



HEIDI KIVILAHTI

Empatia johtamistyössä

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2021

Tekijä Kivilahti, Heidi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2021
	Sivumäärä 24	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Empatia johtamistyössä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Tiivistelmä <p>Suomessa on pitkät perinteet auktoriteerisestä johtamisesta, mutta empaattisempi johtamistapa on valtaamassa alaa yhä useammassa yrityksessä. Empatian merkitys onnistuneessa johtamisessa on merkittävä. Osaava esihenkilö pystyy käyttämään empatiaa työkalunaan tavoitellessaan onnistunutta alaissuhdetta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitä empatia on, miten sitä voidaan hyödyntää esihenkilötyössä ja voiko empatiaa kehittää. Tutkimus suoritettiin laadullisella menetelmällä teemahaastatteluiden avulla. Haastattelin työhön neljää eri aloilla toimivaa esihenkilöä.</p> <p>Haastatteluista kävi ilmi, että kaikki haastateltavat käyttävät empatiaa työssään ja pitävät sitä tärkeänä osana omaa esihenkilötyötään. He tunnistavat ei empaattisen johtamistyylin ja siitä seuraavat negatiiviset asiat. Lisäksi haastateltavat uskoivat kaikki, että empatian merkitys yrityksen tuloksellisuuden kannalta on merkittävä. Tämän perusteella näkisin, että pehmeämpi johtamistyyli ja empatia on jo tullut isoksi osaksi yritysten kulttuuria.</p>		
Asiasanat Johtaminen, empatia, työhyvinvointi		

Author Kivilahti Heidi	Type of Publication Bachelor's thesis	Date June 2021
	Number of pages 23	Language of publication: Finnish
Title of publication Empathy in leadership		
Degree programme in business administration		
<p data-bbox="312 685 424 707">Abstract</p> <p data-bbox="312 752 1447 891">Finland has a long traditions of authoritarian leadership style, but more empathetic style is taking over in many companies. The importance of empathy in successful leadership is significant. A competent supervisor can use as his/her tool in pursuing a succesful subordination.</p> <p data-bbox="312 936 1447 1075">The purpose of this thesis was to find out what empathy is, how supervisors can utilize it and whether they can develop their empathy skills. The research was conducted using qualitative method through thematic interviews. I interviewed four supervisors working in different business sectors.</p> <p data-bbox="312 1120 1447 1335">Interview results showed that all interviewees use empathy in their work and consider it an important part of their work. They recognize non-empathic leadership style and the negative things that often follows. In addition, all interviewees believed that the importance of empathy in leadership is a significant part of a successful business. As a conclusion, it appears that a softer management style and empathy has already become a big part of a business culture in Finland.</p>		
<p data-bbox="312 1738 456 1760"><u>Key words</u></p> Leadership, empathy		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA.....	6
2.1 Tutkimusongelmat.....	6
2.2 Teoreettinen viitekehys	7
3 EMPATIA	8
3.1 Empatian eri muodot.....	8
3.1.1 Projektiivinen ja simuloiva empatia	8
3.1.2 Kongnitiivinen empatia	9
3.1.3 Affektiivinen empatia	10
3.1.4 Ruumillinen empatia.....	11
3.1.5 Reflektiivinen empatia.....	11
3.2 Empatian vaarat.....	11
4 EMPATIA TYÖELÄMÄSSÄ	12
4.1 Empaattinen esihenkilö	13
4.2 Voiko empatiaa kehittää?.....	14
5 TUTKIMUS ESIHENKILÖIDEN EMPAATTISUUDESTA.....	16
5.1 Tutkimusmenetelmät.....	16
5.2 Haastattelu esihenkilöille	16
6 TUTKIMUSTULOKSET	18
6.1 Empatia päivittäisessä esihenkilötyössä.....	18
6.2 Empatia yrityksen kannalta	20
6.3 Empatian kehittäminen.....	21
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	22
7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotus.....	22
LÄHTEET	

1 JOHDANTO

Länsimainen ajattelu on perinteisesti suosinut rationalismia eli suuntausta jonka mukaan asioita ajatellaan ensisijaisesti järjen kautta. On katsottu että tunteet sekoittavat ja harhauttavat ajatteluumme ja näin ollen saa aikaan väriä päätöksiä. Ihminen ei kuitenkaan ole tunteeton kone. Tunteet ohjaavat järkeämme halusimme tai ei. Johtamisen näkökulmasta katsottuna, jos laskelmoivasti yritetään jättää tunteet pois ja jopa korostaa niiden välttämistä, saattaa siitä seurata moraalisesti kyseenalaisia päätöksiä. (Aaltola 2018, 7) Perinteinen hierarkkinen johtajuus on muuttumassa enemmän itseohjautuviksi työyhteisöiksi, joissa esimies sparraa ja antaa työkaluja tiimeilleen ohjautuakseen. Oman mausteensa tähän on tuonut korona, joka on vauhdilla nopeuttanut muutosta ja empatian merkitys näinä poikkeusaikoina korostuu entisestään. Työyhteisöissä joita johdetaan empaattisesti, vaikutukset näkyvät selvästi. Empatia luo ihmisten välille kunnioitusta ja arvostusta, lisää yhteenkuuluvuutta, sujuvuutta ja tehokkuutta.

Tunnetaidot ovat kiinnostaneet minua jo pitkään. Henkilöstöjohtamisen opintojeni aikana olen ymmärtänyt, kuinka tärkeä osa empatia on johtamistyötä. Halusin lähteä tutkimukseni avulla tarkemmin selvittämään, mitä empatia on ja miten se vaikuttaa johtamistyössä.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA

Empatiasta puhutaan paljon. Silti emme aina tiedä mitä se tarkoittaa. Empatia on oleellinen ja kriittinen osa onnistunutta esihenkilötyötä ja johtamista. Silti meillä yhdistetään johtaminen ja tuloksen teko enemmän koviin arvoihin. Vahva johtajuus ja asiantuntijuus näkyy yleisesti meille vakavuutena, kriittisyytenä ja jopa kyynisyytenä. Pehmeää, iloista ja innostunutta johtajaa pidetään helposti naiivina ja kepeänä. (Salonen 2017, 181)

Olen aina ollut kiinnostunut empatiasta ja tunnetaidoista. Henkilöstöjohtamisen opintojen aikana olen ymmärtänyt, että empatia on välttämätön taito työelämässä. Erityisen tärkeä osa se on esihenkilön ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Onnistuneella johto ja- esihenkilötyöllä on mahdollista saada hyvinvoiva ja työniloa kokeva työyhteisö. Tällainen työyhteisö on jo itsestään tehokas, ilman että tehokkuutta tarvitsee tuoda koko ajan jalustalle tavoitteissa. Aihe on erittäin ajankohtainen ja tärkeä, varsinkin nyt, kun korona ja koronan jälkeinen aika on luonut aivan uudenlaisia haasteita työyhteisöihin. Työn tavoitteena on erottaa empatia muista tunnetaidoista ja ymmärtää mitä empatia oikein on. Selvittää mitä hyötyä empatiasta on esihenkilötyössä, sekä empiirisellä tutkimuksella selvittää millä tavoin esihenkilöt käytännössä empatiaa käyttävät.

