



Luottamuksen rakentaminen työelämän vuorovaikutustilanteissa empatian avulla

Annette Liias

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Myynnin koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä Annette Liias
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Luottamuksen rakentaminen työelämän vuorovaikutustilanteissa empatian avulla
Sivu- ja liitesivumäärä 47 + 1
<p>Nykypäivän työelämän ollessa jatkuvassa murroksessa, lisääntyy inhimillisyyden ja pehmeiden taitojen tärkeys. On oleellista tunnistaa empatia arvokkaana työkaluna, jotta sen avulla saavutettavissa olevat hyödyt voidaan lunastaa. Kaikki yritykset, sektorista riippumatta, voivat hyötyä empatiasta, kunhan empaattisuudelle luodaan ensin tilaa työyhteisön vuorovaikutuksessa.</p> <p>Tässä tutkimustyypisessä opinnäytetyössä tarkastellaan empatian roolia työyhteisön vuorovaikutuksessa ja luottamuksen rakentamisessa. Tavoitteena on ymmärtää, kuinka empatiaa voitaisiin hyödyntää syvemmän luottamuksen synnyttämisessä. Työssä erityisesti syvennytään empatian mahdollistamiin hyötyihin työyhteisön näkökulmasta, ja kuinka nämä kyseiset hyödyt vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen sekä ylläpitoon. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona yritykselle Creative Code Oy.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa avataan alkuun empatia käsitteenä, minkä jälkeen tarkastellaan monipuolisesti sen roolia työyhteisön vuorovaikutuksessa. Tietoperustan viimeinen luku käsittelee luottamusta, sen roolia ihmissuhteissa ja organisaatioissa sekä luottamusta edistäviä ja heikentäviä tekijöitä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, ja tutkimusaineisto sitä varten kerättiin puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Tutkija haastatteli yhteensä kuutta eri henkilöä. Haastateltavien yhdistävä tekijä on se, että he kaikki edustavat organisaatioissa, jotka ovat olleet yrityksen Great Place To Work tuottamassa listauksessa ”Suomen parhaat työpaikat 2023”.</p> <p>Tietoperustan ja tutkimuksen avulla saatiin aikaan kattava kokonaisuus, joka tukee merkittävästi empatian ja luottamuksen yhteyttä. Empatia koetaan kriittisenä tukipilarina luottamukselle. Kun työyhteisö luo empaattisuudelle tilaa, mahdollistuvat lukuisat organisaatiotason hyödyt, mutta ennen kaikkea mahdollistuu suotuisa ympäristö vahvan ja kestävä luottamuksen rakentumiselle.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu aikavälillä tammikuu 2024 – huhtikuu 2024.</p>
Asiasanat Empatia, luottamus, vuorovaikutus, työyhteisö, työhyvinvointi

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja peittomatriisi	3
2	Empatia	5
2.1	Mitä empatialla tarkoitetaan	5
2.2	Empatian eri muodot	6
3	Empatian rooli työelämän vuorovaikutuksessa	8
3.1	Viestintätaitojen merkitys empaattisessa kohtaamisessa	8
3.2	Empatiaan liittyvät haasteet	9
3.3	Empatian kehittäminen työyhteisössä	11
3.4	Empatian mahdollistamat hyödyt työyhteisössä	12
4	Luottamus	15
4.1	Mitä luottamuksella tarkoitetaan	15
4.2	Luottamuksen rooli ihmissuhteissa ja organisaatioissa	16
4.3	Luottamusta edistävät ja heikentävät tekijät	17
5	Tietoperustan yhteenveto	19
5.1	Alakysymys 1: Mitä on empatia?	20
5.2	Alakysymys 2: Mikä on empatian rooli työyhteisön vuorovaikutuksessa?	20
5.3	Alakysymys 3: Miten luottamus rakentuu?	21
6	Empiirinen tutkimus	23
6.1	Tutkimuksen toteutus ja aikataulu	23
6.2	Menetelmävalinnat perusteluineen	24
6.3	Aineiston keruu ja analysointi	26
7	Tutkimustulosten esittely	29
7.1	Työyhteisön vuorovaikutuksen avaintekijät	29
7.2	Empatian rooli vuorovaikutuksessa	32
7.3	Yhteys empatian ja luottamuksen välillä	36
7.4	Tulosten yhteenveto	37
8	Pohdinta	39
8.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	39
8.2	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	41
8.3	Tutkimuksen luotettavuus	42
8.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	43
	Lähteet	45

Liitteet	48
Liite 1. Haastattelurunko	48

1 Johdanto

Nykypäivän työelämän luonne on jatkuvassa muutoksessa, mutta silti ihmissuhdetaitojen tärkeys ei ole häviämässä. Tunneälyä arvostetaan jatkuvasti enemmän, ja siihen liittyvät ominaisuudet ovat selvästi tämän päivän kilpailuvaltteja. Muun muassa digitalisaation myötä tarve inhimillisyydelle vain korostuu, ja onkin hyvä muistaa panostaa niihin asioihin, jotka vain ihminen voi tehdä. (Bradberry 2023, 403–404.) Näitä taitoja voidaan myös kutsua pehmeiksi taidoiksi, ja niitä kohtaan löytyy arvostusta lukuisilla eri aloilla. Pehmeisiin taitoihin lukeutuvat muun muassa kommunikointi, yhteistyötaidot ja sopeutumiskyky. Ne ovat siispä ratkaisevia tekijöitä vuorovaikutuksen ja suhteiden luonnin kannalta niin kollegoiden kuin asiakkaidenkin kanssa. (Danao 20.4.2023.)

