin muokata käyttäytymistään, mutta temperamentti on pohja sille, raamit, joiden sisällä hän toimii.

Työelämässä temperamenttipiirteet ovat nousseet aiempaa merkittävämpään asemaan; työhakemuksissa etsitään usein ”hyvää tyyppiä”. Temperamentin merkitystä työelämässä on tutkittu vähän, lähinnä johtamiseen liittyen. Tarpeellista olisikin tutkia myös muita työntekijöitä, ja Miten työolot voitaisiin järjestää niin, ettei mikään temperamenttipiirre kuormittuisi liikaa, toteaa Keltikangas-Järvinen (2016, 159). Tämä opinnäytetyö tuo omalta osaltaan tietoa tähän, koskien erityisherkkiä työntekijöitä. Mikäli yksilöllinen töiden suunnittelu ei ole mahdollista, työ voitaisiin ainakin järjestää niin, mikä on vähiten haitallinen tapa toimia kaikenlaisten ihmisten kohdalla, sanoo Keltikangas-Järvinen (2016, 154).

8 Erityisherkyys

Tutkimusta erityisherkkyydestä on olemassa vielä melko vähän, mutta vahvistusta tulkintoihin ja tutkimuslöydöksiin on saatu muista tutkimuksista, joissa on tutkittu herkkyydelle läheisiä käsitteitä. Piirrettä kuvataan tutkimuksissa usein hiukan eri nimityksillä ja termeillä.

Erityisherkkä ihminen, erityisherkkyyys, on käsitteenä ja terminä yhä melko uusi, mutta vakiinnuttanut jo paikkansa lyhyempänä ilmaisuna Lääkäriseura Duodecimin ja Kotimaisten Kielten keskuksen suosittelusta, pidemmästä termistä tunne- ja aistisherkkä ihminen. Suomessa erityisherkkyyttä ei ole tutkittu; kvantitatiivista tutkimusta aiheesta ei ole lainkaan. Tutkijoiden keskuudessa suhtautuminen käsitteeseen erityisherkkyyys onkin ristiriitaista, ja uuden tutkimuksen tarve myönnetään.

Herkkyytutkimuksessa urauurtava ja aikaansa edellä ollut, psykologian tohtori Sylvi-Sanni Manninen (1914- 2009) kehitti 1950- luvulla Lontoon yliopistossa opiskellessaan objektiivisen, herkkyyttä mittaavan väri-muoto -havaintotestin. Mannisen (2014, 17-18) mukaan suhteessa herkkyyteen ihmiset elävät kuin pitkän ajan eri kohdissa. Toisessa ajan päässä ovat ulkoapäin ohjautuvat, muodolliset ja jäykät, järjestyksen ja byrokratian ihannoijat ja toisessa päässä yliherkät taitelijasielut. Manninen nimitti tuon ajan toisesta ääripäästä löytämänsä herkän ihmistyypin väri-ihmiseksi, muut ihmistyyppit hän nimitti muoto- ihmiseksi. Mannisen termi väri-ihminen vastaa paljolti tämän päivän käsitettä erityisherkkä.

Aikanaan sveitsiläinen psykiatri Carl Jungin maininta sisäänpäin suuntautuneisuudesta oli erityisherkkyyttä hieman sivuava käsite, mutta kyse oli kuitenkin hieman eri asiasta, kuin erityisherkkyyys. Jung oli itsekin erityisherkkä henkilö (Aron 2020, 28). Jungin työ oli suurena apuna yhdysvaltalaiselle psykologian tohtori, yliopiston professori Elaine N. Aronille, joka on tehnyt 1990- luvulta alkaen urauurtavaa tutkimustyötä koskien erityisherkkyyttä. Juuri Aron loi termin ”erityisherkkä” - ”highly sensitive person” (lyhenne HSP).

Aronin (2020, 23) mukaan erityisherkkyyys on normaali, ihmisen synnynnäinen ja perinnöllinen ominaisuus, jota esiintyy noin 15-20 prosentilla väestöstä. Ominaisuus säilyy siis koko elämän ajan. Erityisherkkyyys on geneettisesti periytyvä temperamenttipiirre, joka perustuu normaalia herkemmin aistivaan ja reagoivaan hermojärjestelmään. Se ei ole sairaus tai oireyhtymä, eikä siihen ole diagnoosia. Aronin (2020) mukaan erityisherkkyyys on hermostollinen ominaisuus, jossa ihmisen hermosto altistuu erittäin herkästi ympäristön yksityiskohtaisille pienille vivah-teille. Tieteellisessä yhteydessä erityisherkkyydestä puhutaankin aistitiedon käsittelyn herkkyytenä. Aistitiedon käsittelyn herkkyydessä on kyse yksilöiden välisistä eroista aistitiedon välittymisessä aivoihin sekä siitä, miten aivot käsittelevät aistitietoa. Kyse ei siis ole aistieli-mien rakenteellisista eroista (Aron 2020).

Aronin mukaan suurin osa (n. 70%) erityisherkkistä on introvertteja ja noin kolmasosa (n. 30%) heistä on ekstrovertteja. Lisäksi Aron on määritellyt elämishakuisen erityisherkkän, HSS (High Sensation Seeker). Miehiä ja naisia on erityisherkkissä yhtä paljon. Erityisherkkyyys ei näy henkilöstä päällepäin. Erityisherkkyyys ei merkitse, että henkilö on temperamenttipiirteensä takia ujo, heikko tai emotionaalisesti epävakaa. Ulkopuolisille erityisherkkässä on tunnistettavinta ”ylireagointi” verrattuna muihin ihmisiin - herkkyyys liiallisille ärsykkeille ja vahvemmat

tunnereaktiot (Aron 2020, 22). Aronin mukaan erityisherkkyyteen liittyy keskeisesti tahdosta riippumattoman eli autonomisen hermoston herkkä reagointi. Erityisherkkä voi reagoida hyvin voimakkaasti tilanteissa, jotka eivät herätä useimmissa meistä minkäänlaista reaktiota. Myös keskushermostoa aktivoivat aineet, esimerkiksi kofeiini, voivat aiheuttaa voimakkaita reaktioita. Usein reaktiot ovat kuitenkin muille ihmisille varsin näkymättömiä, esimerkiksi sydämen sykkeen kiihtymistä.

Aron (2020, 16-20) on kehittänyt erityisherkkyyttä kuvaamaan EVÄS- mallin:

E = emotionaalisuus eli tunnereaktioiden painottaminen ja vahva empatia → auttaa oppimaan ja huomaamaan asioita

V = herkkyys ympäristön vivahteille

Ä = ärsykkeiden liiallisuus eli kiinnittäessään kaikkeen huomiota, seuraa jossain vaiheessa väsähdys ja uupumus

S = syvällinen käsittely eli kaiken tarkkailu ja syvällinen pohtiminen, analysointi

Erityisherkkyyden ilmenee jokaisessa yksilössä eri tavalla, yhteistä kuitenkin kaikille erityisherkillä on Aronin mielestä:

- a.) Aistiärsykkeiden ja tiedon syvällinen prosessointi (tietoinen ja tiedostamaton)
- b.) Tunne-elämän voimakkuus ja emotionaalinen reaktiokyky (empatia ja tunteet)
- c.) Kuormitusalttius (ylivireys, ylikuormitus)
- d.) Tarkka havainnointikyky eli vivahteiden aistiminen

Erityisherkkyyks voi ilmetä usealla eri osa-alueella ja eri voimakkuudella. Ilmenemismuodot voi luokitella neljään eri luokkaan: fyysinen eli kehollinen erityisherkkyyks, psyykinen erityisherkkyyks, sosiaalinen erityisherkkyyks ja henkinen eli eettinen herkkyys (HSP Suomi ry, Erityisherkan elämää.)



Kuvio 2: Erytyisherkkyyden ilmenemismuodot (HSP Suomi ry, Erytyisherkan Elämää - Omistajan Opas)

Luontainen herkkyys on usein sekä rikkaus että rasite. Se ei häviä iän myötä, vaan kulkee mukana koko elämänkaaren ajan. Erytyisherkkyyteen eli aisti- ja tunneherkkyyteen sisältyy kuormitustaipumus, mutta myös monia lahjoja ja kykyjä (Satri 2019). Erytyisherkkiä ei voikaan luokitella yhdeksi, suureksi massaksi. Kuten Aronin tutkimuksista on tullut ilmi, on erityisherkkiä yhdistäviä tekijöitä, mutta jokainen on silti yksilö, jolla on myös muut persoonallisuuden piirteensä, oma elämäntarinansa ja kokemuspohjansa. Ei ole kahta samanlaista erityisherkkää, kuten ei ole muutenkaan kahta samanlaista ihmistä. Tämä täytyy muistaa kaiken herkkyystiedon arvioimisessa. Suuri osa erityisherkkyyteen liitetyistä käsityksistä perustuu kokemustietoon. Saatavilla on verkossa useita itsetestejä, mm. Elaine N. Aronin kehittämä englanninkielinen testi erityisherkkyyden määrittelemiseksi. Suomenkielinen testi löytyy mm. Ilse Sandin tekemänä.

Erytyisherkillä voi olla lisäksi kuormittavia kokemuksia taustallaan, esimerkiksi lapsuudessa koettua turvattomuutta ja epävarmuutta, jotka entisestään lisäävät herkkyyttä. Jos sisäsynnyisen herkkyyden päälle tulee vielä traumoja, herkkyyden kokemus voi lisääntyä ja olla haasteellinenkin yhtälö. Täytyy myös muistaa, että kaikki herkkyys ei ole erityisherkkyyttä. Erytyisherkkäksi itsensä kokeva saattaa joissain tapauksissa olla useita käsittelemättömiä traumoja ja tunnelukkoja mukanaan kantava henkilö, joiden aiheuttaman herkkyyden hän tulkitsee erityisherkkyydeksi. Erytyisherkkyyden tunnistaminen voi olla haasteellista henkilölle

itselleenkin, kaikesta saatavilla olevasta tiedosta ja useista itsetestauksen mahdollisuuksista huolimatta.

9 Erityisherkkä työelämässä

Erityisherkkyyteen liittyvää tieteellistä työelämätkimusta on tähän mennessä tehty vähän. Voidaan kuitenkin todeta, että erityisherkkät eivät ole yksi samanlaisten ihmisten joukko, ja siksi työelämäkokemuksetkaan eivät ole yhdenmukaisia kaikille erityisherkkille.

Työ- ja organisaatiopsykologi, psykoterapeutti Erja Kemilä sanoo, että erityisherkkyyden kanssa selviytymisessä työelämässä on omat haasteensa ja mahdollisuutensa. Hän on kouluttanut esihenkilöitä ominaisuuden tunnistamiseen. Elisa Kalliolan Turun yliopiston kauppakorkeakoululle vuonna 2017 tekemään Pro gradu- tutkimuksessa tuli ilmi, että esihenkilöt, jotka eivät tunteneet erityisherkkyyttä kovin hyvin, kokivat, että työntekijöiden herkkyys on helppo havaita. Toisaalta taas esihenkilöt, joille erityisherkkyyden käsite oli tuttu, kokivat, että herkkyyttä on hyvin hankala havaita. Kaikissa Kalliolan esihenkilöille tekemissä haastattelussa korostuivat erityisherkkien vahvuudet. Erityisherkkyyden negatiiviset puolet korostuivat aineistossa silloin, kun erityisherkkyyys ei ollut ilmiönä kovin tuttu. Esihenkilön olisikin tärkeä oppia tunnistamaan erityisherkkyyys työntekijöissä, koska hänen tehtävänsä on ottaa tämä ominaisuus huomioon työn suunnittelussa ja mitoittamisessa, sanoo Kemilä.

Erityisherkkästä voisikin todeta hänen olevan ihanteellinen työntekijä, jollaista jokainen organisaatio kaipaa. Elaine Aronin (2020) kirjassa ”Erityisherkkä ihminen” luetellaan tyypillisiä erityisherkkän työntekijän piirteitä. mm.: erittäin tunnollinen, tarkkaavainen laadun suhteen, hyvä yksityiskohdissa, intuitiivinen visionääri. Erityisherkkä nauttii vapaudesta tehdä työtään itsenäisesti, niin että hänen ammattitaitoonsa ja osaamiseensa luotetaan. Erityisherkkä kärsii arvostelusta ja liian tiukasta seurannasta. Erityisherkkät eivät nauti pitkistä työpäivistä, stressistä ja paljon ärsykeitä sisältävästä työympäristöstä (Aron 2020, 132). Liiallinen kiire ja paine heikentävät heidän suoriutumistaan. Jaksaminen ja kuormittuminen ovatkin Kemilän mukaan erityisherkkien työelämän haasteita.

Aronin (2020, 235) mukaan erityisherkkä on työtoverina esimerkillinen, hän tunnistaa helposti toisten tunteet ja tarpeet sekä on auttavainen ja huomaavainen kollega työyhteisössä. Monen herkän kehittymishaasteena onkin huomioida enemmän omia tunteita ja tarpeita, eikä auttaa muita mahdollisesti oman työtuloksensa ja jaksamisensa kustannuksella. Erityisherkkä myös huomaa erilaisia vivahteita ja mahdollisia muutoksia työilmapiirissä, -tavoissa ja päämäärissä. Erityisherkkä vaikuttaa myönteisesti työpaikan ilmapiiriin ja osaa ottaa huomioon myös asiakkaiden tarpeet (Aron 2013, 235). Positiivisen ja kannustavan työilmapiirin merkitys onkin erityisherkkälle työntekijälle suuri.