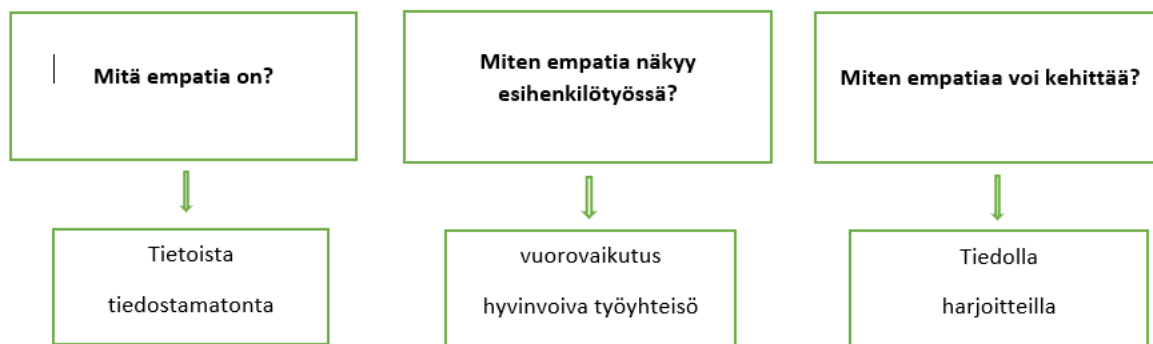
2.1 Tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön avulla pyrin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä empatia on?
2. Miten empatia näyttäytyy esihenkilötyössä?
3. Miten empatiaa voi kehittää?

2.2 Teoreettinen viitekehys

Viitekehys kuvana:



Heidi Kivilahti 2021

Opinnäytetyöni teoriaosassa tutkin mitä empatia tarkalleen tarkoittaa. Miten sitä voi kehittää ja millä tavoin se näyttäytyy työelämässä ja sitä kautta vaikuttaa esihenkilön työhön. Empiirisessä osassa haastattelen neljää eri esihenkilöä ja haluan selvittää, onko empatia heillä jo tietoisena osana työskentelytapoja, ja jos on, millä tavalla. Haastattelen hieman eri ikäisiä henkilöitä, jotta voisin nähdä, onko ikä vaikuttava tekijä, kun puhutaan empatian tärkeydestä osana esihenkilötyötä.

3 EMPATIA

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

Empatia auttaa oman ja muiden käyttäytymisen selittämisessä ja on siksi välttämätöntä sosiaalisen suhteiden muodostamisessa ja ylläpitämisessä. Empatia on sosiaalisuutta ja muiden mielenliikkeiden ymmärtämistä edesauttava asia.

3.1 Empatian eri muodot

Empatia ei ole mitenkään yksiselitteinen ilmiö. Varsinkin sen suhde moraaliin on hyvin monitahoinen. Empatiolla on monta erilaista muotoa, joilla voi olla eriäviä moraalisia seurauksia. Empatiasta puhutaan paljon, mutta usein voi jäädä epäselväksi mitä empatialla tarkoitetaan. Saatamme luulla, että puhumme samasta asiasta, vaikka saatamme tarkoittaa jopa ihan vastakkaisia ilmiöitä. (Aaltola 2018, 13-15) Empatia sekoittuu myös usein myötätuntoon. Karkeasti empatian ja myötätunnon ero on se, että sympatia viittaa tuntemiseen toista kohtaan (Sääli kärsivää kohtaan) ja empatia viittaa tuntemiseen toisen kanssa (kärsivän kanssa kärsiminen). Empatia on siis kokemusten jakamista. Empatian eri tasot auttavat hahmottamaan sen eri ulottuvuuksia, mutta ne kaikki kuitenkin kietoutuvat toisiinsa yhteen.

3.1.1 Projektiivinen ja simuloiva empatia

Yleisin tapa lähestyä empatiaa on kuvitella, miltä meistä tuntuisi jonkun toisen paikalla. Miltä minusta tuntuisi, jos olisin tuo henkilö, jota työkaverit välttelevät. Miltä minusta tuntuisi olla tuo henkilö, joka tekee avioeroa. Miltä tuntuisi olla vähemmistön edustaja. Miltä tuntuisi olla rikas tai köyhä. Tämä on myös se tapa, jolla opetamme empatiaa jo lapsille. Nämä esimerkit saattavat kuulostaa aivan ilmeisiltä ajatustavoilta,

”tietenkin asetumme myös toisen paikalle”. Todellisuudessa kuitenkin nämä ajatukset voivat olla yllättävänkin harvinaisia, jopa aikuisiällä. Liian usein ajatellaan miltä minusta itsestä tuntuu ja miten toisen tunteet ja näkökulmat vaikuttavat minuun. Keskiössä ei olekaan se toisen kokemusmaailma, vaan tapa, jolla se vaikuttaa omaan maailmaamme. Projektiivisessä empatiassa tarkoitetaan juuri sitä ”toisen saappaisiin astumista”. Me heijastamme itsemme toisen asemaan, olemme ikään kuin hän. ”Minä” omaksuu toisen henkilön näkökulman. (Aaltola 2018, 19) Projektiivisessä empatiassa kysymme ”miltä minusta tuntuisi, jos olisin toisen henkilön tilalla” ja kun taas simuloiva empatia kysyy ”miltä toisesta tuntuu”. Simulaatio kohdistaa huomion siihen toiseen yksilöön. Jaottelu voi kuulostaa turhalta pilkun halkomiselta, mutta on merkityksellinen moraalien kannalta. Projisointi on itsekeskeisempää, omaan minään kohdentunutta, kun taas simulointi on toiseen kohdistunutta ja suuntautunutta. Simuloinnissa pyrimme ymmärtämään, minkälainen toinen henkilö itse on. Mitä hän kokee, mitä hän ajattelee ja mitkä hänen lähtökohtansa on. Toisesta ihmisestä tulee keskiö. Molemmat muodot ovat arvokkaita. Niiden avulla voimme harjoittaa kykyä nähdä toisten tilanne. Sen kuvittelu, että miltä minusta tuntuisi toisen tilalla, tai miltä toisesta tuntuu sellaisena kuin on, voi olla erittäin hyvä apu yritykselle ja esimiehelle oppia huomioimaan muiden näkökulmia. Projektiota ja simulaatiota on käytetty empatian opettamiseen esimerkiksi vankimielisairaalan väkivaltarikollisille ja empatiavajetta omaaville nuorille.