Empatia on keskeinen tekijä ihmisten välisissä rakentavissa vuorovaikutussuhteissa. Se ilmenee kykynä ja haluna asettua toisen ihmisen asemaan siten, että voi havaita tämän ajatuksia ja kokemuksia myös ilman sanallista viestintää. Tällöin eläydytään toiseen henkilöön niin älyllisesti kuin tunnetasollakin. (Salonen 2017, 171–172.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia empatian vaikutusta erityisesti luottamuksen rakentamisessa. Tarkoituksena on tarkastella empatian esiintymistä voimavarana ja mahdollisena työkaluna yritykselle Creative Code Oy. Tutkija on kiinnostunut siitä, kuinka empatiasta voisi valjastaa ratkaisevan tekijän luottamuksen rakentamisessa erilaisissa työyhteisön vuorovaikutustilanteissa, erityisesti oman henkilöstön välillä, mutta myös esimerkiksi asiakkaiden kanssa.

Lisäksi tutkija on kiinnostunut siitä, millaisia mahdollisuuksia yritys voi saavuttaa omassa kehityksessään, kun empatiaa hyödynnetään työyhteisön vuorovaikutuksessa. Aihe on ajankohtainen ja merkityksellinen toimeksiantajayritykselle, sillä sen tavoitteena on rakentaa entistä hyvinvoivempi työpaikka, jossa on sitoutuneita työntekijöitä, ja joilla on valmius luoda entistä syvempiä ja pitkäaikaisempia asiakassuhteita.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, ja se toteutetaan haastattelututkimuksena. Tutkija on päättänyt selvittää, kuinka arvostetut työpaikat suhtautuvat empatiaan, ja kuinka sitä hyödynnetään työyhteisön vuorovaikutustilanteissa ja etenkin luottamuksen rakentamisessa. Haastateltavien henkilöiden valinnassa hyödynnetään Great Place To Work -yrityksen tuottamaa listausta ”Suomen parhaat työpaikat 2023” (Great Place To Work 2023). Listauksesta valitaan monipuolisesti eri sektoreiden edustajia kaiken kokoisista yrityksistä, jotta aineistosta saadaan monipuolinen.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen media- ja mainostoimisto Creative Code Oy. Yritys tuottaa asiakkailleen monipuolisia digitaalisia sisältöjä, kuten verkkosivuja ja materiaalia

asiakkaiden sosiaalisen median kanaviin. Yritys myös auttaa asiakkaitaan myynnin tukitoimissa. Missiona on tuoda asiakasyritysten brändi ja ainutlaatuinen tarina esiin mielenkiintoisella tavalla. Kyseisen yrityksen asiakkaita ovat erilaiset yritykset ja yhdistykset. (Creative Code Oy s.a.)

Creative Code on perheyritys, jossa arvostetaan avointa ja tiivistä tiimityöskentelyä, ja siksi henkilöstö on kuin osa laajennettua perhettä. Yhteensä henkilöstömäärä on 11. Tärkeä arvo on auttaa asiakkaita menestymään kokonaisvaltaisen tuen myötä. Yrityksessä myös arvostetaan rohkeaa innovatiivisuutta sekä kehittymishalua. Koko henkilöstö haluaa aktiivisesti laajentaa osaamistaan, jotta asiakkaita voitaisiin palvella parhaalla mahdollisella tavalla. (Creative Code Oy s.a.)

Yrityksen visio on erottua kilpailijoista optimoimalla perheyrittäjyydestä asiakkaille tulevat hyödyt. Asiakkaista aidosti välittäminen ja pitkäaikaisten kumppanuuksien rakentaminen ovat kaiken keskiössä. Yrityksen sisällä jokainen kohdataan yksilönä ja erilaisuutta arvostetaan. Arvoihin lukeutuvatkin luovuus, välittäminen, intohimo ja rohkeus. Tavoitteena on luoda työntekijöille mahdollisimman viihtyisä ja luotettava työilmapiiri, jossa on turvallista kokeilla uutta ja haastaa itseään. Empaattisuutta myös arvostetaan työyhteisössä, ja siitä halutaan kehittää entistä parempi voimavara henkilöstölle, jotta he puolestaan voivat entisestään kehittää ja syventää vuorovaikutustaan niin sisäisesti kuin myös asiakkaidenkin kanssa. (Creative Code Oy s.a.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, kuinka empatiaa voidaan hyödyntää luottamuksen rakentamisessa. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset tuottavat arvokasta tietoa yrityksen Creative Code Oy:n työntekijöille, jotta he voisivat ymmärtää paremmin luottamuksen rakentumista ja hyödyntää empatiakykyä entistä paremmin ja monipuolisemmin työssään. Tutkimus selvittää vastaukset siihen, mitä empatialla tarkoitetaan, millaisia hyötyjä sillä on ja kuinka se voi ilmentyä työelämän vuorovaikutuksessa sekä millainen yhteys sillä on luottamuksen rakentumisessa.

Toimeksiantaja voi huomioida työn tulokset omissa toimintatavoissaan ja käytännöissään, esimerkiksi asiakassuhteiden ylläpitoon tai työntekijöistä huolehtimiseen liittyen. Lisäksi kirjoittaja hyötyy työstä perehtymällä lisää kiinnostuksen kohteisiinsa ja mahdollisesti oppimalla itse paremmaksi empatiakyvyn hyödyntäjäksi työelämässä. Tuotos muutenkin tavoittelee sitä, että mahdollisimman moni aiheesta kiinnostunut saisi itselleen syvemmän ymmärryksen teemasta tämän opinnäytetyön avulla ja pystyisi täten myös saamaan oivalluksia ja työkaluja omaan työhönsä. Opinnäytetyön aihe liittyy vahvasti myös osa-alueisiin työelämän ulkopuolella, sillä ihmisille on joka paikassa hyötyä paremmista ihmissuhdetaidoista.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on ”kuinka työelämän vuorovaikutustilanteissa voidaan hyödyntää empatiaa luottamuksen rakentamisessa?”. Pääkysymyksen tueksi työ tulee vastaamaan seuraaviin alakysymyksiin:

- Mitä on empatia?
- Mikä on empatian rooli työyhteisön vuorovaikutuksessa?
- Miten luottamus rakentuu?