Työympäristönä avokonttori ei ole sopivin erityisherkkälle, sillä melu, kirkkaat valot ja ihmispaljous huonontavat erityisherkan keskittymistä ja suoriutumista. Hänen työhyvinvointiaan eivät tue jatkuva kiire, keskeytykset ja ylipitkät työpäivät. Erityisherkkä ei yleensä halua tuoda itseään esille, vaan viihtyy enemmän taustalla. Lisäksi kilpailuhenkisyys työpaikalla ei ole ominaisinta hänelle (Erityisherkan elämää -opas). Paras työympäristö on hiljainen ja rauhallinen tila, jossa erityisherkkä voi työskennellä mahdollisesti yksin. Erityisherkillä on taipumus ylikuormittua ja ylivirittyä, jos edellä mainitut olosuhteet eivät toteudu työpaikalla. Tällöin hänelle tulee erilaisia fyysisiä ja psyykkisiä oireita, esim. päänsärkyä, uni-, muisti- ja keskittymisvaikeuksia, itkuisuutta, ärtyneisyyttä, vetäytymistä (Erityisherkan elämää -opas).

Johtajan suhtautuminen alaiseen on erityisherkille tärkeää. Johtajan ankaruus tai negatiivisuus vaikuttaa erityisherkkään enemmän kuin ei- erityisherkkään. (Aron 2010, 36-38.) Erityisherkkä ottaa palautteen yleensä muita vakavammin ja hän on itsekritiittinen sekä vaativa itseään kohtaan (Erityisherkan Elämää). Temperamenttierojen ymmärtäminen auttaa esimiestä tulkitsemaan omia ja työntekijän reaktioita, sekä oman käytöksensä vaikutusta muihin. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta, että työntekotavat tulisi mukauttaa jokaisen työntekijän temperamentin mukaan, vaan sellaisten yleisten käytäntöjen luomista, jotka sopivat kaikille ja joissa yksilöllisen temperamentin merkitys minimoidaan (Keltikangas-Järvinen 2016). Temperamenttitutkimuksesta selviää, mitkä ovat sellaisia piirteiden ääripäitä, jotka täytyy ottaa huomioon yleisessä suunnittelussa, niin että jokainen työntekijä voi työpaikallaan hyvin.

Erityisherkan työura on usein polveileva ja siihen voi sisältyä monien eri alojen ja ammattien kokeilua. Oman paikan etsiminen työelämässä on tyypillistä varsinkin ennen oman erityisherkkyyden tunnistamista. Erityisherkkyyden ja sen mukanaan tuomien yksilöllisten haasteiden tunnistaminen auttaa työuran suunnittelua itselle hyvään suuntaan kuten esimerkiksi avokonttorien välttämiseen tai pohdintaan asiakaspalvelun sopivuudesta. (HSP:n Erityisherkkyyys työelämässä- opas 2019, 8).

Hollantilainen terapeutti Esther Bergsman on tehnyt v. 2019 julkaistun, laajan kyselytutkimuksen koskien erityisherkkien työelämää. Tutkimus toteutettiin useassa eri maassa; Alankomaissa, Brasiliassa, Espanjassa, Italiassa, Norjassa, Ruotsissa, Tanskassa, Venäjällä ja Yhdysvalloissa. Vastaaajina oli yhteensä 5500 erityisherkkää. Tutkimustulosten aineisto oli hyvin samankaltainen eri maiden kesken. Vastauksissa arvostetuksi tuleminen ja työn merkityksellisyys nousi vahvana esiin sekä työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon löytäminen. Erityisherkillä on usein haasteena ylivirittyminen. Tutkimuksen mukaan 75% vastaajasta oli kokenut työuupumuksen ja 15% oli kokenut työpaikkakiusaamista. 50% vastaajista oli kokenut vaikeuttaa puolustaa rajojaan. Erityisherkkät toivoivat esihenkilöiltään eniten ymmärretyksi tulemistä, palautteen saamista ja selkeitä ohjeita. Muuten työssä arvostettiin joustavia työaikoja ja vapautta tehdä omaa työtään itsenäisesti.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja HSP Suomi ry oli mukana toteuttamassa tätä tutkimusta suomalaisten erityisherkkien keskuudessa. Tutkimukseen vastasi 227 yhdistyksen jäsentä. Lisäksi Bergsman haastatteli tuolloin 35 suomalaista erityisherkkää heidän työuristaan. Suomalaisille erityisherkillle suunnatun kyselytutkimuksen tuloksissa vastaajien työhön liittyvistä arvoista mainittiin useimmiten ”että tunnen olevani tärkeä”, ”arvostus” ja ”itsensä kehittäminen”. Työntekijöinä suomalaiset erityisherkkät kokivat omiksi vahvuuksiin eniten luotettavuuden, tunnollisuuden ja vastuuntuntoisuuden. Tulokset olivat pitkälti yhtenäisiä kansainvälisen aineiston kanssa.

Tietoisuus ja kiinnostus erityisherkkyydestä työelämässä kasvaa vähitellen. Siitä osoituksena on myös hiljattain julkaistu Seija Ollilan ja Anne Kujalan raportti Hallinnon Tutkimus 3/2020, joka käsittelee erityisherkkiä persoonia työelämässä. Raportissa todetaan moninaisuuden eli erilaisuuden tiedostaminen, tunnistaminen ja arvostaminen työelämässä ovat keskeisiä vahvasti asenteisiin liittyviä tekijöitä jokaisessa organisaatiossa, mutta erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Erityisherkkyyden vahvuuksien tunnustaminen ja ymmärtäminen on vielä monessa organisaatiossa tiedostamatta, ja erityisherkkyyks koetaan usein heikkoudeksi. Monesti vahvasti hierarkkisissa organisaatioissa etenkin tapahtuu näin, esim. valtio- ja kuntasektorilla. Nämähän kuuluvat juuri raportissa mainittuihin asiantuntijaorganisaatioihin.

Kun puhutaan erityisherkkyydestä ja työelämästä, on tärkeää ottaa esiin myös sosiaaliset pelot ja kiusaaminen. Juhani Mattila on psykiatri, psykoanalyttikko ja tietokirjailija, ja kirjoittanut mm. herkkyydestä ja siihen liittyvistä sosiaalisista peloista. Hänen mukaansa useimmat sosiaalisista peloista kärsivistä aikuisista ovat niitä, jotka ovat saaneet negatiivista palautetta herkkyydestään. Esimerkiksi lähes kaikki jännittäjät ovat aistiherkkiä (Mattila 2015, 13). Erityisherkkien joutuminen kiusatuksi onkin kokemustiedon mukaan yleistä, mutta se ei silti tarkoita, että kaikki joutuvat kokemaan sen. Lisäksi kiusatuissa on paljon ei- erityisherkkiä (Satri 2015, 43). Toisaalta usein koetaan, että kiusatuksi tulleet ovat kilttejä ihmisiä, eivät aina välttämättä herkkiä. Toki herkkyyks, kiltteys, empatia ja hyvätapaisuus liittyvät yleensä toisiinsa.

Tänä päivänä puhutaan paljon kiusaamisesta ja sen ehkäisemisestä kouluissa ja työpaikoilla. Ihmiset leimataan usein väärin perustein keinona määritellä ja ymmärtää erilaista käyttäytymistä. Kiusaamiseen liittyy yleensä juuri erilaisuus kiusatun ja kiusaajan/ kiusaajien välillä. Mukana on lisäksi pelkoa. Monet näistä leimoista eivät ole ainoastaan vääriä, vaan aiheuttavat usein myös vahinkoa leimatulle. Sylvi-Sanni Mannisen (2014) mukaan herkän ihmisen luontaisesta olemuksesta puuttuu aggressiivisuus; tämä piirre edesauttaa kiusatuksi joutumista. Kun erityisherkkä vielä reagoi voimakkaasti, hänestä on helppo nähdä, että pienetkin asiat vaikuttavat häneen tunnetasolla voimakkaasti, tämä piirre edellä mainitun lisäksi edesauttaa kiusatuksi joutumista. Herkkyyttä ja voimakkaita tunnereaktioita kun pidetään yhä heikkoutena. Herkillä on myös usein vaikeuksia asettaa toisille selkeitä rajoja (Satri 2015, 137).

Esihenkilöt ovat keskeisessä asemassa työhyvinvoinnin luomisessa ja kiusaamisen ehkäisyssä, ja siihen puuttumisessa (Satri 2015, 120). Haasteellista siitä tekee se, että kiusaaminen ilmenee monissa, usein piilotelluissa muodoissa (Satri 2015, 107). Työpaikkakiusaaminen voi tapahtua työntekijöiden kesken, alaisen ja esihenkilön kesken tai asiakkaan taholta tapahtuvana kiusaamisena (Satri 2015, 107). Kiusaaminen voi kohdistua sekä työntekijään että esihenkilöön. Tärkeintä olisi puuttua huonoon työilmapiiriin ja mahdolliseen kiusaamiseen ajoissa. Kiusaamistilanteeseen puuttumisessa on tärkeää kuulla jokaista osapuolta erikseen, myös kiusaajaa. Tapahtuneen määrittämisessä tärkein tekijä on ihmisen oma kokemus kiusatuksi joutumisesta. Jos kiusaajia on useampia, mahdollisuutena on asian joukkomitätoiminen ja tapahtuneen laittaminen kiusatun herkkyyden syyksi. Herkälle kun on vielä itselleenkin helppo mitätöidä oma kokemuksensa ja olla lopulta samaa mieltä kiusaajien kanssa herkkyydestään. Tällainen kuulemistilanne työpaikkakiusaamiskokemuksen yhteydessä tulisikin tapahtua mieluiten ulkopuolisen, puolueettomasti suhtautuvan ammattilaisen läsnä ollessa. Tunteiden johtaminen on tällaisissa tilanteissa ja etenkin niiden ehkäisyssä tärkeää.

Työpaikalla jokaisen tulisi saada olla oma itsensä. Siellä tulisi saada sanoa ääneen mielipiteensä ilman, että niistä loukkaannutaan. Mielipiteistä ja sanomisista tulisi seurata rakentavaa keskustelua ja aitoa ja avointa ajatustenvaihtoa, ei huonoja asioita (Tuominen 2018, 11). Ihmisen tulee kokea olevansa sisäisesti turvassa työpaikallaan, ilman pelkoa yksin jäämisestä, sivuun ja hiljaisuuteen hylkäämisestä, pilkallisista katseista jne. Erilaisuuden hyväksyminen sekä esihenkilön että työtovereiden taholta luon pohjan koko työyhteisön työhyvinvoinnille.

Mattilan (2015,11) herkkyytutkimuksissa huomattavaa on myös sosiaalisten pelkojen, esim. esiintymisjännityksen ja herkkyyden yhteys. Monessa työssä tarvitaan toki sujuvaa ja rohkeaa esiintymistaitoa, mutta on paljon työtehtäviä, missä ei tarvitse esiintyä ja herkän ominaisuudet olisivat tarpeen. Jokaiseen työhön paras työntekijä ei ole sosiaalinen ja ulospäin suuntautunut, tehokas ekstrovertti, kuten useimmissa rekrytointi-ilmoituksissa tunnutaan nykyään haettavan. Monissa töissä vahvuuksina voidaan kokea herkän temperamenttipiirteet, mm. luovuus, innovatiivisuus, intuitio. Nykyinen työtahti ja tulostavoitteellisuus eivät vielä ota tarpeeksi huomioon ihmisten yksilöllisyyttä, vaikka pyrkimystä siihen on jo nähtävissä. Erilaisuutta ei vielä aina osata nähdä vahvuutena.

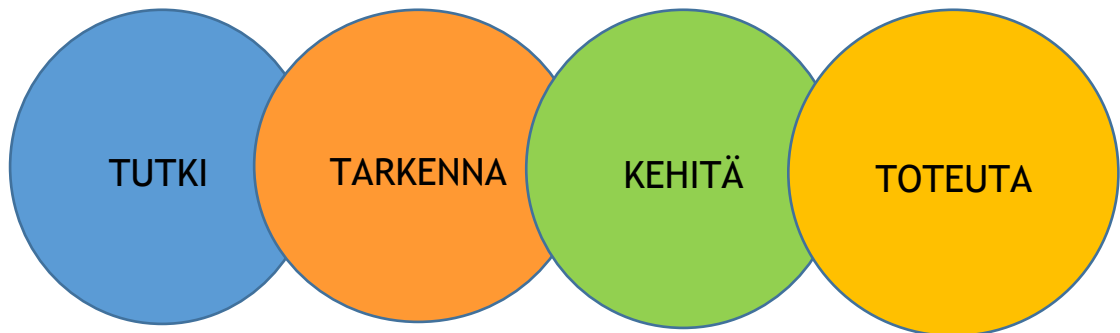
10 Koulutusmateriaalin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa on myös konstrukttiivisen tutkimuksen piirteitä, koska lopputuloksena on konkreettinen tuotos (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 66). Toimeksiantajan toiveena on saada käyttöönsä esihenkilöasemassa oleville suunnattu koulutus- ja ohjausmateriaali koskien erityisherkkää työntekijää ja hänen johtamistaan. Toeutustavaksi toimeksiantajan kanssa sovittiin video, eli PowerPoint-esitysgraafiikkaohjelmalla

luotu diaesitys siihen liitettyllä selostuksella. Tämä mahdollistaa sen käytön yksilökohtaisesti ja ryhmätilanteissa, esim. koulutus- tai keskustelutilaisuuden pohjana. Koulutusmateriaalin laatimisessa käytän palvelumuotoilun menetelmiä.

Tutkimuksellinen kehittämistyö on järjestelmällistä kehittämistä, jossa haetaan tutkittua ja käytännön tietoa työn tueksi. Omassa työssäni se tarkoittaa teoreettisen viitekehyksen rakentamista. Analyttisyys ja kriittisyys kuuluu aina tutkimustyöhön. Kehittämistyössä luodaan uutta tietoa ja se jaetaan dokumentoimalla työn eteneminen ja lopputulos tai -tuotos (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 22).