3.1.2 Kongnitiivinen empatia

Kongnitiivinen empatia on kyky, jonka avulla havaitsemme ja päätelemme toisen yksilön tunteita, kuitenkin ilman että ottaisimme tunteisiin osaa. Toista voi lukea esimerkiksi havannoimalla kasvonliikkeitä, äänenpainoa, kehon asentoja ja eleitä. Näistä voi hyvin nopeasti arvioida ja tehdä johtopäätöksiä siitä, onko yksilö esimerkiksi pelokas, arka tai hermostunut. Kongnitiivinen empatia ei yksinään johda myötäelämiseen. Se voi johtaa siihen ja motivoi siihen. Tällainen empatian muoto ilman tunnelatausta kuulostaa kylmältä, mutta on äärimmäisen tärkeä työkalu. Tämä mahdollistaa asioiden ja tilanteiden arvioimisen realistisesti. Tätä kykyä lähes kaikki käyttää päivittäisissä sosiaalisissa tilanteissa. Erityisen tärkeä työkalu tämä on esimerkiksi lääkäreille. Vaikka kongnitiivista empatiaa tarvitaan, rinnalleen se tarvitsee affektiivista

empatiaa sekä yksilön että koko yhteiskunnan tasolla. Pelkästään kongnitiivista empatiaa voidaan käyttää haitallisesti manipulaatioon ja oman edun liialliseen tavoitteluun. Narsisteilla ja psykopaateilla on usein hyvin korkea kongnitiivinen empatia. (Aaltola 2018, 30-36)

3.1.3 Affektiivinen empatia

Affektiivinen empatia on kokemusten ja tunteiden jakamista sekä siirtymistä itseemme. Affektiivinen empatia on suoraa ja välitöntä, vähemmän tulkinnanvaraista kuten simuloiva empatia. Simuloivassa empatiassa kuvittelemme enemmän ja maalaillemme ”tarinoita”, kun taas affektiivinen empatia puhuttelee meitä suoraan ja välittömästi, sen eteen ei tarvitse käyttää mielikuvitusta eikä pinnistellä. Me reagoimme toisen suruun omalla surulla ja päinvastoin toisen iloon omalla ilollamme. Tällainen tunteiden resonointi saattaa kuulostaa mystiseltä ja jopa yliluonnolliselta kyvyiltä. Tätä se ei kuitenkaan ole. Kyseessä ei ole maaginen taito, vaan se on jotain, joka on ollut meissä jo hyvin varhain. Evoluution kannalta tämä on tärkeä taito sillä se edesauttaa muiden ymmärtämistä ja näin ollen helpottaa sosiaalista toimintaa. Eläinkunnassa tämä onkin jo vanha taito. Resonaatio on nykypäivänä jo laajasti dokumentoitu taito, me kykenemme jakamaan muiden kanssa tunnetiloja eikä siinä ole mitään ihmeellistä. Aivomme imitoivat toisten kokemuksia. Kun näemme kipua, aivoissamme syttyvät kipua kokevat osat. Affektiivinen empatia täytyy kuitenkin erottaa tunnetarttuvuudesta. Empatian muodossa meillä on koko ajan tieto, mitä tapahtuu ja minkä takia. Tunnetarttuvuus voi olla täysin tiedotonta. Tunnetarttuvuuden esimerkkejä ovat vaikka haukotuksen tarttuminen tai kasvonliikkeiden tahaton imitointi. Resonaatiossa tiedämme, että toisen tunne on tarttunut meihin, tunnetarttuvuudessa emme tätä tiedosta ja se saattaa siksi olla jopa vaarallista (esim. joukkohysteria). Moraalin kannalta tämä empatia on välttämätön. Emme vaan tiedosta, että toisella on kipua, vaan se myös herättää meissä negatiivisen latauksen ja huolen. Affektiivinen empatia on väylä moraaliseen havahtumiseen haluun auttaa muita. (Aaltola 2018, 41-47) Esihenkilönä työskentelevälle kongnitiivisen ja affektiivisen empatian hyvä suhde on välttämättömyys, ja avain hyvään sekä onnistuneeseen esihenkilötyöhön.

3.1.4 Ruumillinen empatia

Empatia ei ole vaan mielessä, vaan se on myös ruumiillinen tapahtuma. Esimerkiksi kun kohtaamme vihaisen ihmisen, kehomme reagoi siihen, ilman että tietoisesti pohdimme miltä vihaisesta ihmisestä tuntuu. Ruumiillinen empatia on myös vuorovaikutusta, se on toisen tunteen tunnistamista oman kehollisten kokemusten kautta. Tämä muodostaa pohjan muiden ymmärtämiselle, sillä kehomme lukevat toisiaan. Kehomme reagoi toisen kehon eleisiin ja tuottaa sillä tavalla mielellisiä käsityksiä. Toisen vihaisten liikkeet saattavat tuottaa itsessä adrenaliinia, jonka kautta tunnistamme toisen vihan ja muodostamme siitä oletuksia. Meidän ei tarvitse pohtia eikä ihmetellä mitä toinen ajattelee, vaan kehomme kertoo sen meille varsin välittömästi, jos vain osaamme kuunnella sitä. (Aaltola 2018, 48-53)

3.1.5 Reflektiivinen empatia

Reflektiivisen empatian avulla voimme kriittisesti tarkastella omaa empaattisuuttamme. Miksi tunnen empatiaa tässä tilanteessa? Miksi en tunne samanlaista empatiaa kaikkia kohtaan? Mitä minun pitäisi tehdä jossain tietyissä tilanteissa ollakseni empaattinen? Reflektiivinen empatia yrittää ottaa huomioon seikkoja mitä emme tiedosta. Reflektiivinen empatia on ehkä haastavin empatian laji, mutta erittäin hyödyllinen ja tarpeellinen empatian kehittämisessä. (Aaltola 2018, 69-79)