Opinnäytetyön tavoitteena on siis vastata edellä mainittuihin kysymyksiin antaen toimeksiantajayritykselle tietoa ja valmiutta kehittyä tuetummin toivottuun suuntaan. Tarkoituksena on tutkimuksessa keskittyä erityisesti siihen, millaiset tekijät organisaatiotasolla vaikuttavat empatian ilmentymiseen ja tämän myötä luottamuksen rakentamiseen. Työssä ei tulla puolestaan syventymään siihen, millä tavoin yksilö voi henkilökohtaisessa elämässään harjoittaa empatiaa, vaan pääpaino on työelämän vuorovaikutussuhteissa. Tutkimus ei myöskään käsittele aivoissa tapahtuvia muutoksia tai reaktioita, kun empatiaa koetaan tai vastaanotetaan. Tutkija tulee käsittelemään työssä empatian kokemista erityisesti työyhteisössä ja siihen liittyviä käytösmalleja sekä hyötyjä. Työssä myös sivutaan hieman erilaisia näkökulmia aiheen ympäriltä, jotta lukijalle muodostuu konkreettisten esimerkkien kautta mahdollisimman syvä ymmärrys empatian ja luottamuksen yhteydestä. Tällaisia näkökulmia ovat esimerkiksi empatian esiintyminen johtamistavoissa, myynnissä sekä markkinoissa, mutta näihin teemoihin ei ole kuitenkaan tarkoitus syventyä sen enempää. Niitä siis sivutaan ainoastaan kontekstin selkiyttämiseksi.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja peittomatriisi

Opinnäytetyö koostuu kuudesta osasta; johdanto, tietoperusta, tietoperustan yhteenveto, empiirinen osuus, tutkimuksen tulokset ja pohdinta. Tietoperusta sisältää kolme päälukua, joista jokainen käsittelee yhtä alakysymystä. Tietoperustan ensimmäisessä luvussa, eli luvussa 2, avataan empatia käsitteenä, minkä jälkeen luvussa 3 syvennytään sen rooliin työyhteisön vuorovaikutuksessa. Viimeisessä tietoperustan luvussa, eli luvussa 4, käsitellään luottamuksen rakentumista ja täten vastataan viimeiseen alakysymykseen. Empiirisessä osuudessa puolestaan käydään läpi laadullisen tutkimuksen eri vaiheita, minkä jälkeen tuloksia analysoidaan. Lopuksi pohdinnassa peilataan tutkimuksen avulla kerättyä dataa tietoperustaan sekä arvioidaan johtopäätösten luotettavuutta.

Opinnäytetyön teoriaosuus tuottaa lukijalle selkeän ymmärryksen siitä, mitä tarkoittavat empatia ja luottamuksen rakentaminen. Tietoperustan tueksi suoritetaan laadullista tutkimusta haastatellen tutkimuksen kannalta kiinnostavia henkilöitä. Kyseinen menetelmä valikoitui käytettäväksi sen vuoksi, että kirjoittaja voisi huolella valita työn tulosten kannalta sekä toimeksiantajayrityksen näkökulmasta merkittävimmät ja kiinnostavimmat henkilöt haastateltaviksi. Alla on kuvattu opinnäytetyön peittomatriisi selventämään työn rakennetta. Se koostuu yhdestä pääkysymyksestä ja

kolmesta alakysymyksestä. Peittomatriisiin on kerrottu jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalle ne luvut, joissa kyseistä aihetta käsitellään.

Taulukko 1: Opinnäytetyön peittomatriisi

Tavoitteet	Tietoperusta	Menetelmät	Haastattelukysymykset	Tulokset
Pääkysymys: Kuinka työelämän vuorovaikutustilanteissa voidaan hyödyntää empatiaa luottamuksen rakentamisessa?	4.2, 5	Laadullinen tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu	6, 8, 10, 11	7.2, 7.3, 7.4
Alakysymys 1: Mitä on empatia?	2.1, 2.2, 5.1	Laadullinen tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu	6, 9, 10, 11, 12	7.2, 7.3, 7.4
Alakysymys 2: Mikä on empatian rooli työyhteisön vuorovaikutuksessa?	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 5.2	Laadullinen tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu	6, 7, 9, 10, 11, 12, 13	7.2, 7.3, 7.4
Alakysymys 3: Miten luottamus rakentuu?	4.1, 4.2, 4.3, 5.3	Laadullinen tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu	5, 8	7.1, 7.3, 7.4

2 Empatia

Tässä luvussa lähdetään avaamaan empatiaa käsitteenä tarkastelemalla sen ilmentymistä ja määrittelyä eri näkökulmista. Lisäksi syvennytään empatian eri ulottuvuuksiin, joita on kolme; kognitiivinen empatia, affektiivinen empatia ja myötätunto. Tutkija kokee tärkeäksi avata empatian käsitteenä syvällisesti ja monipuolisesti, jotta siitä muodostuu mahdollisimman laaja ymmärrys. Kun empatian merkityksen oivaltaa, voidaan lähteä tarkastelemaan sitä mahdollisena työkaluna työelämän vuorovaikutustilanteissa. Ymmärrys auttaa hyötyjen saavuttamisen konkretisoimisessa, kun lähdetään esimerkiksi kehittämään yrityksen toimintamalleja.

Alkujaan sana empatia lähti muotoututumaan 1900-luvun alussa saksalaisen taidehistoriallisen termin *Empathie* käännökseenä. Tänä päivänä se on helposti havaittavissa jokapäiväisissä vuorovaikutustilanteissa; se näkyy niin työelämässä kuin henkilökohtaisissa suhteissa. (Lanzoni 2018, 2–3.) Huotilainen ja Saarikivi (2018, alaluku Miksi empatia on kehittynyt? Mihin sitä tänään tarvitaan?) puolestaan toteavat, että empatiaan liittyvät taidot ovat luultavasti aina olleet mahdollistamassa koko ihmislajin selviytymistä – ja ovat sitä oletettavasti yhä tänäkin päivänä. Paakkanen (2022, 31–35) yhtyy tähän ja lisää, että ihmiset ovat kautta aikojen olleet muihin eläimiin verrattuna hyvin harvinaisia siinä, kuinka paljon he ovat valmiita auttamaan muita – jopa ventovieraita.