Palvelumuotoilu on asiakaskokemuslähtöinen toimintojen kehittämismuoto. Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakaskokemuksen, eli asiakkaan tarpeiden, toiveiden ja unelmien ymmärtämisestä (Miettinen 2011, 18). Palvelumuotoilussa asiakas on palvelun tai tuotteen kehittämisen keskiössä, hän osallistuu siis heti prosessin alussa kehittämistyöhön. Palvelumuotoilussa on käytössä runsaasti erilaisia prosessimalleja, yhteistä niille on kuitenkin ensin laajan asiakasymmärryksen hankinta, tämän jälkeen kehittäminen ja ideointi, jonka jälkeen nopea edellä mainittujen testaus ja analysointi ja vielä tämän jälkeen kehittämisideoiden tarkennus. Viimeisenä prosessissa seuraa toteutus ja lanseeraus (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 74). Palvelumuotoilu tuo myös mukaan syvemmän asiakkaan näkökulman ja kokemuksellisuuden, kuin aiemmat menetelmät (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 72).



Kuvio 3: Palvelumuotoilun prosessin vaiheet (British Design Council ja Satu Miettinen)

Prosessin aluksi ensimmäisenä vaiheena on asiakasymmärryksen saavuttaminen. Kaavion ”Tutki”-vaiheessa kerään ja kartoitan tutkimusaineiston. Tämän aineiston tulisi olla mahdollisimman laaja, jotta se mahdollistaisi syvän asiakasymmärryksen. Suomessa palvelumuotoilun uraa uurtavana tekijänä tunnetun Juha Tuulaniemen mukaan palvelumuotoilussa kolme keskeisintä asiaa ovat asiakasymmärrys sekä asiakastiedon hyödyntäminen ja sen tutkimus (Tuulaniemi 2011, 63-76).

Teen kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, jonka empiirisen osuuden toteutan verkossa tapahtuvalla kyselytutkimuksella. Verkossa toteutettavan kyselytutkimuksen etuna on se, että vastaukset tallentuvat suoraan sähköiseen muotoon, eikä niitä tarvitse erikseen tallentaa. Myös tilastoitavat, määrälliset mittarit (esim. vastaajien sukupuoli) tuodaan lomakkeen vastauksissa suoraan piirakkamallisen tilastoesityksen muotoon.

10.1 Asiakasymmärryksen saavuttaminen erityisherältä työntekijältä

Prosessin aluksi ensimmäisenä vaiheena on asiakasymmärryksen saavuttaminen, johon kuuluu vaiheista eniten aikaa. Asiakkaana eli kohderyhmänä kyselytutkimuksessa on erityisheräksi itsensä kokevat henkilöt, joilla on työkokemusta, ja tutkimuskohteena heidän toiveensa ja odotuksensa koskien johtamista ja esihenkilötoimintaa; miten heitä tulisi johtaa ja miten erityisherkyys tulisi huomioida johtamisessa. Koko kehittämistehtävä perustuu tämän vaiheen tiedonhankintaan, joten se kannattaa tehdä huolellisesti. Julkaisen kyselytutkimukseni saate-tekstin ja Google Forms-muodossa olevan kyselylomakkeen kahdessa erityisherkkien Facebook-ryhmässä sekä toimeksiantajani Facebook-sivuilla. Mainituissa ryhmissä on tällä hetkellä jäseniä yhteensä lähes 22 000. Kyselyn täyttämiseen varaan aikaa yhden viikon, perustuen ryhmien suureen jäsenmäärään sekä toimeksiantajani Facebook-sivun seuraajamäärään. Saate-teksti kertoo vastaajalle tutkimuksen perustiedot, eli mistä tutkimuksessa on kysymys ja kuka sitä tekee, kenelle kyselytutkimus on suunnattu (kohderyhmä) ja mihin ja miten tutkimustuloksia tullaan käyttämään. Myös vastausten anonymiteetti kerrotaan saate-tekstissä.

Erytyisherkyiden eli temperamenttipiirteiden tunnistaminen jää henkilön itsensä tekemäksi. Tätä en kyseenalaista tai kontrolloi, koska kyse on henkilön omasta kokemuksesta, jossa hän on itse itsensä paras asiantuntija. Henkilön kokemuspohjaista määrittelyä on ulkopuolisen vaikea arvioida tuntematta henkilöä. Useat erityisherkit ovat tehneet esim. yhdysvaltalaisen psykologian tohtori Elaine N. Aronin englanninkielinen itsearviointitestin erityisherkyiden tunnistamiseksi, joka löytyy hänen verkkosivultaan. Toinen mahdollinen testi on Ilse Sandin suomenkielinen HSP- testi, joka on myös opinnäytetyöni toimeksiantajan verkkosivulla. Molemmat itsearviointitestit ovat vapaassa käytössä verkossa. Myös erityisherkyiden kokemisen asteen jätän vastaajan tietoon, oli tieto sitten hänelle itselleen varma tai vasta oletta-
On mahdollista, että vastaaja voi tulkita mahdolliset trauma/t ja/tai tunnelukot ja niiden aiheuttaman herkistymisen erityisherkyudeksi, mutta tämän selvittäminen saattaa olla vastaajalle itselleenkin tiedostamaton asia. Tämän takia osoitan kyselytutkimukseni suunnatuksi ”erityisheriksi itsensä kokeville henkilöille”.

Valitsen vastaajia määritteleväksi mittariksi ainoastaan sukupuolen. En valitse mittareiksi esim. vastaajan ikää, tämänhetkistä työtä, työn koko- tai osa-aikaisuutta, työhistorian pituutta, työpaikkojen määrää tms., koska en näe näillä tutkimusarvoa suhteessa siihen, mitä vastaaja toivoo esihenkilöltään tai johtamiselta. En myöskään rajaa vastaajia sen mukaan,

mikä on hänen tämänhetkinen työmarkkinatilanteensa. Riittää, että vastaajalla on työkokemusta. Kyse on kuitenkin johtamisesta ja esihenkilötoiminnan tutkimuksessa koskien erityisherkkää työntekijää ja edellä mainitut mittarit eivät kiinnosta minua tutkittavan asian suhteen.

Päätutkimuskysymyksiä tulee olemaan mm.: ”Miten haluat itseäsi johdettavan?” ja ”Millainen on hyvä esimies?” Lisäksi haluan tietoa esimiehen tunneälyn merkityksestä erityisherkillä työntekijälle sekä kartoittaa erityisherkkien kokemuksia esimiesten johtamistaidoista, jotka ovat johtaneet erityisherkan henkilön lähtemiseen työpaikastaan. Valitsin kyselyyni vastaus-tyyppiä avoimen vastauksen, koska ne antavat eniten dataa, vaikkakin vastauksissa sisällön hajonta saattaa olla melkoinen ja analysointiprosessi työläs. Kun vastaaja saa itse kertoa kokemuksistaan, toiveistaan ja ajatuksistaan ilman, että sitä rajoitetaan millään lailla valmiiden vastausvaihtoehtojen tms. avulla, uskon vastausten antavan autenttisimman kuvan haluamiini aiheisiin. Koska avoimiin kysymyksiin tulee runsaasti dataa, rajaan kysymysteni määrän seitsemään. Avoimia vastausvaihtoehtoja kysymyksistä on viiteen. Mainitun aikamäärän kuluttua umpeen, saatu aineisto analysoidaan. Ennen kyselylomakkeen jakamista, testaan sen kahdella vastaajalla, joilta pyydän palautetta myös kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista.

Vastaajat säilyvät anonyymeinä, eikä heitä voida tunnistaa. Mitään tietoja heistä ei myöskään kerätä. Kyselytutkimuksessa kerätty aineisto on luottamuksellista, ja sitä käytetään vain kyseisen opinnäytetyön tutkimusaineistona. Tämä mainittiin sekä itse kyselylomakkeessa että Facebook-ryhmissä julkaistussa kyselytutkimuksen esittelytekstissä.

Tällaisen kyselytutkimuksella saatava datan heikkoutena on, että se on mielipideväritteistä, kuten kaikki kokemukseen perustuva data on. Lisäksi vastaajan sen hetkinen mielen- ja viireystila saattaa vaikuttaa vastauksiin. Lisäksi kysymykset saatetaan ymmärtää eri tavalla, kuin tutkija on ne tarkoittanut.

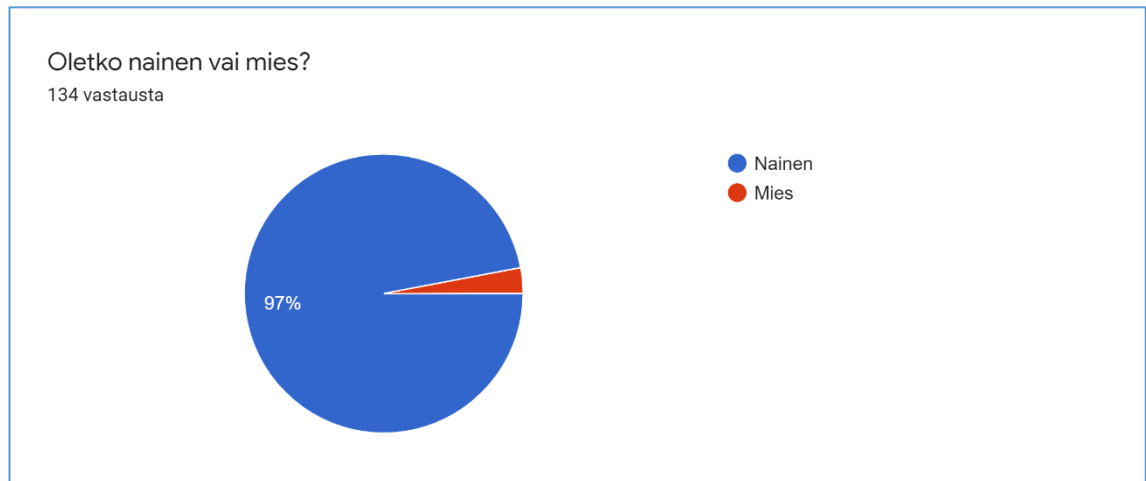
10.2 Tutkimuskyselyn aineiston analysointi

Palvelumuotoiluprosessin toisessa ”Tarkenna”- osiossa suoritan kyselytutkimukseni aineiston analysoinnin. Kyseessä on empiirinen vastausaineisto, joka saa johdattaa tutkimustani eteenpäin, eli käytän aineistolähtöistä analyysia, jossa pyrkimyksenä on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108). Teen analyysin osin teoriaohjatusti.

Analysoin seuraavassa kyselytutkimukseni vastaukset alaotsikoiden sen kysymyksittäin. Koska lähes kaikki kysymykseni olivat avoimia, selkeitä mittareita tutkimuksessani ovat vain vastaajien ja vastausten määrä. Pelkistän, ryhmittelen ja käsitteellistän aineiston. Käytännössä siis kirjoitan kaikki keskeiset aineistosta nousseet asiat papereille, samalla luokitellen niitä aiheittain. Ryhmittelen vastuksista teemoittain ja määrittelen ne samalla myös

lukumäärällisesti. Tällainen manuaalinen työskentelytapa (paperi ja kynä) sopi itselleni parhaiten tässä analysointivaiheessa.

Kyselyyni annetun ajan puitteissa vastasi 134 henkilöä. Vastaajista 97% oli naisia ja 3% miehiä. Mielenkiintoinen jakauma, kun ottaa huomioon, että erityisherkkyyks on yhtä yleistä naisilla ja miehillä. Miesten vähäisen määrän takia en laadi tulosten erittelyä sukupuolen mukaan. Vastaava ilmiö oli havaittavissa Esther Bergsman tutkimuksen Suomen tuloksissa.



Kuvio 4: Kyselytutkimuksen vastaajien sukupuolijakauma

Kyselyn ulkopuolella sain positiivista palautetta koskien työni aihetta, se koettiin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Myös vastaajien määrä annetussa ajassa tukee tätä käsitystä.

A.) Miten erityisherkkyyks on ilmennyt työelämäkokemuksissasi?

Kyselytutkimuksen vastausten analysoinnin suoritin manuaalisesti aineistolähtöisesti. Luin ja kävin kaikki vastaukset läpi, havainnoin aineistosta esiin nousseet teemat ja aiheet sekä niiden muuttujat, esim. kuinka moni vastaaja mainitsi saman seikan erityisherkkyyden ilmeneemisestä työelämäkokemuksissaan. Taustalla kulki aiemmin opiskelemani teoria, joka ohjasi analysointiprosessiani.

Erityisherkkyyden ilmenemisestä vastaajien työelämäkokemuksissa korostuivat tarkkuus, huolellisuus ja tunnollisuus sekä stressi- ja uupumusalttius. Luovuus ja innovatiivisuus, visuaalisuus on monen vastaajan kokema positiivinen ominaisuus. Lisäksi erityisen vahvana esiin nousi työpaikan tunneilmaston; työtovereiden sekä asiakkaiden tunteiden ja mielialojen aistiminen, tämä koettiin sekä positiivisena että negatiivisena, kuormittavana asiana. Tämä mainittiin 29,8% vastauksista; luku on korkea, kun ottaa huomioon avoimen vastauksen. Vastaajien empatiivisuus ja auttamishalu auttoi tukemaan työtovereita erilaisissa tilanteissa, mutta toisaalta taas vei vastaajien omia voimavaroja. Tasapainon löytäminen edellä mainittujen

seikkojen suhteen onkin vastausten perusteella yksi hyvinvoivan erityisherkan työntekijän perusta.