3.2 Empatian vaarat

Empatiaan ei pidä suhtautua pelkästään itsestään selvänä vastauksena kaikkiin ongelmiimme. Empatialla on myös pimeä puoli ja sitä on mahdollista käyttää vallan tavoitteluun tai manipulaatioon. Empatia voi myös ahdistaa. Esihenkilö kohtaa usein tiimiläisiä, jotka ovat vaikeassa tilanteessa. He saattavat menettää tärkeän asiakkaan, joutuvat ristiriitaan jonkun toisen tiimiläisen kanssa tai heillä saattaa olla henkilökohtaisessa elämässä haasteita, jotka heijastuvat työhön. Jos esihenkilö ottaa kantaakseen kaikki hänelle raportoidut pettymykset, vihat ja turhautumiset, saattaa hän uupua. Empatia voi kuluttaa loppuun. (Ora, Hougaard & Kalajo 2018, 114).

4 EMPATIA TYÖELÄMÄSSÄ

”Pelolla johtamisen aika on ohi”, uskoo aivotutkija Katri Saarikivi. Auktoriteerisellä johtamisella on pitkät perinteet Suomessa, mutta empaattisempi johtaminen valtaa alaa yhä useammassa yrityksessä. Tämä muutos ei tapahdu hetkessä, se vaatii uusien roolien omaksumista ja vallasta luopumista. Vastuun antaminen työntekijälle vaatii johtajalta kontrollista luopumista ja vahvaa luottamusta. Empaattisempaan johtamiseen onkin Saarikiven mukaan siirrytty pitkälti pakon edessä. Työt muuttuvat koko ajan vaikeammaksi kuin yksinkertaiset työtehtävät automatisoidaan. Johtaja ei enää välttämättä osaa alaisensa tehtäviä paremmin, vaan hänen tehtävänsä on mahdollistaa työn tekeminen. (Saarikivi 2019) Työpaikoissa on nykyään paljon turvattomuuden tunnetta, huolestuneisuutta ja ahdistuneisuutta. Negatiivisia tunteita kumpuaa yrityksen sisältä johtuen yrityksen kulttuurisista rakenteista tai ihmissuhteista. Pelolla johtaminen on erityisen huono tapa toimia. (Heinonen, 2017)

Korona on muokannut merkittävästi työelämää. Etätyö on lisääntynyt ja tulee varmasti jäämään myös tulevaisuudessa työelämään enenevissä määrin. Tämä luo lisää haastetta esihenkilötyöhön. Talouselämä 18/2021 kirjoittaa työelämästä koronan jälkeisenä aikana. Läsnäolon eri ulottuvuudet tulevat painottumaan. Tulevaisuuden työssä tarvitaan yhä enemmän kuuntelutaitoa, empaattisuutta ja muista huolehtimista. Vaikeidenkaan asioiden käsittelyä ei voi sivuuttaa etänä työskentelyn varjolla. Joku voi pudota katvealueelle ja niinpä kuulluksi sekä huomioiduksi tuleminen ovat yhä tärkeämpiä perustarpeita. Näitä pitää alkaa huomioida esihenkilöiden koulutuksessa. On tärkeää, että esihenkilö tarttuu luuriin ja kysyy, mitä kuuluu?

Johto luo raamit työyhteisön vuorovaikutukseen. Jos johto sallii epäinhimillisen käytöksen työyhteisössä, vaikuttaa se nopeasti hyvin negatiivisesti koko yrityksen työilmapiiriin ja sitä kautta ihmisten työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Sen sijaan, jos johdon tapa välittää asia on ihmisläheinen, vaikuttaa se suotuisasti koko yrityksen työilmapiiriin ja myös taas toisinpäin sitä kautta yrityksen koko henkilöstön työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Johto luo omalla esimerkillään kulttuurin yritykseen. Organisaatioissa tapahtuu muutoksia koko ajan. Ihmiset kaipaavat tietoa missä mennään, ja suhtautuvat erilaisesti muutospaineisiin. Esimerkkinä YT-neuvottelut, jotka voivat

aiheuttaa jopa pelkoa työntekijöissä. Pelko lamaannuttaa. Mikäli johto ei uskalla olla avoin ja puhua, jättää se työntekijät yksin pelon ja epävarmuuden tunteiden kanssa. Empatian avulla johto voi asettua työntekijöiden asemaan ja käsitellä näitä tunteita. (Seppälä 2019)

Merkittävä haaste työelämässä on myös jatkuva kiire. Itse olen monesti kokenut, että kiire työpaikoilla on myös väkisin tehtyä. Halutaan olla kiireisiä, jotta tekeminen näyttää tehokkaalta. Luodaan kiireinen ilmapiiri työpaikalle ja oletetaan sen lisäävän työntekijöiden tehokkuutta. Oman kokemukseni mukaan tässä käy aivan päinvastoin. Kiireinen ilmapiiri saa aikaan stressiä ja työn ilo häviää. Talouselämä 8/2021 on haastatellut Työturvallisuuskeskuksen asiantuntijaa työn kuormituksesta. Haastateltavan mukaan monet kokevat, että työaika ei kerta kaikkiaan riitä työn kunnolla tekemiseen. Huomion kiinnittäminen kuormituksen hallintaan on organisaation tuottavuuden ja tehokkuuden kannalta merkittävää. Työelämä ei saa olla pelkkää digitalisointia, automatisointia ja robotisointia. Yhä enemmän pitää kiinnittää huomiota ihmiseen. Suomalainen työelämä kaipaa inhimillistämistä. Esihenkilön tehtävä on käydä alaisten kanssa läpi työn kipukohtia ja sopia toimenpiteistä.

4.1 Empaattinen esihenkilö

Empaattinen esihenkilö on helposti lähestyttävä. Alaisten on helppo jakaa hänelle huolia ja murheitaan. Heidän on myös tärkeää voida kertoa toivomuksiaan ja odotuksiaan työnkuvansa suhteen. Näin ollen, työntekijät ovat tyytyväisiä, joka näkyy motivaationa ja innostuksena työssä.