2.1 Mitä empatialla tarkoitetaan

Vaikka empatia on sanana ollut olemassa jo vuosisatoja, on siihen liittyvä tutkimus silti suhteellisen uutta. Tutkijoilla on ollut tieteenalasta riippuen hieman erilaisia määrittelyitä empatialle, ja tämä epämääräisyys on varmasti toiminut jonkinlaisena hidasteena empatiaan liittyvän tutkimuksen kehittämisessä. Empatia on kuitenkin tunnistettu avaintekijäksi onnistuneessa vuorovaikutuksessa, etenkin työelämässä. Empatia muun muassa motivoi ihmisiä auttamaan toisia, helpottaa yhteyksien luomista ja edesauttaa sosiaalisen tuen tarjoamista, kuten toisten kannustamista tai toista helpottavan ratkaisun löytämistä. (Bove 2019, 31–43.)

Salosen (2017, 171) mukaan empatia ilmenee kykynä asettua toisen ihmisen asemaan siten, että voi havaita tämän ajatuksia ja kokemuksia myös ilman sanallista viestintää. Tällöin eläydytään toiseen henkilöön niin älyllisesti kuin tunnetasollakin. Empatian avulla voidaan siis tarkastella eri tilanteita toisen ihmisen näkökulmasta. Kyseinen taito on hyvin oleellinen osa rakentavaa kanssakäymistä. (Salonen 2017, 171.)

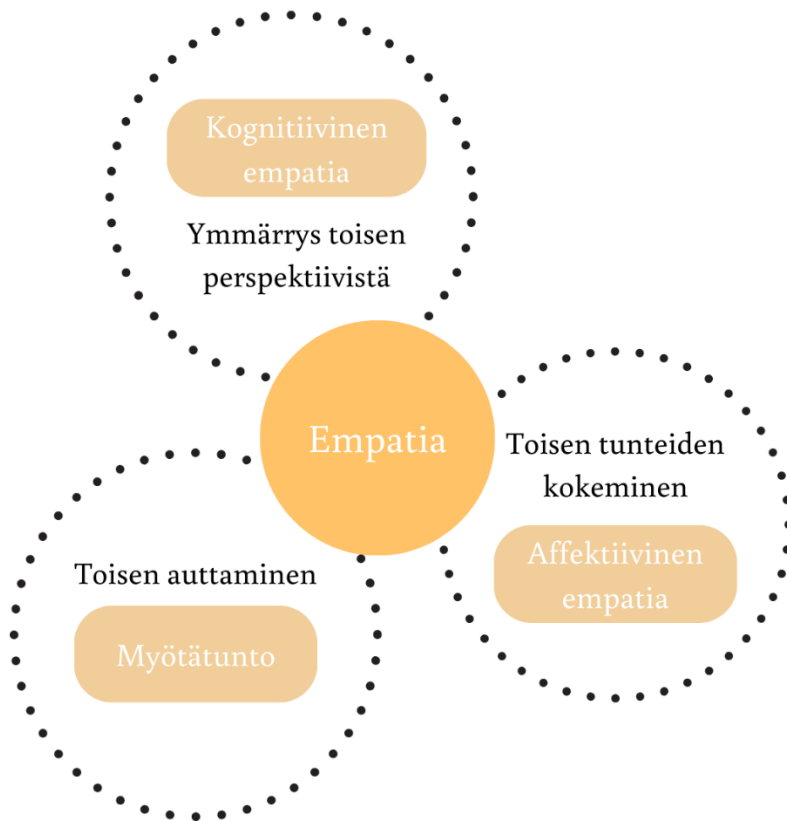
Joillekin empatia tarkoittaa kykyä lukea muita tai tuntee yhteyttä toisiin. Toiset puolestaan pitävät sitä haluna osoittaa huolenpitoa. Vaikka tutkijatkin mieltävät empatian merkityksen hieman eri tavoin, niin silti sen käsitteellisestä epämääräisyydestä huolimatta useimmat ihmiset kuitenkin

puhuvat empatiasta silloin, kun ymmärretään ja välitetään siitä, mitä joku toinen ihminen käy läpi. (Fisher 2.10.2020.) Paakkanen (2022, 84–85) korostaakin, että ihminen tarvitsee tunneyhteyksien kokemista läpi elämän. Ilman näyttöä siitä, että joku toinen ihminen ymmärtää omia ajatuksia ja tunteita, voi tuntua helposti yksinäiseltä ja sivuutetulta. (Paakkanen 2022, 84–85.)

Empatian määrittelyä hankaloittaa hieman myös sen sekoittaminen sympatiaan. Arkikielessä niiden ero on varsin epäselvä. Niillä kuitenkin on merkittävä ero, ja se on hyvä ymmärtää. Sympaattinen ihminen pystyy hyvin eläytymään toisen tunteisiin, niin iloon kuin kärsimykseenkin. Tällöin puuttuu kuitenkin pyrkimys toisen tunteiden ymmärtämiseen. Sympatia usein vahvistaa entisestään kohteen kokemaa tunnetta, eikä tämä ole hyväksi negatiivisten tunteiden yhteydessä. Empaattinen ihminen puolestaan pystyy ymmärtämään toisen kokemusta ja myötäelämään tarvittavalla tavalla, kuitenkaan ottamatta toisen tunteita omakseen. Empaattinen ihminen voi yleensä paremmin auttaa toista henkilöä, kuin sympaattinen ihminen. (Rinne s.a.)