Työpaikkojen ns. kuppikuntaisuus mainittiin useassa vastauksessa negatiivisena asiana; niihin pääseminen koettiin hankalaksi ja niiden olemassaolo ylipäättään negatiiviseksi, ei hyvää työilmapiiriä tukevaksi asiaksi. Monella vastaajista oli ollut ulkopuolisuuden tunnetta työyhteisössään. Tämän päivän työelämän trendi, ”multitaskaus” ei vastausten mukaan sovi hyvin erityisherkillle. Kiire koettiin myöskin kuormittavaksi tekijäksi. Positiivinen/ negatiivinen palaute koettiin erityisen hyvänä tai erityisen raskaana asiana. Ylipäättään positiivista palautetta esimiehiltä arvostettiin hyvin paljon. Myöskin virheiden pelko oli yksin esiin noussut asia, liittyen juuri tunnollisuuteen ja tarkkuuteen.

Työskentelytiloja koskien vastaajille mieluisin olisi hiljainen ja rauhallinen työtila, vastaajista tämän nosti esiin 18%. Avokonttori ja/ tai suuret ihmismäärät/ liikettä ja melua sisältävä tila koettiin hyvin haasteelliseksi työympäristöksi. Kirkkaat valot ja voimakkaat hajut aiheuttivat osalle vastaajista epämieluisia tuntemuksia työtilassa. Etätyömahdollisuus koettiin positiivisena, omaa työhyvinvointia ja jaksamista tukevana asiana.

Palautumisaika työpäivän ja -viikon jälkeen oli useimmille vastaajille jaksamisen edellytys; luonnossa liikkuminen, musiikin kuuntelu, lepo ja yksin olo toivat vastaajien oman energiataason takaisin. Kokemuksista nousivat esiin myöskin burn out/ työuupumus, työpaikan ja alan vaihto sekä työpaikkakiusaaminen.

Seuraavassa muutamia kysymyksen vastauksia:

”Aistin herkästi toisten tunnetilat ja pinnan alla kytevät jännitykset ja pyrin omalla toiminnallani mahdollisuuksien mukaan sovittelemaan tilanteita ja auttamaan toisia voimaan paremmin. Rasitun herkästi meluisassa ja rauhattomassa ympäristössä.”

”Kuormitun helposti: aistiärsykkeet fyysisissä tiloissa (valot, äänet, hajut, lämpötilat, pinnat tms.) ja stressi (toisten tunteiden energia, omat haastavat tehtävät tai elämäntilanne, tms.) voivat ottaa yliotteen minusta helpostikin jollen ole tarkkana. Toki en aivan tarkkaan itse tiedä, mutta ainakin kuormittuminen näkyy hymyn hyytymisenä, puurtamissuorittamisena, hiljaisuutena, univaikeuksina.”

”Annan 110% työssäni, olen tarkka ja tunnollinen, joka taas väsyttää. Riskinä siis loppuun palaminen. Henkilökemia erityisesti esimiehen kanssa tärkeä.”

”Varmaankin eniten vaativuutena omaa osaamistani kohtaan. Koen, että minun pitäisi osata työ täydellisen hyvin jo ensimmäisestä työpäivästä lähtien ja kuormitun paljon ensimmäisinä viikkoina. Olen äärettömän tunnollinen ja usein järjestän arkielämäni työaikojen mukaan, enkä toisinpäin. Olen esimiesten silmissä pidetty ja luotettava työntekijä ja saan paljon

vastuuta (joka tietenkin myös kuormittaa). Tarvitsen paljon aikaa palautua stressaavasta työpäivästä, vaikka työssäni toimin rauhallisesti tilanteesta riippumatta.”

”Olen tunnollinen ja kuulemma tarkka. Minua itseäni oma tarkkuus ei haittaa. Joudun herkästi työkavereiden olkapääksi tahtomattani ja kuormitun siitä. Olen aina suoriutunut töistäni hyvin ja työpanostani on arvostettu. Työtoverina minusta on tykätty. Olen helppo ja joustava työntekijä.”

”Aistin työpaikan ilmapiirin herkästi, samoin muutokset siinä. Huomaan kireydet ihmisten välillä ja esihenkilön käyttäytymisessä. Aistin heti aamulla työkavereiden tunnetilat ja muokkaan käytökseni niiden mukaan. Olen myös hyvin pidetty työkaveri, sillä mukaudun työkavereideni käytökseen ja olen yltiöempaattinen, jos joku kertoo murheistaan.”

”Väsyn helposti äänistä, valoista ja hälinästä ympärilläni. Olen äärimmäisen tunnollinen työntekijä ja välillä otan työni liiankin vakavasti ja näin uuvutan itseäni.”

”En siedä yhtään negatiivista tai huonoa työilmapiiriä, olen erittäin tarkka työtehtävissä, huomaan asioita ennen kuin muut, osaan palvella asiakkaita paremmin, kun ennakoin ja tiedän mitä he odottavat.”

”Olen pidetty ja tunnollinen työntekijä, ja olen saanut kiitosta hyvästä huomiokyvystä, itseohjautuvuudesta ja huolellisuudesta. Analysoin kuitenkin jatkuvasti kaikkea työtovereiden kehonkielestä projektin mahdollisiin kompastuskiviin, ja se on raskasta. Palaverit sekä avokonttoriympäristö kuormittavat minua aivan selvästi keskivertoihmistä enemmän. Ahdistan myös konfliktitilanteista ja odottamattomista muutoksista.”

”Stressiherkkyytenä, väsymisenä, liiallisena tunnollisuutena ja täydellisyyden tavoitteluna.”

”Työpäivän jälkeen huomaa käyvänsä ns. ylikierroksilla ja on tarve vetäytyä omiin oloihin lautaumaan. Jos ei ehdi riittävästi palautua on vaarana uupuminen.”

”Ulkopuolisuutena.”

”Herkkänä on helppo aistia pienten asiakkaiden tunteita, ja olla empaattinen, helposti lähestyttävä ja aidosti läsnä. Toisaalta uuvun helposti, ja hektinen meluisa työ aiheuttaa erilaisia stressireaktioita keholle ja mielelle. Toisinaan illat ja viikonloppu eivät riitä palautumiseen.”

Kokosin erityisherkan työntekijän eli kehittämistyöni asiakasprofiilin annetuista vastauksista koskien erityisherkkyyden ilmenemistä vastaajan työelämäkokemuksissa.




Erja ja Erkki Erityisherkkä

- ❖ tunnollinen, tarkka ja huolellinen
- ❖ luova, visuaalinen ja innovatiivinen
- ❖ joustava, luotettava, oikeudenmukainen
- ❖ empaattinen ja auttamishaluinen
- ❖ tunneilmaston ja mielialojen tulkki
- ❖ uupumus- ja stressialtis
- ❖ itkuherkkä
- ❖ palautteen tärkeys ja sen vahva vaikutus (positiivinen/ negatiivinen)
- ❖ kiire, melu, väenpaljous, sosiaaliset tilanteet kuormittavat
- ❖ vaatii palautumista työpäivästä ja -viikosta
- ❖ iloinen etätyöläinen
- ❖ kokemuksissa usein työpaikan ja/tai alan vaihto, työuupuminen/ burn out, työpaikkakiusaaminen

Kuvio 5: Erityisherkkän työntekijän profiili

Profiilista huolimatta on muistettava, että jokainen erityisherkkä työntekijä on oma persoonansa ja erityisherkkyyden erilaiset piirteet ja ominaisuudet esiintyvät jokaisella eri tavalla ja eri määrissä, myös henkilökohtaiset kokemukset ja muut temperamenttipiirteet vaikuttavat kokonaisuuteen.

B.) Millainen on mielestäsi hyvä esihenkilö?

Tähän kysymykseen vastasi jokainen kyselyyn vastannut; 134 vastausta. Vaikka kysymyksen vastauksissa oli odotetusti paljon hajontaa avoimen vastaustyyppin kyseessä olleen, nousi vastauksista silti esiin selvät ominaisuudet, joita vastaajat toivoivat esihenkilöllään olevan. 40 vastaajaa oli maininnut ”kuunteleva”, lisäksi oikeudenmukaisuus/ tasapuolisuus ja erilaisten työntekijöiden huomioiminen olivat selvästi seuraavat esihenkilöön kohdistuvista toiveista. Tämän saman huomion on tehnyt myös Kaisa Perko (2017, 14) väitöskirjatutkimuksensa tuloksissa; hän korostaa esimiehen oikeudenmukaisuuden (kunnioittava, puolueeton ja tasapuolinen kohtelu) merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Perkon (2017) mukaan epäoikeudenmukainen kohtelu ja loukkaava johtaminen aiheuttavat stressiä ja voivat johtaa

työntekijän uupumukseen. Perkon (2017) tutkimus ei kohdistunut erityisherkkiin, mutta oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus on erityisherkin työntekijän työhyvinvoinnin ylläpitämisessä erityisen tärkeää.

Kannustavuus, ymmärtäväisyys ja empaattisuus olivat vastaajille myös tärkeitä. Usein mainittiin myös palautteen annon tärkeys, positiivisen ja negatiivisen; joka toivottiin annettavan rakentavasti ja työntekijää kunnioittaen. Reilu, helposti lähestyttävä, jämäkkä, luotettava, aidosti työntekijöistä ja heidän työhyvinvoinnistaan kiinnostunut olisi erityisherkin toiveiden esihenkilö. Esihenkilön tulisi kyetä myös ottamaan itse palautetta vastaan, ja tarkastelemaan omaa johtajuuttaan; mahdollisesti kehittämään ja muuttamaan myös omaa toimintaansa.

Ohessa muutamia kysymyksen vastauksia:

”Yksilölähtöinen, joustava ja helposti lähestyttävä johtaja, jolla on ymmärrystä alaistensa työtehtävistä. Arvioi ja johtaa tehtäväkuvauksiin perustuen, on innostunut osallistamaan koko työyhteisön esimerkiksi strategiaa koskevaan päätöksentekoon.”

”Kiinnostunut yksilöstä, ymmärtää ihmisen olevan aina kokonaisuus eikä pelkkä haasteensa summa. Ratkaisukeskeinen, avoin, toisia kunnioittava ja luottavainen jakamaan vastuuta.”

”Hyvä esimies luo sellaisen työympäristön, missä erityisherkkäkin uskaltaisi puhua esim. työn kuormittavuudesta ym. herkistä aiheista. Hyvä esimies kuuntelee aidosti ja mahdollistaa rauhallisen työympäristön, eikä käytä hyväkseen työntekijän tunnollisuutta, jottei tämä pala loppuun. Hyvä esimies tunnistaa taitavan työntekijän, vaikka tämä olisikin sitä hiljaista sorttia. Hän pitää työntekijöidensä puolina, eikä unohda kiittää hiljaista puurtajaa hyvin tehdystä työstä. Hyvä esimies ei käytä auktoriteettiaan väärin pelotellakseen herkkiä työntekijöitä epäedullisiin työsopimuksiin/työehtoihin. Hyvä esimies ei omalla toiminnallaan estä työntekijöitään etenemästä alalla tai puhumalla alenna heidän omanarvon tuntuaan.”

”Tasapuolinen, kuunteleva, auttava, tavoitettavissa, tukea antava ja ymmärtävä, sekä helposti lähestyttävä.”

”Esimies huolehtii, että alaisilla on tarvittavat edellytykset hoitaa tehtävänsä. Hän on puskurina ylemmän johdon tavoitteiden ja kuormittuvan alaisen välissä.”

”Ymmärtäväinen, reilu, läsnä, inhimillinen. Asiallinen. Ammattitaitoinen. Perehtynyt myös erilaisiin ihmisiin ja heidän piirteisiinsä.”

”Itsensä hyvin tunteva - hyvän itsetuntemuksen sekä itsetunnon omaava. Aito, rehellinen, inhimillinen, oikeudenmukainen, läpinäkyvä.”

”Ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden ja on tasapuolinen. Kohtelee kaikkia reilusti ja ymmärtää että ihmiset ovat erilaisia ja omaavat erilaisia vahvuuksia. Kannustaa työntekijöitään ja huomioi heidän voimavaransa ja elämäntilanteensa. On joustava, mutta jämäpi.”

”Selkeä, riittävän jämäkkä, ei kuitenkaan mikään jyrä. Ottaa työntekijän mielipiteet huomioon ja on valmis keskustelemaan, miten tuetaan jaksamista ym. Osaa ottaa asiallista palautetta vastaan ja tarvittaessa muuttaa myös omia toimintatapojaan. Ymmärtää ihmisten erilaisuutta ja pohtii (yhdessä työntekijän kanssa) miten saadaan paras mahdollinen versio ja potentiaali ihmisestä työpaikan käyttöön. Ymmärtää, että ihminen on kokonaisuus ja että ihmisen on jaksettava myöskin työelämän ulkopuolella, koska se näkyy positiivisesti myöskin työpaikalla.”

”Empaattinen ja inhimillinen, joka kuuntelee työntekijöitä oikeasti ja antaa jokaiselle tilaa olla oma itsensä, jos se ei kuitenkaan vaikuta negatiivisesti työntekoon.”

”Kuunteleva, empaattinen ihminen, jolle on helppo puhua. Luottaa alaistensa osaamiseen, antaa näiden erilaisille kyvyille ja osaamiselle tilaa. Toimii oikeudenmukaisesti.”

Vastausten perusteella voidaan luoda seuraavat profiilit koskien erityisherkan työntekijän toiveiden mukaista esimiestä ja hänen toimintatapojaan.

ERITYISHERKÄN TOIVEIDEN ESIHENKILÖ ON:

- ✚ Kannustava
- ✚ Ymmärtäväinen
- ✚ Empaattinen
- ✚ Reilu
- ✚ Jämäkkä
- ✚ Luotettava
- ✚ Joustava
- ✚ Helposti lähestyttävä
- ✚ Kuunteleva, keskusteleleva
- ✚ Oikeudenmukainen/ tasapuolinen
- ✚ Erilaiset työntekijät huomioon ottava
- ✚ Aidosti työntekijöistä ja heidän työhyvinvoinnistaan kiinnostunut

Kuvio 6: Erityisherkan työntekijän toiveiden mukaisen esihenkilön ominaisuudet

HÄN MYÖS...