Empatia työelämässä ei tarkoita pehmoilua eikä tunnekuohuihin syöksymistä. Se tarkoittaa toisen ymmärtämistä ja erilaisuuden hyväksymistä. Empatia on työkalu siihen, että löydämme oikeat tavat johtaa alaista ja koko tiimiä niin, että heillä on mahdollisuus päästä parhaimpaan suoritukseensa. Esihenkilön tehtävä on ymmärtää työntekijöitään. Jos joku ei jonain päivänä pysty tekemään normaalisuoritustaan, hyvä esihenkilö muistaa kysyä häneltä onko jokin pielessä. Kysymyksen lisäksi on yhtä tärkeää, että hän pysähtyy myös kuuntelemaan vastauksen. Usein jo pelkkä kohtaaminen saattaa helpottaa ihmisen huonoa oloa. On tärkeää tulla huomatuksi ja kohdatuksi.

Esihenkilön täytyy olla tietoinen alaisistaan ja hänen pitää toimia tiiviissä vuorovaikutuksessa heidän kanssaan, jotta suhde on luottamuksellinen. Hyvä esihenkilö tuntee alaisensa yksilöinä ja ihmisinä. Tällaisessa tilanteessa esimies pystyy myös seuraamaan työntekijöiden keskinäistä kommunikointia ja tarvittaessa puuttumaan konflikteihin ajoissa ja jopa ennaltaehkäisevästi. (Lehtinen, 2021)

Erityisesti vaikeat työelämän muutokset kuten irtisanomistilanteet edellyttävät empaattisuutta esihenkilöltä. Ihmisten turvallisuuden tarve on synnynnäistä. Irtisanotto koee häpeää, jota empaattinen esihenkilö voi suhtautumisellaan lievittää. (Heinonen Eila 2017) Myös koronan tuomat muutokset ovat saattaneet aiheuttaa ylimääräistä stressiä työntekijöille. Etätyö on iso haaste esihenkilölle. Miten onnistua vuorovaikutuksessa alaisen kanssa, joka ei ole läsnä paikan päällä. Kuuntelutaidot ovat erittäin tärkeässä osassa etätyöskentelyä.

4.2 Voiko empatiaa kehittää?

Tutkimusten mukaan empatiaa voi kehittää sekä siitä voi oppia. Empatia tarkoittaa kokoelmaa erilaisia taitoja ja vuorovaikutuksen ilmiötä, jota voi myös helposti harjoitella. On olemassa harjoituksia, joilla tätä voi harjoittaa. Näissä harjoituksissa yleensä harjoitellaan huomaamaan toisen tarpeita ja kehitetään valmiutta välittää toisista. Myös tiedon lisääntyminen kasvattaa empatiaa. Ajatellaan vaikka matkustamista köyhään maahan, köyhyys, nälänhätä, sodan jättämät rauniot tulevat todeksi, kun ne päästään näkemään, ja silloin on helpompi tuntee empatiaa. Samoin ihmisen yksilöityminen ryhmästä voimistaa empatiaa. Ihmiset helposti jaotellaan ryhmiin esimerkiksi ihonvärin, uskonnon tai kulttuurin mukaan. Pakolaiset ovat hyvä esimerkki. Pakolaiset nähdään yhtenä massana. Jotta olisi helpompaa kokea empatiaa heitä kohtaan, jotka sitä juuri eniten tarvitsevat, pitää massan joukosta erottaa yksilöt. Empatian harjoittelu alkaa jo varhaiskasvatuksessa. On tärkeää luoda edellytyksiä erilaisten ihmisten kohtaamisille. Nämä edellytykset toteutuvat lapsille jo päiväkodeissa, kerhoissa ja peruskoulussa. On koulu/yhteisökohtaista, miten paljon ja aktiivisesti empatian ja myötätunnon kehitykselle luodaan perustaa. (Aaltola & Keto 2018)

Ihmisen mielikuvitus on yksi tärkeä empatiakyvyn mahdollistaja. Kyky simuloida toisten ajatuksia ja tunteita mahdollistaa toisen asemaan asettumisen ja myötätunnon. (Saarikivi 2020) Empatiaa voi oppia myös harrastuksista. Kaunokirjallisuus, teatteri sekä elokuvat laajentavat näkökulmia ja opettavat sitä kautta myös empaattisuutta. Yhdistystoiminta opettaa vastuullisuutta ja yhteistyötaitoja. Luovat harrastukset, kuten musiikki ja näytteleminen lisää ideointikykyä ja ilmaisutaitoja sekä auttaa keskittymään. Itsensä kehittäminen harrastuksien avulla on motivoivaa koska toiminta on vapaaehtaista ja itselle mieltuisaa. (Heinonen, 2017)

Empatian kehittäminen työelämässä lähtee hyvinkin arkipäiväisistä ja yksinkertaisista asioista. Työhyvinvointi ja keskustelukulttuuri syntyy jokapäiväisistä valinnoista. Yksi tärkeimmistä asioista on yksinkertaisesti vain olla tavoitettavissa. Esi-miehen tulee olla läsnä eri tavoin ja reagoida spontaanisti ympärillä tapahtuviin asioihin. Ei riitä, että työhuoneen ovi on auki, sinne täytyy myös olla helppo mennä. Täytyy välttää jäämästä oman kiireen kuplaan. Ihan tavalliset ja päivittäiset ”mitä kuuluu” keskustelut ovat tärkeitä hetkiä esihenkilön ja alaisen vuorovaikutuksen kannalta, vaikka ne tuntuisivat kiireen keskellä ylimääräiseltä.

5 TUTKIMUS ESIHENKILÖIDEN EMPAATTISUUDESTA

5.1 Tutkimusmenetelmät

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen, koska se sopii hyvin kokemusten ja tunteiden kartoittamiseen. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka avulla voidaan toteuttaa tutkimus ilman tilastollisia tai muita määrällisiä keinoja. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään lukuja. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita. (Kananen 2014, 18) Tutkimuksen kannalta on tärkeä saada vastaajilta rehellisiä omaan henkilökohtaiseen työhön liittyviä vastauksia. Suoritan haastattelun teemahaastatteluna, jossa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu valmiisiin vaihtoehtoihin. Tavoitteena olisi saada haastateltavilta mahdollisimman paljon omakohtaisia kokemuksia aiheesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. (Hirsijärvi ym. 2013, 160)

5.2 Haastattelu esihenkilöille

Aineisto kerättiin haastattelemalla neljää esihenkilöä. Tutkimuksen kannalta oli oleellista, että henkilöiltä löytyy useamman vuoden kokemus esihenkilötyöstä. Näin oli mahdollista saada kokemuksia aiheeseen liittyen. Haastattelukysymykset lähetettiin ensin sähköpostitse ja myöhemmin suoritin puhelinhaastattelun. Halusin toimittaa kysymykset jo etukäteen, jotta haastateltavat saivat rauhassa tutustua ja pohtia kysymyksiä etukäteen. Näin ollen haastatteluista saa enemmän irti. Puhelimessa tapahtunut haastattelu oli vapaata keskustelua, joka pyöri ennalta annettujen kysymysten aihealueella. Puhelimessa tapahtuneen haastattelun äänitin aineiston litterointia ja jatkokäsittelyä varten. Haastateltavat toimivat kaikki tällä hetkellä esihenkilöinä eri aloilla. Haastateltavat ovat kaikki minulle entuudestaan tuttuja ja he lähtivät mielellään tutkimukseen mukaan.