2.2 Empatian eri muodot

Neurotieteessä empatiaa on perinteisesti ollut tapana jaotella kahteen eri pääulottuvuuteen, kognitiiviseen ja affektiiviseen empatiaan. Kognitiivisella empatialla viitataan toisten ajatusten ymmärtämiseen, kun taas affektiivisella empatialla tarkoitetaan toisten tunteisiin tarttumista. Tällainen jaottelu on saanut juurensa siitä, kun tutkimuksissa havaittiin näiden kahden aktiviteetin osalta erilaiset aivomekanismit. Tutkijat ehdottavat myös empatian erotteluun kolmatta haaraa; myötätunto. Myötätunnolla voidaan viitata empaattiseen motivaatioon. Se voi esimerkiksi ilmentyä haluna auttaa muita tavalla, joka ei suoranaisesti tuota hyötyä tekijälle itselleen. (Huotilainen & Saarikivi 2018, luku Empatia) Seuraavassa kuvassa (kuva 1) on havainnollistettu tätä mukailevaa jaottelua empatian eri ulottuvuuksien hahmottamiseksi.



Kuva 1. Empatian jakautuminen eri ulottuvuuksiin (mukaillen Huotilainen & Saarikivi 2018, luku Empatia)

Pessi, Martela ja Paakkanen (2017, 14–15) erittelevät myötätunnon empatiasta puolestaan siten, että empatia ei itsessään ole vielä tekoja. Aito empatia tyypillisesti herättää kyllä motivaation eli halun auttaa toista, mutta vasta myötätuntoon kuuluu kuitenkin varsinainen tuki ja konkreettiset teot toisen auttamiseksi. On myös tilanteita, joissa empatia ei johda tekoihin tai toisia autetaan myös ilman hyväntahtoista motivaatiota. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 14–15) Myöhemmin Paakkanen (2022, 40–42) on kuitenkin lähtenyt syventymään empatian tutkimiseen enemmän, ja hän kertoo lopulta ymmärtäneensä sen olevan kolmiosainen kyky. Kolmella kyvyllä viitataan juuri kognitiiviseen empatiaan, affektiiviseen empatiaan ja myötätuntoon, kuten myös Huotilainen ja Saarikivi (2018, luku Empatia) ovat sen esittäneet.

3 Empatian rooli työelämän vuorovaikutuksessa

Paakkasen (2022, 48) sanoin empatia on paras vuorovaikutuksen työkalumme. Tässä luvussa syvennytäänkin empatian ilmentymiseen etenkin työyhteisöissä, ja kuinka se edesauttaa vuorovaikutamista esimerkiksi kollegoiden kesken, johdon ja muun henkilöstön välillä sekä myös asiakkaiden kanssa. Tarkoitus on syventyä empatian tarjoamien mahdollisuuksien lisäksi myös siihen liittyviin haasteisiin sekä vääristyneisiin mielikuviin aiheen ympärillä. On olennaista myös avata tekijöitä, jotka vaikuttavat empatian kokemiseen työyhteisössä, jotta mahdollisia esteitä voitaisiin ymmärtää ja näin ollen ylittää. Lisäksi luvussa tullaan kattavasti käsittelemään nimenomaan työelämän näkökulmasta niitä hyötyjä, joita yritykset voivat empatian avulla saavuttaa. Tämä luku pyrkii monipuolisesti vastaamaan toiseen alakysymykseen, eli siihen, mikä on empatian rooli työyhteisön vuorovaikutuksessa.

Empatiaan perehtynyt aivotutkija Saarikivi (Teknologiateollisuus ry 2018) korostaa empatian merkitystä työelämässä, etenkin nyt digiajalla. Teknologian kehitys muuttaa työntekoa jatkuvasti, mutta tarve inhimillisille taidoille vain korostuu. Empatia on kokoelma erilaisia taitoja, kuten toisten ihmisten ymmärtämistä, kokemusten jakamista, empaattisia tekoja sekä toisten ihmisten toiminnan ennustamista. Näitä taitoja tullaan työelämässä tarvitsemaan myös jatkossa. (Teknologiateollisuus ry 2018.) Tämän luvun tarkoitus on tuottaa kattava ymmärrys empatian roolista työelämän vuorovaikutuksessa, jotta empatia työkaluna voidaan aidosti tunnistaa.

3.1 Viestintätaitojen merkitys empaattisessa kohtaamisessa

Nymanin (2021, 30) mukaan kahden ihmisen välinen dialogi vaatii monia taitoja onnistuakseen rakentavalla tavalla. Riskinä voi olla esimerkiksi, että kommunikaatio muuttuu yksinpuheluksi tai väitelyksi. Lisäksi yksilön ennakkoluulot saattavat vesittää keskustelun, mikäli hän ei aidosti keskity kuuntelemaan vastapuolta. Nyman kertookin, että vaikka ei ehkä kuviteltaisi, niin dialogin tärkeimpiä taitoja onkin nimenomaan kyky käsitellä puhujan omia tunteita. On siis osattava hiljentää omat ajatukset, jotta voi keskittyä seuraamaan toisen ajatuksia sekä myös sanatonta viestintää. Tämä vaatii hyvää kuuntelemisen taitoa ja havainnointikykyä. Hyvä kuuntelija osaa myös esittää oikeanlaisia tarkentavia kysymyksiä, jotta keskustelu voi edetä entistä syvällisemmäksi. (Nyman 2021, 30.)

Myös Joki (2021, 105–154) painottaa, että keskusteluiden tarkoitus on kohdata toinen ihminen niin, että on mahdollisuus jakaa keskenään ajatuksia, tunteita ja kokemuksia. Laadukas keskustelu edellyttää molemminpuolista avoimuutta, kunnioitusta ja mielipiteen vapautta. Työyhteisöissä vuorovaikutus toimii silloin, kun siellä on keskusteluun kannustava ja salliva ilmapiiri. Tämä myös toimii edellytyksenä tuloksekkaalle työskentelylle. Toimivassa työyhteisössä toimivat ihmissuhteet ovat

siis keskiössä. Tällaisessa organisaatiossa on tilaa ja arvostusta tunteille sekä avoimelle keskustelulle. (Joki 2021, 105–154.)