- ✚ Puuttuu epäkohtiin
- ✚ Ei ota suosikkeja/Ole itse kuppikunnissa
- ✚ Antaa myönteistä palautetta, kielteistä rakentavasti ja kunnioittavasti
- ✚ Ottaa myös itse palautetta vastaan
- ✚ Arvostaa ja kunnioittaa työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia
- ✚ Jakaa vastuuta luottaen työntekijöihinsä
- ✚ Antaa tilaa työntekijöilleen, ei vahdi
- ✚ Kykenee muuttamaan omaa toimintaansa
- ✚ On selväsanainen (selkeä ulosanti)
- ✚ Omaa hyvän itsetuntemuksen ja itsetunnon
- ✚

Kuvio 7: Erityisherkan työntekijän toiveiden mukaisen esihenkilön toimintatavat

Saadut tulokset koskien hyväksi koettua esihenkilöä, saavat tukea myös tieteellisistä tutkimuksista. Kaisa Perkon (2017) väitöskirjatutkimuksessa työntekijöiden henkilökohtaisia voimavaroja voitiin tukea lähiesihenkilön kunnioittavalla ja tasapuolisella kohtelulla. Tämä oikeudenmukaisuuden/ tasapuolisuuden tärkeys nousi myös omassa kyselytutkimuksessani esiin erittäin selvänä. Myös Työturvallisuuskeskuksen asiantuntija Päivi Rauramon mukaan johtamisen tulee olla tasapuolista, yhdenvertaista ja tasa-arvoista, mutta kuitenkin yksilöllistä (Villanen. 2020, 217). Saadut vastaukset tukevat tätäkin näkökulmaa täydellisesti. Myös Kirsi Kujanpää (2019, 61) väitöskirjassaan toteaa, että tasavertainen ja oikeudenmukainen kohtelu tuotti työhyvinvointia. Perkon (2017, 14) tutkimustulokset korostivat esihenkilön oikeudenmukaisuuden merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Tutkimuksessa tuli ilmi myös, että esihenkilön epäoikeudenmukainen kohtelu ja loukkaava johtaminen muodostavat stressitekijän ja riskin työntekijän uupumukselle.

Rauramo (Villanen 2020, 17) jatkaa vielä, että henkilökunta ei ole harmaa massa, ja jokaisen yksilön ainutlaatuiset kyvyt ja vahvuudet tulee saada käyttöön. Erityisherkkien kyvyt ovat yksi tällainen vahvuus. Myös ”erilaiset henkilöt/ työntekijät huomioon ottava” nousi vahvana esiin vastauksissa. Erityisesti tämä koettiin erityisherkkyyden temperamenttipiirteen kanssa. Lisäksi ”jämmäkä” tuli selvänä esiin esihenkilön ominaisuutena. Tuominen (2020, 182) yhtyy vastaajien mielipiteeseen, lämmin ja jämmäkä johtaja on paras. Häntä voidaan kutsua

auktoritatiiviseksi. Tällöin johtaminen on lempeää ja kohtuullista vallankäyttöä, johtajalle valta ei ole tärkeää. Johtaminen on kuin horisontaalista, ympärillä olevan henkilökunnan mielipiteillä ja ajatuksilla on väliä ja ne otetaan huomioon. Luottamus heihin ja heidän osaamiseensa ja ammattitaitoonsa on suurta.

C.) Miten toivoisit sinua johdettavan?

Tämä kysymyksen vastauksia analysoidessani, huomasin, että tutkittavan asian ero edelliseen kysymykseen ei ollut tarpeeksi selvä. Vastaukset toistivat paljolti edellisen kysymyksen vastauksia koskien hyvän esihenkilön ominaisuuksia ja toimintatapoja, esim. jos edelliseen kysymykseen hyvän esihenkilön ominaisuudeksi vastaaja oli vastannut ”johdonmukainen”, tähän kysymykseen hän vastasi, että toivoi itseään johdettavan ”johdonmukaisesti”.

Vastauksista kuvastui hyvin erityisherälle ominaiset seikat. Janna Satrin teoksessa ”Herkkyyks voimavaraksi”, todetaan erityisherälle sopivan työn, joka ei kuormita liikaa ja jonka henkilö kokee sisäisesti mielekkääksi (Satri 2019, 242). Johtaminen voi olla yksi tällainen kuormittava tekijä ja vaikuttaa vahvasti myös siihen, kokeeko henkilö työnsä sisäisesti mielekkääksi. Erään vastaajan kiteyttämänä erityisherän toive johtamista koskien: *”Sensitiivinen johtamistapa on ammatti-identiteetin tukemista ja vahvuuksien esiin tuomista siten, että voi kokea tekevänsä merkityksellistä työtä turvallisesti, oman persoonansa kautta, koko työyhteisön hyväksi.”*

Asioiden ennakoitavuus nousi vastauksissa tärkeänä esille; asioista halutaan tietää hyvissä ajoin etukäteen ja varautua näin niihin henkisesti. Lisäksi erityisherkkyyks ja kaikki muut henkilön omat piirteet, vahvuudet ja heikkoudet, toivottiin huomioitavan työssä ja työtehtävissä. Vahvuudet toivottiin huomattavan ja niitä hyödynnettävän. Toivottiin, että myös työelämän ulkopuoliset seikat otetaan huomioon, että ihminen nähdään kokonaisuutena, ei vain työntekijänä ja hyödynnettävänä voimavarana. Ymmärrystä, että henkilön kykyyn tehdä työtään ja työssä jaksamiseen vaikuttaa myös hänen muu elämänsä. Palautteen annossa toivottiin sensitiivisyyttä, kritiikki toivottiin annettavan ystävällisesti, kunnioittavasti ja rakentavalla tavalla ystävällisellä äänenävyllä - sillä etenkin erityisherälle sillä on merkitystä. Monessa vastauksessa todettiin, että henkilö on itse ankarin itsensä kritisoija ja palautteen antaja. Moni tunnisti itsessään tunnollisuuden lisäksi täydellisyyden tavoittelua ja virheiden pelkoa. Myös kiitoksen kuuleminen esihenkilöltä oli monelle tärkeää, sekä se, että esihenkilö kysyi joskus mitä työntekijälle kuuluu, muutenkin kuin kerran vuodessa kehitys- ja tuloskeskustelussa tms. Inhimillisyys ja välittäminen siis nousi toivomuksena esiin monella eri tavalla. Lisäksi vastauksissa selkeänä tuli ilmi henkilön oman tilan tarve ja toivomus esihenkilön luottamukseen työntekijän ammattitaitoon ja vastuunkantokykyyn; että työntekijä kykenee suoriutumaan työtehtävistään itsenäisesti, ilman valvontaa. Myös hyvä ja kattava perehdyttäminen tuotiin tärkeänä esiin monessa vastauksessa.

Muutamia vastauksia jälleen kysymykseen:

”Haluan työssäni sekä mahdollisuutta vaikuttaa oman työni sisältöön että tukea johtajalta. Yksilölähtöisyys ja helposti tavoitettavuus ovat tärkeimpiä tekijöitä.”

”Haluaisin saada palautetta työstäni säännöllisesti, aina rehellisesti ja rakentavasti. Teen itsearviointia ahkerasti ja haluan kehittyä jatkuvasti paremmaksi siinä mitä teen. Arvostan työnantajan luottamusta ja ihailen hyviä organisointitaitoja sekä taitoa luoda hyväksyvä, joukkuehenkinen työilmapiiri.”

”Toivoisin minua johdettavan reilusti, avoimesti puhuen ja minua sekä minun kehittymistäni tukien.”

”Lempeästi, ymmärtäväisesti, viisaasti ja osaamistani arvostaen. Valmentaan voimavarojen mukaisiin suorituksiin.”

*”Kannustavasti ja kiittävästi ja kritiikki/kehittämisen kohteet asiallisesti ilmaisten. Rohkais-
ten ja positiivisesti.”*

”Antamalla aikaa, huomioimalla tunteitani ja jaksamistani, antamalla sopivasti tehtäviä ja vapautta tekemisen tapaan ja aikatauluun, välttämällä käskeviä ja jyrkkiä äänenpainoja, keskustelemalla avoimesti ja osoittamalla rehellistä arvostusta ja kiitosta.”

”Sensitiivinen johtamistapa on ammatti-identiteetin tukemista ja vahvuuksien esiin tuomista siten, että voi kokea tekevänsä merkityksellistä työtä turvallisesti, oman persoonansa kautta, koko työyhteisön hyväksi.”

”Keskustelevalle ja ihmisläheisellä otteella. Ottamalla vahvuuteni ja heikot puoleni huomioon vastuualueita jaettaessa, ymmärtäen että työntekijöitä ei voi tasapäistää.”

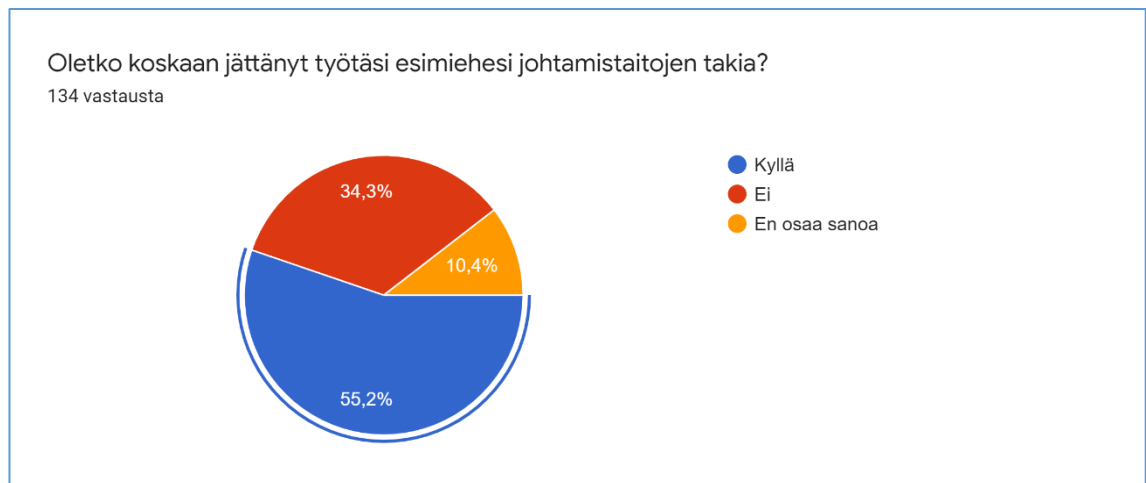
”Selkeällä viestinnällä, selkeillä työtehtävillä ja ymmärryksellä, että erityisherkkyyteen liittyvien kuormittavien työtehtävien/toimintatapojen minimointi lisää moninkertaisesti työmotivaatiotani.”

”Empaattisesti ja kannustavasti.”

”Perehdytetään kunnolla. Kerrotaan tavoitteet, käytännöt ja työtehtävät. Tavataan, jutellaan kuulumisia työhön liittyen. Annetaan rehellistä ja suoraa palautetta.”

”Selkeät tehtäväkuvat ja toimeksiannot helpottavat työntekoa. Liian suora palaute lamauttaa. Jos olen tehnyt virheen, rankaisen siitä kyllä riittävästi itseäni.”

D.) Oletko koskaan jättänyt työtäsi esimiehesi johtamistaitojen takia?



Kuvio 8: Kyselytutkimuksen vastaajien jakauma koskien työn jättämistä ja esimiehen johtamistaitoja

Vastaajista 55,2% oli jättänyt työnsä esimiehen johtamistaitojen takia, 34,3% ei ollut jättänyt työtään mainitun syyn takia ja 10,4% osannut sanoa kantaansa asiaan.

Yksi keskeisimmistä työssä viihtymisen syistä on esimies, ja miten hän huomioi alaisiaan. Useita muitakin syitä löytyy, miksi työntekijä vaihtaa työpaikkaa, mutta yhteistä niille on, miten ihminen kohdataan työroolin takana. Tämä tuli ilmi myös kyselytutkimukseni vastauksissa. Toiveena, että ihminen nähdään kokonaisuutena.

Henkilöstön vaihtuvuus on myös yksi tapa kuvata työyhteisön tilaa; vaikka suuri tai pieni vaihtuvuus ei suoraan sitä kerrokaan. Kuitenkin kyselytutkimuksen vastauksista kävi ilmi, että usein suuri vaihtuvuus kertoo siitä, että henkilöstö ei viihdy työpaikallaan ja/ tai työtehtävisään jostain syystä tai syistä.

E.) Jos olet, miten olisit halunnut esimiehesi toimivan, että olisit voinut jäädä työpaikaksi?

Kysymykseen vastasi 86 henkilöä, eli edelliseen kysymykseen ja koko kyselytutkimukseen vastanneista 64,2%. Kuitenkin vain 55,2% kertoi jättäneensä työnsä esimiehen johtamistaitojen takia. Eli niistä 10,4% vastaajista, jotka eivät osanneet sanoa kantaansa edelliseen kysymykseen, voisi tulkita, että esimies ja hänen puutteellinen johtamistaitonsa oli kuitenkin ainakin osittain syynä, miksi he jättivät työpaikkansa. Vastauksista käy ilmi, että esimiehellä olisi useinkin saattanut olla mahdollisuus vaikuttaa siihen syyhyn, miksi vastaaja jätti työpaikkansa.