Haastateltava	Ikä	Toimiala	Työnimike	Alaisten määrä	Haastattelun ajankohta ja kesto
Haastateltava A	34	Rakennusala	Yrittäjä	10	23.5.2021 45min
Haastateltava B	38	LVI	Toimitusjohtaja	6	23.5.2021 60min
Haastateltava C	49	Kuljetusala	Liiketoimintapäällikkö	130	23.5.2021 40min
Haastateltava D	50	Kuljetusala	Aluepäällikkö	150 (suoria 6)	24.5.2021 30min

Haastattelukysymykset olivat seuraavat:

1. Näkyykö ihmissuhteiden hallinta päivittäisessä työssäsi, koetko sen helppona vai vaikeana?
2. Mitä sinulle tulee mieleen sanasta empatia?
3. Näkyykö empatia sinun esihenkilötyössäsi?
4. Mikä kaikki edellyttää empatiaa työssäsi?
5. Kerro jokin esimerkki tilanteesta, jossa olet käyttänyt empatiataitojasi?
6. koetko empatian ja tunnetaidot tärkeänä yrityksen tuloksellisuuden kannalta?
7. Voiko empatiaa mielestäsi kehittää?
8. Haluaisitko kehittää empatiataitojasi?
9. Millä keinoilla voit itse vaikuttaa työssäsi positiiviseen työilmapiiriin ja koko organisaatiokulttuurin syntymiseen?
10. Vapaa sana empatiasta, tunnetaidoista, työhyvinvoinnista yms.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Empatia päivittäisessä esihenkilötyössä

Käsittelimme haastatteluissa ensin sitä, mitä empatia on haastateltavien mielestä ja millä tavoin se heidän työssään näkyy, sekä minkälaisissa tilanteissa he empatiaa ovat käyttäneet. Kaikille haastateltaville tulee mieleen sanasta empatia lämmin ja ymmärtäväinen ihminen. Tämä on varmasti aika yleinen ajatus empatiasta, eikä se ole väärin. Harvemmin osataan empatiaa pohtia sen kaikilla merkityksillä.

Haastateltava A kokee, että se miten paljon hän joutuu työssään ihmissuhteita hallitsemaan, on yllättänyt hänet. Hän on ollut yrittäjänä noin viisi vuotta, ja sitä edeltävältä ajalta hänellä ei ole esihenkilönä toimisesta kokemusta. Empatiataitoja hän tarvinnut siihen, että hän on oppinut tuntemaan kunkin työntekijän vahvuudet ja taipumukset. Toiset tuovat helpommin itse ilmi tahtonsa ja halunsa, toiset ovat hiljaisempia ja tyytyväisiä kaikkeen. A pohtii, että pitäisi muistaa myös huomata ne hiljaiset ja tyytyväiset työntekijät. Reagoida heidän tarpeisiinsa jo proaktiivisesti. Konkreettinen esimerkki empatian käytöstä hänelle oli tapahtunut juuri taannoin. Yhdellä alaisista ollut rankkaa yksityiselämässään, Oli tapahtunut ero ja jonkinlaista muuta ongelmaa. Työntekijä hakeutui työterveyteen. Työterveys olisi lähettänyt hänet hoitamaan asiaa julkiselle puolelle tai muulla tavoin hoitamaan asia henkilökohtaisesti koska vaiva ei ollut työperäistä. Työntekijä kertoi asiasta haastateltava A:lle. A päätti hoitaa yrityksen piikkiin työntekijän asiat kuntoon. Työntekijä sai työterveyden kautta tarvittavaa hoitoa ja keskusteluapua. Tämä maksoi työnantajalle melko paljon, mutta A uskoi panostuksen maksavan itsensä takaisin. Työntekijällä olisi myös ollut mahdollisuus ottaa vaikka pitkä sairausloma. Tätä hän ei kuitenkaan tehnyt. Hänen lojaalisuutensa varmasti kasvoi työnantajaa kohtaa työnantajan tekemän panostuksen jälkeen.

Haastateltava B on pitkään toiminut esihenkilönä. Nykyisessä toimessaan vasta kaksi vuotta. Mutta tätä aiemmin useita vuosia autoalalla. Silloin hänellä on ollut alaisinaan suurempia määriä työntekijöitä kuin nyt. B kokee ihmissuhteiden hallinnan olevan jokatäpäiväistä monellakin tavalla. Hänellä alaisinaan sekä myyjiä että asentajia. Myös aiemmassa toimessaan hän on toiminut esihenkilönä myyjille isommissa tiimeissä.

Hän kokee, että varsinkin myyjien kanssa ihmissuhteiden hallinta on isommassa roolissa. Myyjät tarvitsevat enemmän tukea, tsemppiä ja reagoimista, jos joku on huonosti. Myyjän työtä eli asiakaspalvelua ei pysty hoitamaan, jos mieli on syystä tai toisesta alhaalla. Asentajat toki myös tarvitsevat tukea, mutta heillä se ei välttämättä näyttyädy niin vahvasti jokapäiväisessä työssä. B on ollut myös yllättänyt siitä, miten paljon alaiset avaavat asioitaan ja ongelmiaan hänelle. Täytyy osata pitää rajat, jottei uuvu itse muiden murheista. Empatiataitojen käytöstä B kertoo esimerkin tilanteesta, jossa hän oli pidemmän aikaa huomannut työntekijän suoritustason laskeneen. Kauppaa ei syntynyt ja työntekijä vaikutti vetäytyneen. Ei vastannut puhelimeen. Kysyttäessä hän kertoi kaiken olevan hyvin. B istutti työntekijän alas juttelemaan asioista työntekijän kanssa ja sai lopulta kaivettua työntekijästä irti huolet. Tämän myötä myös työntekijän itsetunto oli myynnin osalta päässyt tippumaan, ja oli ikävä oravanpyörä lähtenyt käyntiin. Ratkaisuna B lähti tekemään työntekijän mukana, yhdessä muutaman kaupan, jolloin työntekijä löysi taas luottamuksen ja innostuksen työntekoon.