Paakkanen (2022, 26) tukee Joen (2021, 105–154) ajatuksia työyhteisön vuorovaikutukseen vaikuttavista tekijöistä. Ihmisten kyvyt ja potentiaali tulevat esiin silloin, kun niihin uskotaan ja niille annetaan tilaa. Työyhteisön jokaisessa kohtaamisessa, oltaisiin sitten fyysisesti läsnä tai etäyhteyksien varassa, osoitetaan osapuolille se, mistä asioista työpaikalla välitetään ja mihin kannustetaan. Kaikki kohtaamiset ovat siis mahdollisuuksia saada haluttu vaikutus aikaan. Johtajat ja työntekijät luovat tilaa empatialle uskomalla siihen, että kasvupotentiaalia löytyy aina ja muutos lähtee liikkeelle pienistä teoista. Paakkanen kehottaakin ihmisiä kysymään itseltään kohtaamisiin liittyvän kysymyksen: ”Näenkö ihmisessä, tiimissä tai organisaatiossa mahdollisuuksia erinomaiseen tai parempaan?” (Paakkanen 2022, 26.) Kysymys liittyy sopivasti myös tämän opinnäytetyön aiheeseen. Kohti parempaa luottamuksen rakentamista ja syvempää vuorovaikutusta voidaan mennä vasta sitten, kun on tunnustettu ensin halu sekä potentiaali kasvaa ja kehittyä siinä.

3.2 Empatian liittyvät haasteet

Empatian kokeminen muuttuu haastavammaksi silloin, kun yritetään ymmärtää jotain sellaista kokemusta tai näkökulmaa, jota ei henkilökohtaisesti itse ole kokenut. Tutkimukset ovat osoittaneet, että useimmat ihmiset kykenevät tuntemaan empatiaa esimerkiksi toisen menettäessä jotain tai toisen kärsiessä fyysisestä kivusta. Toisaalta voi taas olla hyvin hankalaa kokea empatiaa sellaista ihmistä kohtaa, joka eroaa paljon itsestä persoonaltaan tai elämäntilanteeltaan. Eli ihminen, joka ei itse ole kamppaillut esimerkiksi yksinäisyyden tai masennuksen kanssa, kokee myös hankalammin empatiaa sellaista kokevan vuoksi. (Rinne s.a.) Tähän yhtyy myös Paakkanen (2022, 47) puhuesaan empatiasta ilman moraalia. Jos työkaveri tuntuu kuuluvan samaan ryhmään kuin itse, tuntee tätä kohtaan todennäköisemmin empatiaa, kuin sellaista kohtaan, joka kuuluu omassa mielessä johonkin muuhun ryhmään. (Paakkanen 2022, 47.)

Myös Bloom (2017, 24–31) tarttuu empatian ja moraalien ristiriitaisuuteen. Empatia voi saada ihmiset toimimaan ristiriitaisesti siihen nähden, mitä he tavallisesti pitäisivät oikeudenmukaisena. Tämä ilmenee esimerkiksi puolueellisina valintoina, joissa empatia on saanut yksilön suosimaan tiettyä henkilöä koko ryhmän sijaan. Bloom (2017, 24–31) yhtyy Paakkaseen (2022, 47) myös siinä, kuinka empatiakyky ohjaa yksilön mieltymykset eri ryhmistä. Euroopassa jalkapallofaneilla toteutettu tutkimus osoitti, että yksilöt kokivat merkittävämmän empaattisen reaktion silloin, kun he näkivät saman joukkueen kannattajan kärsivän kivusta, verrattuna siihen, kun vastustajajoukkueen kannattaja kärsi. (Bloom 2017, 24–31.)

Paakkanen (2022, 147–151) myös nostaa empatian yhdeksi suurimmaksi esteeksi sen, että yksilö ei kykene uskomaan siihen mahdollisuuteen, että oma näkemys jostain voisi olla virheellinen tai puutteellinen, vaikka se perustuisikin vain ja ainoastaan omiin kokemuksiin. Omat kokemukset luovat meille oman totuuden, johon uskoa, mutta se ei saa viedä tilaa toisten näkökulmilta. Aito empatia on syvä ymmärrys siitä, että toisen maailma on yhtä todellinen, kuin oma, vaikka se näyttäytyisi eri tavalla. Jokainen kuitenkin lopulta katsoo maailmaa omien kokemuksiansa läpi. Usein eri näkökulmien kohdatessa on vaarana ajautua vastakkainasetteluun. Uteliaisuutta, itsetutkiskelua ja empatiaa hyödyntämällä voi lopputuloksena puolestaan syntyä rikastuttavaa keskustelua, uusia näkemyksiä ja hedelmällistä yhteistyötä. (Paakkanen 2022, 147–151.)

Huotilaisen ja Saarikiven (2018, luku Empatia) mukaan empatian tuntemista hankaloittaa yksinkertaistettuna epäinhimillisuus. Tämä voi korostua vaikkapa kilpailuasetelmassa tai työroolien eriarvoisuudessa työpaikalla. Tutkimukset ovat osoittaneet, että johtaja- tai esimiesasema saattaa nopeastikin heikentää empaattisuutta. (Huotilainen & Saarikivi 2018, luku Empatia.)

Empatia voi liiallisena myös olla kuluttavaa. Myötätuntouupumus liittyy tähän. Kun toisten tunteisiin eläydytään ja samaistutaan liikaa, voi se pidemmän päälle syödä omaa energiaa niin, että se alkuun lamauttaa toimintakykyä tai pahimmillaan jopa johtaa loppuun palamiseen. Tämä haaste esiintyy erityisesti hoiva-alalla. Empaattista osaamista voidaan myös väärinkäyttää. Tätä voi olla esimerkiksi manipulaatio tai ymmärrys siitä, millä tavalla voi syvimmin loukata tai satuttaa toista ihmistä. (Pessi ym. 2017, 15.)