Vastauksista nousi selkeimmin esiin liiallinen työn määrä ja vaatimukset työpaikan lähdön syynä. Tasapuolisen kohtelun ja oikeudenmukaisuuden puute oli suuri tekijä, samoin sekä esihenkilön oman jaksamisen haasteet, jotka näkyivät vaihtelevissa mielialoissa ja negatiivisena kommunikointina. Esihenkilön tunneälytaitojen etenkin empatiataitojen puute oli yksi tekijä. Epäkohtiin ei puututtu, ja kiusaaminen mahdollistettiin. Osassa esihenkilö itse oli ollut osallisena tässä. Tiedottamisen ja kommunikointitaitojen puutteet olivat mainittuina myös lähdön syissä. Esihenkilön kyvyttömyys myöntää omia kehityskohtiaan ja mahdollisia virheitään oli myös eräs syy työpaikan jättämiseen. Tuen, arvostuksen ja palautteenannon puute olivat myös merkittäviä syitä. Kuitenkin työolot, -tilat ja -välineet mainittiin lähdön syiksi vain kerran.

Seuraavassa muutamia vastauksia kysymykseen:

”Olisin toivonut esimieheltäni tasaisempaa mielialaa, empaattisempaa suhtautumista alaisiinsa. Luottamusta alaisiin. Sekä johdonmukaisuutta toiminnassa.”

”Olisin halunnut hänen suhtautuvan avoimesti ja yhteistyökykyisesti työuupumukseeni sen sijaan, että hän kielsi työpaikan tai työntekijöiden osuuden kokonaan ja laittoi kaiken itseni syyksi.”

”Ammattitaitoni ja tekemäni työn arvostaminen. Työrauhan antaminen. Kehittämisideoitteni edistäminen tai edes huomioiminen.”

”Kuuntelevan huolenaiheeni, jotka ilmaisin ja ottamalla ne vakavasti. Olemalla valmis tekemään muutoksia ja näkemään vaivaa sen eteen, että työyhteisössä voidaan hyvin.”

”Empatiakyky olisi ollut plussaa”.

”Olisin toivonut, että esimies olisi ymmärtänyt työpaikan huonon tilanteen ja sen, miksi työntekijät lähtivät jatkuvalla syötöllä pois. Esimies ei ymmärtänyt tilannetta, kuinka raskasta ja haastavaa työ oli, eikä kuunnellut työntekijöiden mieltä painavia asioita.”

”Olevan kannustavampi ja läsnä olevampi sekä keskustelevampi ja aloitteellisempi työyhteisön parantamiseksi.”

”Hänen olisi pitänyt puuttua työyhteisön lukuisiin ongelma-kohtiin ja kiusaamistapauksiin. Olla siis jämässä ja luotettava”.

”Esimiehen tulisi kyetä ottamaan vastaan myös kritiikkiä. Jos ei kykene rakentamaan keskusteluun alaistensa kanssa on väärässä paikassa.”

F.) Tunneälytaitoihin kuuluvat itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt (Goleman, Daniel). Millaisia toiveita sinulla on liittyen esimiehen tunneälytaitoihin?

”Minulla on ollut useita lähiesimiehiä, hyviä ja vähemmän hyviä, mutta koen, että nykyinen esimieheni on niin kylmä, että olen suunnitellut vaihtavani työpaikkaa.”; tämä kyselytutkimukseni vastaus edelliseen kysymykseen jo kertoo, miten suuri vaikutus esihenkilön tunneälytaidoilla on.

Kysymyksessä eritellyissä Daniel Golemanin tunneälymallin jaottelusta selvästi tärkein vastaa-
jien mielestä esihenkilöllä on empatiataito. *”Kyky asettua toisen asemaan auttaa ymmärtämään työntekijöitä”*, kuten eräs vastaajista totesi. Toinen lähes yhtä vahvana vastauksissa esiintynyt oli sosiaaliset taidot. Eräs vastaajista totesi, että esihenkilön luonteenpiirteistä huolimatta, hänen olisi pyrittävä kehittämään ja vahvistamaan tunneälytaitojaan. Kuten aiemmin todettu, mm. empatiataitoja pystyy kehittämään erilaisilla menetelmillä, näin halutessaan. Kolmanneksi tärkeimmäksi vastauksissa nousivat sekä itsetuntemus että -hallinta; joidenkin vastauksissa muuntuneena itsehillinnäksi. Motivoituminen; itsensä ja työntekijöiden mainittiin vastauksissa, mutta tämä jäi silti vähemmälle huomiolle edellä mainittujen taitojen rinnalla. Yleisesti vastauksissa kuitenkin todettiin tunneälytaitojen olevan erityisen tärkeintä esihenkilö- ja johtamisasemassa oleville. Joidenkin vastaajien mielestä tunneälyä mittavat testit tulisi kuulua johtamisasemaan hakevien rekrytointiprosessiin.

Mielenkiintoista oli huomata, että vastauksissa tunneälytaitoja ehdotettiin oppiaineeksi jo perusopetukseen kouluissa - sosioemotionaaliset taidot.

Vastauksien perusteella huomasin, että tunneälytaitoja olisi voinut avata käsitteenä hieman laajemmin. Pelkkä Golemanin jaottelun mukainen tunneälytaitojen luettelo ei selventänyt kaikille vastaajille tarpeeksi, mitä kysymyksessä kysyttiin. Myös vastaajien määrä 128, oli hieman alhaisempi, kuin tutkimukseen vastanneiden, eli 6 henkilöä oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen. Tukee todennäköisesti edellä toteamaani kysymyksen selkeydestä?

Seuraavassa muutamia vastauksia kysymykseen:

”Hyvälle esimiehelle tärkeisiin tunneälytaitoihin kuuluu ehdottomasti empatia. Kyky asettua toisen asemaan auttaa ymmärtämään työntekijöitä. Sosiaaliset taidot auttavat esimiestä tunnistamaan työntekijöiden tunnetiloja ja toimimaan tavalla, joka vähentää työntekijöiden jännitystä puhua esimiehelle. Itsehallinta mahdollistaa esimiehen pysymisen rauhallisena, vaikka työntekijällä voisikin olla vaikeaa sanottavaa. Hyvä esimies kykenee edes jollakin tasolla lukemaan työntekijöidensä tunteita ja tunnistaa esimerkiksi, jos työntekijällä on jakaminen vähissä.”

”Esimiehellä tulisi olla näitä kaikkia edellä mainittuja.”

”Itsetuntemus, empatia ja sosiaaliset kyvyt.”

”Melkein kaikkein tärkeintä esimiestehtävissä on tunneälytaidot!”

”Toivoisin tietysti, että hänellä olisi erittäin hyvät tunneälytaidot, ja että hän myös tiedostaisi itse niiden tärkeyden ja pyrkisi tukemaan alaistensa tunneälytaitojen kehittymistä. Olisi hienoa, jos niistä puhuttaisiin ääneen ja järjestettäisiin esim. työhyvinvointipäiviä niihin liittyen.”

Lopuksi voin kiteyttää toiveen esihenkilölle erään vastaajan sanoihin: *”Älä lannista, kuuntele, kunnioita, kannusta, pidä lupaukset, ja anna tilaa omalle ajattelulle.”*

Kyselytutkimuksen vastauksien perusteella voi todeta, että on erityisen tärkeää, että esihenkilöllä on valmius tunnistaa erityisherkkä työntekijä, voidakseen tukea häntä niin, että erityisherkkän vahvuudet voitaisiin hyödyntää ja että työntekijä voisi hyvin, eikä kuormittaisi itseään liikaa ja uupuisi. Tähän tarpeeseen tulen kehittämään toimeksiantajalleni koulutusmateriaalin erityisherkkän työntekijän johtamisesta.

Vastauksista oli tunnistettavissa, että erityisherkkyyden kanssa elävällä on työelämässä yhtä aikaa omat haasteensa, mutta myös mahdollisuutensa. Tunnollisuus ja itsekritiikki, sisäinen vaativuus voivat ajaa erityisherkkän uupumukseen. Esihenkilön tulisikin huolehtia, että tämä henkilökohtainen ominaisuus otetaan huomioon työn mitoittamisessa ja sen suunnittelussa. Tähän velvoittaa jo työturvallisuuslaki (2002/738). Viime aikojen maailman tapahtumien myötä voimakkaasti lisääntynyt etätöy antaa loistavan mahdollisuuden erityisherkkille säädellä omaa työtään ja työn tekemisen tapojaan. Koska erityisherkkä aistii ympäristöään, työyhteisön kannustava, läpinäkyvän rehellinen ja lämminhenkinen ilmapiiri luo parhaan ympäristön erityisherkkän työntekijän työhyvinvoinnille. Erilaisuuden arvostuksen tärkeys nousi vahvasti esiin vastauksissa.

Kyselytutkimuksen vastauksista oli luettavissa, että erityisherkillä on usein negatiivisia kokemuksia johtamisesta ja työilmapiiristä, ja niiden vaikutuksesta omaan työhyvinvointiin. ”Olen kokenut paljon huonoa johtamista”, kuten yksi vastaajista totesi. Vastauksissa näkyi myöskin koettu kiusaaminen työpaikoilla. Moneen kokemukseen on varmasti vaikuttanut vastaajan erityisherkkyyden ja esihenkilön johtamistaidot. Täytyy kuitenkin muistaa, että ihmisten välisissä sosiaalisissa suhteissa vaikutus on aina kaksisuuntainen. Vuorovaikutustilanteissa molemmat vaikuttavat toisiinsa. Perkon (2017, 14) väitöskirjatutkimuksen tuloksiin perustuen; lähijohtamisen vaikutus rajautuu esihenkilön ja työntekijän välisiin suhteisiin, koska riski työhyvinvoinnin heikkenemiseen on yksilöllinen. Tarkkonen (2016, 88) toteaa väitöskirjassaan aivan

samaa; lähijohtamisen laatu ei ratkaise organisaation työhyvinvoinnin tarpeita, vaan yhteistoiminta lähiesihenkilön ja työntekijän välillä on välttämätön edellytys työhyvinvoinnin luomisessa ja sen ylläpidossa. Puhutaan siis lähijohtamisesta, kun kyse on työntekijästä ja hänen lähimmästä esihenkilöstään. Vastuu omasta työhyvinvoinnista on myös erityisherkillä itsellään, ei vain esihenkilöllä ja työyhteisöllä. Erityisherkin tulisikin itse huolehtia riittävästä palautumisesta työpäivien ja -viikkojen jälkeen; kehonhuollosta ja riittävästä yksinolemisesta ilman viriketulvaa. Tämä palautumisen tarve ja siihen käytettävät erilaiset, yksilölliset keinot kävivät myöskin selvästi ilmi vastauksista. Myös rohkeus kertoa omasta erityisherkkyydestä esihenkilölle on omaa työhyvinvointia toivon mukaan tukeva asia; tähän vaikuttaa esihenkilön asenne ja tietämys erityisherkkyydestä. Esihenkilön ja työntekijän väliset suhteet ovat erityisherkillä työntekijälle merkittävämpiä kuin muille.

10.3 Koulutusmateriaaliksi ”Esihenkilön Erityisherkkyyks Eskari (E³)”

Asiakasymmärryksen hankkimisen jälkeen palvelumuotoilussa on yleensä luova, yhteisöllinen kehittämisvaihe (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 74-75). Kolmannessa palvelumuotoilu-prosessin osiossa ” Kehitä”, suunnitelmani oli järjestää HSP Suomi ry:n erityisherkkyyden kokemusasiantuntijoista muodostuvalle ryhmälle kehittämistyöpaja, johon toiveena oli saada 5-6 osallistujaa. Yhteissuunnittelussa jokainen työpajaan osallistuja tuo oman näkökulmansa omien kokemustensa, taitojensa ja innostuksensa värittämänä luovaan ja vuorovaikutteiseen kehittämis- ja suunnitteluprosessiin (Miettinen 2011, 80). Työpajan ideoinnin ja keskustelujen pohjana aion käyttää analysoimaani kyselytutkimuksen aineistoa sekä vielä työstämisyhteisössä olevaa koulutusmateriaalin prototyyppiä eli luonnosversiota. Yhdessä kokemusasiantuntijoiden kanssa aikomukseni oli jatkokehittää videon PowerPoint-pohjaa; sen ulkoasua ja sisältöä. Työpajan toteutuksen olin suunnitellut tapahtuvan etäyhteydessä verkossa, Zoom-ohjelmaa käyttäen; syynä osallistuvien henkilöiden maantieteelliset välimatkat ja koronaviruksen (COVID-19) aiheuttamat rajoitteet.

Vaikka verkossa tapahtuva tapaaminen olisi ollut haasteellinen palvelumuotoilun menetelmien käyttämisessä, työpajan toteuttamisen suurimmaksi haasteeksi tulikin hieman yllättäen siihen osallistujien löytäminen. Yhtään kiinnostunutta vapaaehtoista ei löytynyt, vaikka työpajan järjestämisen ajankohtakin olisi pystytty sopimaan erittäin joustavasti omasta puolestani. Vastikkeeton maksimissaan tunnin kestävä verkkotapaaminen muodostui liian suureksi toiveeksi. Jouduin siis toteuttamaan kehitysosioni muulla tavoin. Halusin toteuttaa työpajan nimenomaan erityisherkkyyden koulutettujen kokemusasiantuntijoiden kanssa, koska heidän erityisherkkyytensä on varmaa ja heillä on lisäksi vahva teoretinen tieto kokemuksensa tukena.

Edellä kerrottu huomioiden, jaoin seuraavaksi ko. kokemusasiantuntijoiden Facebook-ryhmässä kyselytutkimuslomakkeen, jonka kaksi kysymystä keskittyivät tukemaan kehitteillä olevan koulutusmateriaalin teemoja. Näihinkään kysymyksiin en saanut määrääjässä yhtään

vastausta. Ilmeisimminkin ko. henkilöiden lukumäärä oli liian pieni, jotta vastaus- tai osallistujaprosentti olisi ollut toivotunlainen.