Haastateltava C on toiminut pitkään esihenkilötyössä. Alaisia hänellä on paljon. Hänen työnsä on pääasiassa vain ihmissuhteiden hallintaa. Alaisia on eri ikäisiä, eri kulttuureista, erilaisista elämäntilanteista jne. Jokaisen kanssa pitää osata käyttäytyä sopivalla tavalla. Joidenkin kanssa täytyy olla vaan hyvinkin asiallisia, joidenkin kanssa voi heittää vitsiä, joitakin voi haastaa sanallisesti yms. Tilanteita pitää myös oppia lukemaan etukäteen ja lyhyellä aikajänteellä. Hänelle kuitenkin ihmisten kanssa oleminen on helppoa ja hän tulee hyvin toimeen kaikkien kanssa. C kertoo empatian olevan ehdoton edellytys, jotta pärjää hänen työssään. Pehmeitä arvoja tarvitaan. C kertoo kuuntelevansa alaisiaan aina. Rajat on kuitenkin vedettävä. Empatia on hyvä lisä työssä, mutta se ei saa tarkoittaa liikaa pehmoilua, kertoo C. Esimerkkinä tapahtuneesta tilanteesta C kertoo nuoresta perheenisästä, jonka elämä oli ajautunut jonkinlaiseen kriisiin. Työntekijä pyysi saada vapaata pari viikkoa, jotta saa elämän raiteilleen. C järjesti alaiselleen vapaata, vaikka se oli ollut vaikea homma. Tässäkin tapauksessa haastateltava koki, että työpaikan hyvä ja ymmärtäväinen ilmapiiri vaikutti siihen, ettei työntekijä hakenut sairauslomaa, vaan oli lojaali työnantajaa kohtaan pyytämällä vain vapaata.

Haastateltava D on myös pitkän linjan esihenkilö. Tällä hetkellä hänellä on 6 suoraa alaista ja epäsuorasti yli 150. Hänellä ihmissuhteiden hallinta on luonnollisestikin päivittäistä. Hän kertoo empatian ja huomaavaisuuden lähtevän hänellä aivan pienistä

asioista. Yksi tärkeimmistä on joka päivä kaikkien tervehtiminen sekä ystävällinen tasapuolinen asenne kaikkia kohtaan. Empatiaa hän erityisesti tarvitsee haastavissa tilanteissa, kun hänelle kerrotaan ongelmista. Hänelle kerrotaan hyvin henkilökohtaisia ja kipeitäkin asioita. Joku kertoo kotiongelmistä, joku isän alkoholismista, perheenjäsenen sairaudesta tms. Tällä hetkellä hänellä on tilanne, jossa hän tukee vahvasti omaa alaistiaan, tuotantopäällikköä, joka siis esihenkilö itsekin. Hänellä ollut paljon haasteita omien alaistensa kanssa. Haastateltava D on yhdessä tuotantopäällikön kanssa yrittänyt purkaa tilannetta.

6.2 Empatia yrityksen kannalta

Toiseen osioon kirjoitan tutkimustuloksia siitä, miten haastateltavat kokivat empatian vaikutuksen yritykseen, sen tuloksellisuuteen ja kulttuuriin. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että empatialla on merkitys yrityksen hyvään tulokseen. Kaikki tunnistavat eron mitä pehmeämpi johtamistyyli saa aikaan. Haastateltava B kertoo miten aiemmassa työpaikassaan isossa valtakunnallisessa myyntiliikkeessä, järjestettiin säännöllisesti henkilöstökysymyksiä. Kaikki henkilöstökysymyksissä tulleet ongelmat johtuivat aina huonosta johtamisesta. Se näkyi myös suoraan tuloksessa. Näissä tapauksissa tehtiin aina toimenpiteitä. Huonoa ihmisten johtamista ei suvaittu. Haastateltavat A ja B kumpikin pohti sitä, miten omalla esimerkillä saadaan yritykseen positiivinen kulttuuri. Johdon pitää näyttää se tapa toimia. B kertoo työpaikasta, jossa arvoihin kuului tasa-arvoinen ja ystävällinen käyttäytyminen kaikille. Silti johto ei edes tervehtinyt työntekijöitään. Antaa melko ristiriitaisen kuvan. Kaikilla haastateltavilla oli yhteneväinen mielipide siitä, ettei kova johtajuus enää nykypäivänä riitä. Ihmiset ei siedä enää johtajiltaan huonoa käytöstä. Työntekijät tarvitsevat arvostusta ja palautetta työnteostaan, jotta jaksavat. Työntekijöiden sitouttaminen on erittäin tärkeää. Haastateltava A kertoo, miten varsinkin rakennusalalla työntekijöiden sitouttaminen on ainakin tällä hetkellä haastavaa, kun työntekijöistä on pula. Yrityksessä täytyy olla erityisen hyvä työyhteisö ja ilmapiiri, että työntekijät viihtyvät ja pysyvät. Haastateltavat pohtivat myös sitä, että välillä tulee myös olo, että johtajilta vaaditaan todella paljon. Haastateltava A kertoo, miten on joskus kovassa paineessa, kiireessä ja

stressissä käyttäytynyt liian tylästi työntekijöitä kohtaan. Se on inhimillistä, myös johtajilla on huonoja päiviä. A kertoo myös, että on pahoitellut tällaista käytöstä työntekijöiltään jälkeen päin.

”Nykypäivän työelämässä empatia ja tunnepuoli on ehdottoman tärkeää. Kaikki saadaan puhaltamaan yhteen hiileen samojen tavoitteiden hyväksi. Ilman tunnetaitoja se ei onnistu” -haastateltava B.

”Työelämä on muuttunut. Vanhan ajan patruuna hengellä ei ole enää nykypäivänä mahdollista toimia. On hyvä, että pehmeitä arvoja on tullut mukaan tekemiseen. Yrityksen tärkein ja kallein omaisuus on työntekijät. Ilman niitä ei ole mahdollista menestyä. Työhyvinvointi on aivan ehdoton. Kun arvostaa alaista, hän arvostaa vastavasti esimiestä.” Haastateltava C

6.3 Empatian kehittäminen

Kaikki haastateltavat suhtautuivat myönteisesti empatian kehittämiseen. Osa kuitenkin uskoo, ettei se ole kaikille ihmisille mahdollista, jollei luontaisesti omaa yhtään hyvää empatiaa. Jokainen koki, että empatian, kuten muidenkin tunnetaitojen kehittäminen kuuluu esihenkilötyössä työskentelevän työhön.