Myös Huotilainen ja Saarikivi (2018, alaluku Miten voi lisätä empatiaa työorganisaatiossa?) muistuttavat myötätuntouupumuksen riskeistä. Kun ihminen toistuvasti altistuu ja samaistuu muiden negatiivisiin tunteisiin, voi siitä koitua stressitekijä. Tutkimukset osoittavat, että riski myötätuntouupumukseen on suurempi sellaisilla henkilöillä, jotka kokevat paljon syyllisyydentunteita esimerkiksi silloin, kun itsellä menee paremmin kuin muilla. Myötätuntouupumuksen myötä kyky kohdata muut empaattisesti vähentyy. On siis tärkeää pystyä hallitsemaan empaattisuutta, jotta siitä ei tule ihmiselle liian kuluttavaa. (Huotilainen & Saarikivi 2018, alaluku Miten voi lisätä empatiaa työorganisaatiossa?) Myös Bloom (2017, 24–31) nostaa esiin myötätuntouupumuksen haasteet muistuttaen samalla, että toisen yksilön hyvinvoinnista voidaan välittää ilman että myötäelää tämän tuskaa.

Paakkanen (2022, 44–45) puolestaan nostaa esiin myös sen, kuinka harmillisen usein empatian mielletään liittyvän ainoastaan ikäviin tunteisiin tai toisista välittämiseen vain hädän hetkellä. Vaikka toisaalta kyseessä on ainutlaatuinen taito, jonka avulla voidaan myös vahvistaa onnistumisen ja ilon kokemuksia yhdessä toisten kanssa. Ilman mahdollisuutta jakaa oma ilo tai onnistuminen toisen henkilön kanssa, saattaa hyvinkin kokemus tuntua mitättömältä. Empatia on siis pä yhtä lailla oleellinen taito niin ikävien tunteiden jakamisessa kuin mahtavien onnistumistenkin

juhlistamisessa. Toisen ihmisen ilon ja onnistumisen tunnetta vahvistava empatiataito onkin saanut nimen myötäinto. (Paakkanen 2022, 44–45.)

Empatian puute puolestaan voi johtaa monenlaisiin haittoihin työyhteisöissä. Se voi negatiivisesti näkyä esimerkiksi yksilöiden työmotivaatiossa, sitoutuneisuudessa, työn jäljessä sekä aktiivisuudessa. Myös asiakkaiden suuntaan saatetaan olla välinpitämättömpiä ja kollegoiden auttamishalu heikentyy. Jos työpaikalla epäonnistutaan empaattisessa henkilöstön kohtaamisessa, kärsii siitä myös työntekijöiden hyvinvointi ja työkyky. Paakkanen muistuttaakin Microsoftin toimitusjohtajan Satya Nadellan todenneen, että välittäminen on työpaikan tärkein valuutta. (Paakkanen 2022, 14–15.)

3.3 Empatian kehittäminen työyhteisössä

Joki (2021, 164–165) ja Salonen (2017, 173) jakavat yhteisen näkemyksen siitä, että avoin vuorovaikutus ei synny johtajan tai muun esihenkilön sanomisilla, vaan sen täytyy aidosti olla työyhteisön kulttuuriin sisäänrakennettu toimintatapa, jota esihenkilöt viljelevät entisestään omalla esimerkillään. Avoin ja vilpiton keskustelu kantaa hedelmää jopa liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta (Joki 2021, 165).

Tähän aiheeseen on kuitenkin aiemmin suhtauduttu toisin. Goleman (1996, 149–153) nostaa esiin, kuinka vasta hiljattain on oikeastaan ymmärretty tunneällyn merkitys organisaation johtamisessa. Aiemmat tutkimukset ovat tuoneet esiin johtotehtävissä olleiden henkilöiden jopa pelkäävän sisällyttää tunteita työhönsä. On pelätty, että empaattisuus tai myötätunnon kokeminen aiheuttaa ristiriitaa työtavoitteiden saavuttamisen kanssa. On myös ajateltu, että ihmisiä olisi vaikeampi johtaa tai päätöksenteko hankaloituisi. Vaikka toisaalta, empatian sisällyttäminen päätöksentekoon voisi juuri johtaa inhimillisempiin ratkaisuihin. Vuosikymmenten kuluessa yleinen ajattelu teemasta on kuitenkin muuttunut. Nyt osataan tunnistaa tunneällyn arvo työelämässä. Sen avulla ihmiset selviytyvät paremmin haastavista tilanteista ja pystyvät myös paremmin työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Tämä näkyy myös työyhteisön kehittämisessä; osataanko palautetta antaa niin, että se motivoi, vai tuntuuko se ennemminkin henkilökohtaiselta hyökkäykseltä. (Goleman 1996, 149–153.)

Paakkanen (2022, 71) tuo Golemanin (1996, 149–153) ajatukset lähemmäs nykypäivää. Työyhteisössä kollegoilta tai johtajalta koettu epäitsekäs ja hyveellinen käytös johtaa muissa työntekijöissä inspiroitumiseen ja motivoitumiseen. Näin syntyy halu palvella myös asiakkaita paremmin, vaikka se ei henkilökohtaisesti palkitsisikaan. (Paakkanen 2022, 71.)

Usein työpaikoilla saatetaan vältellä henkilökohtaiseen elämään liittyviä keskusteluita. Sen sijaan keskitytään pitäytymään aina työaiheissa, vaikka oltaisiinkin tiivistä tekemisissä. On kuitenkin

huomattu, että jakamalla merkityksellisiä asioita omasta henkilökohtaisesta elämästä, voidaan luoda syvempiä yhteyksiä ja vahvempia siteitä toisten ihmisten kanssa. Näin voidaan parantaa ja tehostaa päivittäistä kanssakäymistä organisaation sisällä sekä synnyttää luottamusta, mikä on avain menestyksekkääseen tiimityöhön. Maailmalla huippuyritykset käyttävätkin vuosittain miljoonia dollareita edistääkseen yhteyksien luomista organisaatioiden sisällä. (Hattori 2015, alaluku Principle 26.)