Jatkoin yrityksiäni kehittämisosioni työstämisessä. Jaoin nyt suuressa HSP Facebook-ryhmässä lyhyen kyselytutkimuslomakkeen, jossa oli kolme tarkentavaa kysymystä tekeillä olevaa koulutusmateriaalia varten. Pidin tässäkin lomakkeessa kysymysten määrän pienenä, keskittyen vain välttämättömään haluamaani tietoon, koska tämä oli jo toinen kyselyni opinnäytetyötäni varten ko. ryhmässä, edellä kerrottu kokemus huomioiden. Vastausajan, reilut 4 päivää puitteissa sain 6 vastausta. Suurin kiinnostus oli selvästi siis jo käytetty aiempaan tutkimuskyselyyni. Ohessa muutamia kysymysten vastauksia, jotka hyödynnän koulutusmateriaalin sisältöä jatkokehittämään.

- a) Ohjeesi esihenkilölle kysymykseen: "Miten tunnistan erityisherkan työntekijän?"

"Hänen empatiakyvystään ja aitoudestaan."

"Itsekriittinen, tunteikas, tunnollinen, sitoutunut, aistii työpaikan ilmapiirin voimakkaasti."

"Tunnollinen, hiljainen työntekijä. Väsyty jatkuviissa sosiaalista kanssakäymistä vaativiissa tilanteissa."

- b) Ohjeesi esihenkilölle kysymykseen: "Miten otan erityisherkan työntekijän herkkyyden huomioon päivittäisessä työelämässä?"

"Antamalla hänen olla oma itsensä, hyväksymällä hänet sellaisena kuin hän on. Antamalla mahdollisuus omaan tilaan ja rauhaan tarvittaessa."

"Samoin kuin kaikki muutkin työntekijöiden erilaiset ominaisuudet. Avoimella, empaattisella, kuuntelevalla ja kannustavalla asenteella. Mikäli työntekijä tuottaa erilaisia toiveita tai tarpeita muutoksiin ym., miettien yhdessä ratkaisuja vähätteleväntä ongelmaa."

- c) Miten tunneälytaitoja (empatia, motivoituminen, sosiaaliset kyvyt, itsetuntemus ja itsehallinta) voi mielestäsi kehittää?

"Lukemalla aiheesta, käymällä verkkokursseja, elämäkokemuksen myötä. Elämällä."

"Treenaamalla työelämässä em. taitoja. Empatia voi olla vaikeampaa saavuttaa, jos sitä ei luonnostaan ole."

”Riippuu henkilöstä ja kehitystarpeesta. Tärkeää on varmasti ainakin sen myöntäminen, että jokaisessa meistä on itsessään kehitettävää ja asioihin löytyy aina monia erilaisia näkökulmia. Jos toisen toiveita ja tarpeita on vaikeaa tulkita, aina voi myöntää, ettei itse tiedä kuinka olisi paras toimia ja kysyä ystävällisesti, kuinka toinen haluaa toimittavan. Motivaatio tähän itsetutkiskeluun täytyy kuitenkin löytyä itseltä ja sillä varmasti pääsee pitkälle. Kun osoittaa olevansa aidosti kiinnostunut toisen kokemuksesta eikä yritä vähätellä toisen kokemuksia, toisen on helpompi niistä kertoa ja näin on ymmärtäminen helpompaa.”

Saatuani kehittämisosion tutkimuskyselylomakkeeseeni vastaukset, täydensin videon sisältöä niillä. Taiteen tohtori, palvelumuotoilun asiantuntijan Satu Miettisen (2011, 68) mukaan palvelumuotoilussa käyttäjätiedon hyödyntämisessä muotoilu-etnografinen prosessi on monivaiheinen ja kumuloituva, jossa muotoilija kerää käyttäjätietoa yhdessä käyttäjien kanssa tai itse kokemalla oppien ja tulkitsee koetun tiedon yhdessä suunnittelutiimin muiden jäsenten kanssa ja luon tuotteella tai palvelulle käyttäjän näkökulmasta merkityksiä. Prosessissa voidaan yhä uudelleen palata käyttäjätiedon hankintaan ja sen tulkitsemiseen (Miettinen 2011, 68). Näin tapahtui omassa työssäni, koska kyseessä ovat ihmiset ja elävä elämä, palvelumuotoiluprosessissa tulee yllättäviä tapahtumia, mutta prosessia muokataan kulloisenkin muuttuneen tilanteen mukaiseksi. Palvelumuotoiluhan on yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista (Miettinen 2011, 21).

Työpajan lisäksi olin suunnitellut pitäväni lyhyehkön kehittämispalaverin toimeksiantajan edustajan kanssa, joka toteutui suunniteltuna ajankohtana. Palaveri toteutettiin etänä verkossa välimatkan ja vallisevien olosuhteiden (COVID-19 rajoitukset) vuoksi. Palaverissa kävimme läpi koulutusmateriaalin sen hetkisen prototyypin. Palaverissa tuli tietooni, että video ei tule olemaan toimeksiantajan virallista materiaalia, joten toteutustapa on tältä osin vapaa. Esim. yhdistyksen markkinointimateriaaleissa käyttämät värit tms. eivät sido toteuttamistani. Näillä saaduilla, täydentävillä tiedoilla jatkoin videon tekemistä.

Videon toteutuksessa on yhteensä 17 PowerPoint-diaa. Videon liitetty selostus tukee kutakin sivua, mutta on kuitenkin vapaamuotoinen, ei vain sivujen tekstien puhuttu versio. Värimaailmana videossa on hillityn harmaan, vaaleanpunaisen ja vaaleansiniset sävyt. Huomioin näin ollen myös mahdolliset puna-vihersokeat katsojat värivalinnoissani. Videossa on haluttu käyttää värejä ja kuvia elävöittämään sisältöä ja kuvat on lainattu verkossa olevista kuvapankkeista, jotka tarjoavat ilmaiseksi vapaasti käytettäviä, laadukkaita CC0-lisensioituja kuvia. CC0-lisenssi tarkoittaa sitä, että kuvia voi käyttää ja muokata vapaasti, myös kaupalliseen käyttöön. Tällaisia kuvapankkeja, joita käytin on mm. Unsplash.com, Styledstock.com, Pexels.com. Tekijänoikeuksien merkitseminen näistä kuvapankkeista ladattujen kuvien yhteyteen ei ole pakollista.



Kuva 9: Esihenkilön Erityisherkyys Eskari E³ -kansikuva

KIITOS



Toteutus Laurea- ammattikorkeakoulussa palvelumuotoilun YAMK- opinnäytetyönä
HSP Suomi ry:lle

2020

Anne-Kaisu Kinnunen



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences



Kuva 10: Esihenkilön Erityisherkyys Eskari E³ -lopetuskuva

10.4 Esihenkilön Erityisherkkyyden Eskarin (E³) lanseeraus ja käyttöönotto

Viimeisessä ja neljännessä palvelumuotoilun prosessin ”Toteuta”- osiossa tapahtuu itse koulutus-/ ohjausmateriaalin lanseeraaminen toimeksiantaja HSP Suomi ry:lle sekä materiaalin käyttöönotto. Lisäksi Esihenkilön Erityisherkkyyden Eskarista otetaan vastaan palautetta ja lisäkehitysehdotuksia yhdistyksen toimesta. Yhdistys käyttää materiaalia haluamallaan tavalla, esim. työelämäyhteyksissään. Lisäksi sitä voivat halutessaan hyödyntää yhdistyksen koulutetut erityisherkkyyden kokemusasiantuntijat vieraillessaan työpaikoilla.

11 Opinnäytetyöni etiikka ja luotettavuus

Opinnäytetyöni on työelämälähtöinen kehittämistyö, ja siinä on otettava huomioon työn eettisyys sekä tiedon hankinnassa että sen arvioinnissa. Kerättyä tietoa tulee tutkia tarkasti, rehellisesti ja luotettavasti. On myös huolehdittava, että kaikki kerätty tutkimusaineisto ja tieto säilyvät luottamuksellisena ja niiden säilytyksessä on huolehdittu tietoturvasta (Ojasalo & Moilanen 2014, 48-49). Varsinaiseen tutkimuskyselyyn ja kehittämisosion tutkimuskyselyyn vastanneille on kerrottu, mihin tarkoitukseen tietoa kerätään sekä miten sitä käytetään ja säilytetään.

Molempiin tutkimuskyselyihin vastanneet olivat itse määritelleet itsensä erityisherkkiksi; tämä saattoi vaikuttaa hieman vääristävästi tuloksiin, koska täyttä varmuutta siitä, olivatko kaikki vastaajat erityisherkkiä, ei ole mahdollista saada. Kaikki henkilöt vastasivat kyselyyn itsenäisesti, ilman että heihin vaikutettiin vastaushetkellä. Minkäänlaisia tunnistetietoja en kerännyt, joten vastaukset ovat täysin anonyymejä. Koska en itse lähettänyt kysymyksiä osallistujille, vaan niihin vastanneet valikoituivat satunnaisesti vastaajan oman kiinnostuksen perusteella, vastaukset on saatu riippumattomissa olosuhteissa.

Koska aiheeni valintaan vaikutti oma kiinnostukseni erityisherkkyyttä kohtaan, sekä oma kokemukseni erityisherkkyydestä, en ole ollut tältä näkökulmalta täysin puolueeton tutkimuksessani. Olisin voinut yrittää löytää teoreettiseen viitekehykseeni myös erityisherkkyyttä kriittisesti käsitteleviä lähteitä, Vaikeutena tässä tosin oli se, että ylipäätään erityisherkkyyttä on tutkittu vähän ja ne ovat nimenomaan erityisherkkyyden todentavia lähteitä.

Valitsin käyttää opinnäytetyössäni sukupuoleen viittaamatonta termiä ”esihenkilö”. Vain joissakin suorissa lainauksissa säilytin suomen kielen vakiintunutta termiä ”esimies”. Mm. Helsingin kaupungin tasa-arvotoimikunta suositteli vuoden 2019 lopulla, että esimies-termistä luovutaan. Helsingin kaupunki neutralisoikin kaikki mies- päätteiset ammattinimikkeet keväällä 2020. Halusin seurata tätä tämän päivän tasa-arvon ilmaisua tässäkin asiassa.

12 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kyselytutkimukseni tulokset koskien erityisherkeksi itsensä kokevien henkilöiden toiveita johtamista ja esihenkilötoimintaa kohtaa, olivat hyvin samankaltaiset esim. Esther Bergsmanin tutkimustulosten kanssa, sekä vastasivat Elaine N. Aronin tutkimustuloksia siitä, millainen erityisherkkä on työelämässä. Miten hän toimii ja työskentelee, mitkä asiat ovat hänelle tärkeitä. Toiveista koskien esihenkilön tunneälytaitoja empatia oli selvästi tärkein, sosiaaliset taidot toisena. Esihenkilön toiminnasta tasapuolisuus/ oikeudenmukaisuus nousi vahvimpana toiveena esiin. Myös erilaisuuden eli vastaajien kohdalla erityisherkkyyden huomioiminen oli merkittävä toive. Tunteista ja tunneälytaidoista puhumista selvästi kaivataan työpaikoille, sekä tunnejohtamisen osaamista esihenkilöille. Hieman reilussa viikossa saamani vastausten määrän ja sen yhteydessä vastaajilta saamani positiivisen palautteen perusteella aihe koettiin tärkeäksi, ja kysymykset hyväksi. ”Mukava kysely!”, oli yhden vastaajan palaute.

Kyselytutkimuksen toteuttamisesta opin, että valitsemani kysymysten määrä olisi voinut olla hieman suurempi. Kehitys- ja ideointityöpajan toteutumisen tilalle tekemääni lyhyempää kyselylomaketta en ollut testannut, ja huomasin, että osa vastaajista ymmärsi yhden kysymyksestä hieman väärin. Lisäksi mainitun, suunnitellun työpajan kiinnostavuuden lisäämiseksi olisi ollut hyvä olla joku vetovoimatekijä, joku vastike, minkä osallistujia olisi saanut korvaukseksi ajastaan. Verkossa toteutettuna esim. tarjoilu ei voinut olla vaihtoehtona. Toisaalta en halunnut lähteä tällaiseen ”lahjontaan” tai useaan kertaan pyytelemään osallistujia, koska halusin, että kiinnostus aihetta kohtaan olisi aitoa ja motivaatio osallistua tulisi ilman vastiketta. Uskon sen vaikuttavan vastausten laatuun. Oma digiosaamiseni myös päivittyi työn kuluessa ja videota tehdessä.

Mielestäni tärkein lopputulos työstäni on se erityisherkkien työntekijöiden viesti, joka välittyi selvänä vastauksista; tunteilla ja toisten ihmisten kohtelemisella on suurin merkitys työhyvinvoinnille. Erilaisuuden hyväksyminen ilman tuomitsemista ja arvostelua, kaikenlaisten tunteiden ilmaisemisen salliminen työpaikoilla, näitä voidaan tuloksina soveltaa jokaisessa organisaatiossa. Tällaisella asenteella saamme kiusaamisenkin, josta usealla erityisherkillä oli oma kohtaista kokemusta, loppumaan. Tunteita tulee johtaa ja tunneälytaitoja voi kehittää, on edellisten lisäksi vahvin viesti esihenkilöille. Ja empatiakyky on johtamisen uusi valttikortti! Pidä huoli myös omasta jaksamisestasi, johda omaa mieltäsi, on lopuksi erityisherkkien toive esihenkilöille. Heistä saat varmasti kuuntelevan ja ymmärtäväisen alaisen tueksesi. Uskon, että asiakaslähtöisyydestä tullaan siirtymään työntekijälähtöisyyteen, kuten VTT:n strategiajohtaja Katri Kallio sanoo.