”Empatiataitoja voi kehittää kuten kaikkia muitakin taitoja. Toki ne ovat joillekin luontaisempia kuin toisille, mutta kaikilla on mahdollisuus kehittää taitoja.” Haastateltava C

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vastoin odotuksiani, ikä ei juurikaan vaikuttanut asenteisiin empatiasta ja pehmeämmästä johtamistyylistä puhuttaessa. Tämä mielestäni kertoo siitä, että pehmeämpi johtamistyyli on jo tullut osittain osaksi yritysten kulttuuria. Kaikki haastateltavat koki empatian tärkeäksi osaksi johtamistyötään. Jokaisella oli myös kertoa esimerkkejä tilanteista. Haastateltavat kokivat tarvitsevansa eniten empatiaa tilanteissa, joissa työntekijällä oli henkilökohtaisessa elämässä ongelmia.

Keskusteluistamme kävi ilmi, että kaikki haastateltavat tunnistavat ei empaattisen, ns. vanhainaikaisen johtamisen tyylin ja sen negatiiviset seuraukset. Haastateltavat kokivat, että omalla käytöksellään ja esimerkillään ovat vastuussa organisaation kulttuurista sekä henkilöstön hyvinvoinnista.

Ongelmaksi mielestäni tutkimuksen kannalta tuli se, ettei ihmisillä ole tietoa empatian eri muodoista. Jos haastatteluissa olisimme voineet puhua empatian eri muotojen vaikutuksesta johtamiseen, olisi työhön saanut enemmän näkökulmia. Se ettei empatiaa käsitteenä tunneta sen paremmin, kertoo ehkä siitä, ettei työelämässä siitä puhuta juurikaan. Empatian potentiaalia ei ole tunnistettu kokonaan. Puhutaan pehmeämmistä arvoista ja pehmeämmästä johtamistyylistä. Jotta empatiaa voidaan käyttää tehokkaasti johtamisen työkaluna, pitää se sisältyä johdon koulutukseen. Empatia on erittäin hyvä työkalu johtamiseen, joten tämä kannattaisi ottaa osaksi yrityksen sisäistä koulutusta.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotus

Tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa aineiston riittävyttä aineiston luotettavuuden kannalta. Yksi tapa arvioida aineiston riittävyttä on saturaatio. Saturaatio saavutetaan, kun aineisto alkaa toistaa itseään, eikä se tuo enää mitään uutta tietoa tutkimukseen. Validiteetti tarkoittaa sitä, miten onnistuneesti tutkimuksen tulos kohtaa tutkimusongelmien kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelulla on iso merkitys luotettavuuden kannalta.

Luotettavuus kärsii, jos haastattelukysymykset ja runko ovat huonosti suunniteltu ja toteutettu. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 185-187)

Haastattelin minulle entuudestaan hyvin tuttuja henkilöitä. Näin haastattelut olivat hyvin avoimia ja keskustelua saatiin aikaan. Näin ollen ajattelen haastatteluiden reliabiliteetin olevan suhteellisen luotettava. Haastateltavien määrä oli kuitenkin vähän alhainen, joten tulosten luotettavuuden lisäämiseksi muutama lisähaastateltava olisi tullut kyseeseen.

Haastattelun validiteetti onnistui melko hyvin. Ongelmaksi koitui se, että haastateltavilla oli hyvin pintapuolinen käsitys empatiasta, ja näin ollen näkökulma oli hyvin yksinkertainen. Tätä en ajatellut etukäteen. Itse olen opinnäytetyössäni avannut empatian eri muotoja auki perusteellisesti. Jos nämä empatian eri muodot olisi ollut myös haastateltavilla tiedossa, olisivat he voineet asiaa pohtia monipuolisemmin. Jälkeen mietin, olisiko kysymysten lähettämisen lomassa kannattanut lähettää haastateltaville lyhyt teoriapaketti empatian eri muodoista.

Opinnäytetyössäni tutkin empatiaa esihenkilön näkökulmasta. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia asiaa alaisen näkökulmasta. Miten esihenkilöiden ja alaisten näkemykset kohtaavat toistensa kanssa.

LÄHTEET

- Aaltola, E. & Keto, S. 2018. Empatia, myötäelämisen tiede. Into kustannus.
- Exit saunasta toimistoon. Talouselämä 18/2021
- Heinonen, E. Empatian voima on tärkeä erilaisuutta arvostavissa organisaatioissa. Kaleva 9.10.2017
- Heinonen, E. Harrasteilla on positiivista siirtymää myös työhön. Kaleva 2.9.2017
- Heinonen, E. Työorganisaatioissa luuraa monenlaisia pelkoja. Turun Sanomat 17.11.2017
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Hirsijärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan Kvalitaalisien opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Ora, H & Hougaard, R & Kalajo, T. 2018. Ajatteleva Johtaja. Alma Talent.
- Saarikivi Katri. 16.7.2019. Katri Saarikivi täräyttää suorat sanat surullisen yleisestä johtajuustyylistä – ”erittäin tehokas tapa aiheuttaa stressiä”. Viitattu 15.4.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/suomiareena-katri-saarikivi>
- Saarikivi Katri. 21.8.2020. Mitä hyötyä empatiasta? Viitattu 15.5.2021. <https://www.laakarilehti.fi/liitossa/liitto-toimii/mita-hyotya-empatiasta/>
- Salonen Eveliina, 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Alma Talent.
- Seppälä Riikka. 9.10.2019. Empatia on vahvuutta murtautua esiin auktoriteettimuurin takaa. viitattu 1.5.2021. <https://eventolehti.fi/artikkelit/empatia-on-vahvuutta-murtautua-esiin-auktoiteettimuurin-takaa>
- Sjöroos Margit. 2010. Myötätunto - ole läsnä, elä mukana. Minerva Kustannus Oy. Työkuorma näkyväksi. Talouselämä 8/2021
- Lehtinen Esa. 25.4.2021. Sopiva yhdistelmä empatiaa ja myötätuntoa tekee johtajasta entistä paremman johtajan. viitattu 17.4.2021. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2021/04/25/sopiva-yhdistelma-empatiaa-ja-myotatumtoa-tekee-johtajasta-entista-paremmen-johtajan>