13 Pohdinta

Usein herkkyys tulkitaan työyhteisöissä automaattiseksi heikkoudeksi. Halusinkin tuoda työläni tähän uudenlaisen näkökulman ja auttaa työelämässä toimivia ymmärtämään erityisherkkyyden muodossa olevaa erilaisuutta. Lisätä myös tältä osin tietoa erityisherkkyydestä. Omasta mielestäni herkkyys on vahvuutta, ja tämän vahvuuden soisi tulevan paremmin hyödynnetyksi ja ennen kaikkea hyväksytyimmäksi ja arvostetummaksi. Jokaisella meistä on oma ainutlaatuinen tapamme havainnoida maailmaa ja ympäristöä.

Tämä hetkinen maailmamme on vahvassa muutoksessa, ja tulevaisuudessa intuitiivisuus ja herkkyys tulee lisääntymään, ei ainoastaan uusien sukupolvien myötä. Erityisherkkien määrä tulee kasvamaan, ja ehkä jossain vaiheessa siinä ei olekaan enää mitään erityistä, vaan siitä tulee ns. uusi normaali. Elämämme on kulkemassa kohti uutta, valoisampaa tulevaisuutta, jossa koko maailma muuttuu positiivisemmaksi yhteiskunnallisesti, poliittisesti ja teknologisesti vuonna 2020 alkaneiden tapahtumien myötä. Herkkyys tulee olemaan tulevaisuuden supervoima työelämässä. Johtajilta vaaditaan empatiaa ja rohkeutta jakaa ihmisyytensä. Ehkä työkykyä ja työhyvinvointia edistävien päivien yhtenä osa-alueena voisikin olla sosioemotionaalisten taitojen kehittäminen? Voisimme kaikki olla vahvasti lempeitä ja jämäköitä, kuten kyselytutkimuksen vastauksissa ilmaistiin.

”I speak to everyone in the same way,
whether he is the garbage man
or president of the university.”

- Albert Einstein

Lähteet

Painetut

- Aaltola E. & Keto, S. 2018. Empatia. Myötäelämisen tiede. Helsinki: Into Kustannus.
- Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.
- Akola, A. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Suunnistus työelämän supervoimiin. Helsinki: Basam Books.
- Aron, E. 2013. Erytisherkkä ihminen. Helsinki: Nemo.
- Aron, E. 2020. Erytisherkkä ihminen. Helsinki: Nemo.
- Aron, E. 2011. Psychotherapy and the Highly Sensitive Person. Englanti: Routledge.
- Aron, E. 2010. Psychotherapy and the Highly Sensitive Person: Improving Outcomes for That-Minority of People Who Are Majority of Clients. New York: Routledge.
- Bar-On, R. 1997. Emotional Intelligence Quotient Inventory (EQ-i). User's Manual. Toronto, Kanada: Multi-Health Systems.
- Bergsma, E. & Sirkkilä, H. 2018. Erytisherkkä ja työ(stressi)- tutkimus, Suomen aineisto. (yh-teistyössä HSP Suomi ry)
- Buchanan, D. & Huczynski, A. 1997. Organizational Behaviour. An introductory text. 3. painos. Essex, Englanti. Harlow: Prentice Hall.
- Erytisherkkyyks työelämässä- opas. HSP Suomi ry. Tampere.
- Goleman, D. 1996. Emotional Intelligence Why it can matter more than IQ. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. 1997. Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Helsinki: Otava.
- Goleman, D. 2012. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurmen, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna, Viro: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P. 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: Tammer-Paino.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Jaarli.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2016. Hyvät tyypit -temperamentti ja työelämä. Helsinki: WSOY.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2015. Temperamentti: ihmisen yksilöllisyys. 5. painos. Helsinki: WSOY.
- Kivimäki, M. 3.1.2002. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen suojaa työntekijän terveyttä. Työterveyslaitoksen lehdistötiedote.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Manka M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum.
- Manninen, S-S. 2014. Outolintu, erilainen. tutkimusraportti yliherkästä väri-ihmisestä muotojen yhteiskunnassa. 2. painos. Ajatushattu Kustannus.
- Mattila, J. 2014. Herkkyys ja sosiaaliset pelot. Helsinki: Kirjapaja.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. 1997. What is Emotional Intelligence? Teoksessa: Salovey, P. & Sluyter, D.J. (eds). Emotional Development and Emotional Intelligence. Educational Implications. New York, US: Basic Books. 3-31.
- Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Tammerprint.
- Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Tampere: Tammerprint.
- Mäkinen, M. 2018. Palvelumuotoiluajattelemalla paremmaksi? Opas järjestö- ja yhdistystoimijoille. Helsinki: Changeagentia.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. painos. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Otala, M. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Satri, J. 2019. Herkkyys voimavaraksi. Tietoa erityisherille ja heitä kohtaaville. Helsinki: Viisas Elämä.

Satri, J. 2015. Herkkyys ja kiusaaminen. Helsinki: Basam Books.

Suosivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Kuopio: UNIpress.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, C. 2020. Tunteet ei kuulu työpaikalle. Helsinki: Otava.

Tuominen, C. 2018. Johda tunteita. Menesty työelämässä. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

Raami, A. 2016. Älykäs intuitio ja miten käytämme sitä. Helsinki: Otava.

Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin! - Lisää voimaa tekemiseen. Helsinki: Talentum.

Vesterinen, P. 2006. teoksessa: Juuti, P. & Aaltio, I. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.

Villanen, J. 2020. Kehitä tai kuihdu. Käsikirja muutoksessa pärjäämiseen. Helsinki: Basam Books.

Åhman, H. 2014. Mielen johtaminen organisaatiossa. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Sähköiset

Aron, E. N. <https://hsperson.com/>

Bergsma, E. <http://www.hoogsensitief.nl/>

Bergsma, E. 7.2.2019. What HSP need in the workplace. <https://hoogsensitief.nl/what-hsp-need-in-the-workplace/>

Bergsma, E. & Sirkkilä, H. 2018. Kyselytutkimuksen Suomen erityisherkkien tulosaineisto. HSP Suomi ry.

British Design Council. <https://www.designcouncil.org.uk/>

Eezy Oyj. 2020. Suomalainen työkuulttuuri - toiveet ja todellisuus -tutkimus. <https://eezy.videosync.fi/suomalainen-tyokulttuuri-tutkimuksen-julkistamistilaisuus?seek=708>

Erytyisherkan elämää. HSP Suomi ry. <https://www.hspelamaa.net/>

Erytyisherkan elämää. Omistajan Opas. HSP Suomi ry. https://1596517.169.di-recto.fi/@Bin/ddd52a8e3cbf440933e29719c5b983d9/1601209819/application/pdf/171426/ea89b1_3a389ca10e7248fabcaee51774d7d49a.pdf

Gilbreath, B. & Benson, P. G. 2004. The contribution of supervisor behavior to employee psychological well-being. *Work & Stress* 18 (3), 255-266.
<https://doi.org/10.1080/02678370412331317499>

HSP Suomi ry. <https://www.erityisherkat.fi/>

Ilse Sand. HSP- testi. https://1596517.169.di-recto.fi/@Bin/c2ebef0aa5579147254d6cda1a03c40b/1601209738/application/pdf/171393/ea89b1_8332ab78a1ab4d628f79ad0462211150.pdf

Kallio, K. 2019. Talouselämä. Johtaja, kuunteletko herkkiä? Jos haluat olla edelläkävijä, se kannattaa. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/vtt/johtaja-kuunteletko-herkkia-jos-haluat-olla-edellakavija-se-kannattaa/2f1fba3b-e3e0-4c71-9491-5503eb030b67>

Kalliola, E. 2017. Erytyisherkat yksilöt työelämässä: Esimiesten näkemyksiä erityisherkestä yksilöistä työelämässä. Pro gradu- tutkielma. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. Turku. <https://www.utupub.fi/handle/10024/134494?show=full>

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kujala, A. & Ollila, S. Hallinnon tutkimus 2/2020. Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa - erityisherkat persoonat työssä. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11260/Ollila_Kujala_2020.pdf

Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Poliitiikan ja talouden tutkimuksen laitos. Helsinki. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/224463>

Kultanen, T. 2009. Tunneälytaidot. Esimiesvalmennus ICT- alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tampere. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66428/978-951-44-7613-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Akateeminen väitöskirja. Turun yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Turku. <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Manka, M-L. & Heikkilä-Tammi, K. 2013. ”Siis sellanen, joka ihan oikeesti kuuntelee” Työsuojelurahasto. <https://web.archive.org/web/20200921084659/https://www.tsr.fi/-/siis-sellanen-joka-ihan-oikeesti-kuuntelee->
- Mäkelä, A. 26.8.2020. ”Voiko empatiaa mitata? Työpsykologi kehottaa kysymään yhden kysymyksen.” <https://duunitori.fi/tyoelama/empatia-tyoelamassa>
- Pakolaisapu. Empathy.fi. Myötätuntoa voi myös harjoitella - Tutkijat kertovat, miten empatiataitojaan voi kehittää. <https://empathy.fi/2019/08/09/tutkijat-kertovat-miten-empatia-taitojaan-voi-kehittaa/>
- Perko, K. 2017. Leadership and employee well-being : A psychological perspective based on resource theories. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampere. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101509/978-952-03-0463-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ritaranta, S. 11.12.2014 Työterveyslaitoksen verkkolehti Työpiste. Erytisherkyys ei ole heikkoutta. <https://www.ttl.fi/tyopiste/erytisherkyys-ei-ole-heikkoutta/>
- Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Akateeminen väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. Espoo. <http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512285648/isbn9789512285648.pdf>
- Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen: tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluilta. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto. Oulu. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514297076.pdf>
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Tampere. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66499/978-951-44-7742-3.pdf?sequence=1>
- Tarkkonen, J. 2016. ”Näin on tehty ennenkin” Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Rovaniemi. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-886-2>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Rovaniemi. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256.pdf;jsessionid=FD53BBB337FE2E81E1B00539FE1B14D3?sequence=1>

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Helsinki. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vertanen, J. 3.9.2019. Näin mittaat yrityksesi terveyttä. <https://www.visma.fi/blog/nain-mittaaat-yrityksesi-terveytta/>

Virtanen, A. 15.5.2020. Helsingin Uutiset. Esimies on nyt esihenkilö - Helsinki aikoo neutralisoida kaikki mies -päätteiset ammattinimikkeet, joita on 45. <https://www.helsinginuutiset.fi/paikalliset/1805575>

Kuvat ja kuviot

Kuvio 1: Tunne prosessina	13
Kuvio 2: Erityisherkkyyden ilmenemismuodot	21
Kuvio 3: Palvelumuotoilun prosessin vaiheet	26
Kuvio 4: Kyselytutkimuksen vastaajien sukupuolijakauma	29
Kuvio 5: Erityisherkan työntekijän profiili	32
Kuvio 6: Erityisherkan työntekijän toiveiden mukaisen esihenkilön ominaisuudet	34
Kuvio 7: Erityisherkan työntekijän toiveiden mukaisen esihenkilön toimintatavat	35
Kuvio 8: Kyselytutkimuksen vastaajien jakauma koskien työn jättämistä ja esihenkilön johtamistaitoja	38
Kuva 9: Esihenkilön Erityisherkkyyys Eskari E ³ -kansikuva	45
Kuva 10: Esihenkilön Erityisherkkyyys Eskari E ³ -lopetuskuva	45

Liitteet

Liite 1: Tutkimuskyselylomake 1	57
Liite 2: Tutkimuskyselylomake 2	58

Liite 1: Tutkimuskyselylomake 1

Erityisherkkä - Miten toivoisit sinua johdettavan?

Kysely on suunnattu erityisherkeksi itsensä kokeville henkilöille, ja on osa Laurea-ammattikorkeakoulussa tehtävää palvelumuotoilun YAMK- opinnäytetyötä, jonka toimeksiantaja on HSP Suomi ry. Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä koulutusmateriaali esimiehille erityisherkan työntekijän johtamisesta.

Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja niitä käytetään vain kyseisen opinnäytetyön tutkimusaineistona. Mitään henkilötietoja ei kerätä. Aiheen ymmärtämiseksi jokaisen vastaus ja kokemus on tärkeä.

1. Oletko nainen vai mies?
 - Nainen
 - Mies
2. Miten erityisherkyys on ilmennyt työelämäkokemuksissasi?
3. Millainen on mielestäsi hyvä esimies?
4. Miten toivoisit sinua johdettavan?
5. Oletko koskaan jättänyt työtäsi esimiehesi johtamistaitojen takia?
 - Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa
6. Jos olet, miten olisit halunnut esimiehesi toimivan, että olisit voinut jäädä työpaikkaasi?
7. Tunneälytaitoihin kuuluvat itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt (Goleman, Daniel). Millaisia toiveita sinulla on liittyen esimiehen tunneälytaitoihin?

Liite 2: Tutkimuskyselylomake 2

Koulutusmateriaalin kehittämisvaihe

Kysely on suunnattu erityisheriksi itsensä kokeville henkilöille, ja on osa Laurea- ammattikorkeakoulussa tehtävää palvelumuotoilun YAMK- opinnäytetyötä, jonka toimeksiantaja on HSP Suomi ry. Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä koulutusmateriaali esimiehille erityisherkan työntekijän johtamisesta.

Koulutusmateriaali on nyt kehittämisvaiheessa, ja muutamaan lisäkysymykseen toivoisin vielä vastauksia. Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja niitä käytetään vain kyseisen opinnäytetyön aineistona. Mitään henkilötietoja ei kerätä.

Kiitos vastauksistasi!

1. Ohjeesi esihenkilölle kysymykseen: "Miten tunnistan erityisherkan työntekijän?"
2. Ohjeesi esihenkilölle kysymykseen: "Miten otan erityisherkan työntekijän herkkyyden huomioon päivittäisessä työelämässä?"
3. Miten tunneälytaitoja (empatia, motivoituminen, sosiaaliset kyvyt, itsetuntemus ja itsehallinta) voi mielestäsi kehittää?