Goleman (2014, 60–62) esittää yksinkertaisen keinon kognitiivisen empatian kehittämiseksi. Kognitiivinen empatia on toisen ihmisen perspektiiviin asettumista, eli ajatusten ja tunteiden ymmärtämistä. Pitkälle yksilön omat kokemukset voivat kuitenkin vaikuttaa siihen, miten hän erilaisia tilanteita mieltää, ja siksi on hyvä saada varmistus sille, lukeeko toista ihmistä varmasti oikein. Toiselta ihmiseltä voi siis suoraan kysyä, mitä hän todellisuudessa ajattelee. Näin voi oppia tunnistamaan vääristymiä omista oletuksista ja korjaamaan niitä. Kognitiivisessa empatiassa vahvoilla olevat esimiehet onnistuvat saamaan työntekijöiltä parempia tuloksia irti. Tämä johtuu siitä, että osaavat esittää asiat ymmärrettävällä tavalla, mikä puolestaan lisää motivaatiota työntekijöissä. (Goleman 2014, 60–62.)

3.4 Empatian mahdollistamat hyödyt työyhteisössä

Huutilaisen ja Saarikiven (2018, alaluku Miksi empatia on kehittynyt? Mihin sitä tänään tarvitaan?) mukaan empatia näyttäytyy tutkimusten mukaan hyvinkin relevanttina taitona ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Se vaikuttaa esimerkiksi koko ryhmän suoriutumiseen positiivisesti, kun ryhmän jäsenet omaavat hyvät empatiataidot. Lääkäreitä koskevassa tutkimuksessa on puolestaan havaittu, että empaattisesti kohdatuksi tulleet potilaat ovat parantuneet nopeammin. Kuitenkin Huutilainen ja Saarikivi painottavat, että empaattisuus on olennaista missä tahansa ammatissa. (Huutilainen & Saarikivi 2018, alaluku Miksi empatia on kehittynyt? Mihin sitä tänään tarvitaan?) Myös Paakkanen (2022, 14–15) korostaa, että empatialla on merkittävä positiivinen vaikutus työntekijöihin, tiimeihin ja koko organisaation hyvinvointiin. Empatia ennustaa muun muassa parempaa ongelmanratkaisukykyä ja yhteistyötaitoja kuin yksilöiden superlahjakkuus tai älykkyydosamäärä. (Paakkanen 2022, 14–15.)

Vuosikymmeniä kestäneen tutkimuksen pohjalta voidaan todeta empatian eri muotojen vaikuttavan positiivisesti organisaatioiden tulokseen ainakin kymmenellä eri tavalla. Näitä ovat taloudellinen kannattavuus, hyvinvointi, muutoskyvykyys, yhteistyö, asiakaspalvelun laatu, innovatiivisuus, oppiminen, työn imu, työntekijöiden sitoutuneisuus ja työn merkityksellisyys. (Paakkanen 2022, 58.) Seuraavassa kuvassa (kuva 2) on listattuna nämä hyödyt.

Empatian 10 hyötyä organisaatiossa



Kuva 2. Empatian 10 hyötyä organisaatiossa (Paakkanen 2022, 58)

Taloudellinen kannattavuus näkyy tutkimuksissa, jotka ovat osoittaneet empaattisemman vuorovaikutuksen ennustavan yritykselle parempaa tulosta. Tutkimustulokset ovat myös erityisesti osoittaneet sen, että empatiateot viestivät työpaikan välittävän työntekijöiden hyvinvoinnista. Hyvinvointi lähtee kiertämään organisaatioissa synnyttäen lisää positiivisia ajatuksia työhön liittyen ja lisäten onnellisuuden tunnetta ihmisissä. Empatia tutkitusti parantaa kokonaisvaltaisesti terveyttä niin työelämässä kuin yksityiselämässä. Vastoinkäymisistä ei voida tietenkään aina välttyä, mutta empatia auttaa ennaltaehkäisemään ja suojaamaan liialliselta stressiltä ja uupumukselta. Empatian vahvistama työyhteisö pystyy paremmin selättämään haasteita, sillä työntekijät kokevat työyhteisön kannattelevan ja tukevan heitä. Sama kokemus kannattelee vaikeiden muutostenkin yli, eli empaattisuus lisää organisaatioissa muutoskyvykkyyttä. (Paakkanen 2022, 59–67.)

Onnistuneessa tiimin yhteistyössä merkitsee se, kuinka vuorovaikutus tapahtuu yksilöiden välillä. Empatian rikastuttama vuorovaikutus saa tiedon kulkemaan tehokkaammin ja luottamuksen rakentumaan syvemmäksi. Myös asiakaspalvelussa empaattinen kohtaaminen korostuu. Empatiaa kokenut asiakas ostaa todennäköisemmin myyjän tarjoamaa tuotteen tai palvelun sekä antaa virheet anteeksi ymmärtäväisemmin. Empatian avulla usein voidaan myös löytää asiakkaan tarpeita paremmin vastaava ratkaisu, sillä sen eteen on osoitettu aitoa kiinnostusta ja välittämistä. (Paakkanen 2022, 70–71.)

Myös Wieseke, Geigenmüller ja Kraus (2012, 316–331) korostavat empatian arvoa asiakassuhteissa. Tutkimukset osoittavat, että työntekijän empaattisuus asiakkaita kohtaan vaikuttaa

positiivisesti asiakaskokemukseen, ja se näkyy myös asiakkaiden uskollisuudessa. (Wieseke, Geigenmüller & Kraus 2012, 316–331.) Bove (2019, 34) yhtyy empatian hyötyihin asiakkaiden kohtamisessa. Etenkin myynnissä empaattisuus lisää asiakaslähtöistä palvelua ja asennoitumista. Kognitiivinen empatia, eli ymmärrys toisen yksilön ajatuksista, edesauttaa luottamuksen syntyä, vastavuoroisuutta ja sitoutuneisuutta vuorovaikutussuhteessa. (Bove 2019, 34.)

Empatia auttaa myös psykologisesti turvallisen ympäristön luomisessa. Tällaisessa tilassa saa huoletta ideoida, kokeilla ja myös epäonnistua ilman pelkoa väheksynnästä. Tämä puolestaan luo perustan luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Myös oppiminen ja rohkeus osoittaa tietämättömyyttä jostain aiheesta vaatii empatian synnyttämää turvaverkkoa. Kysyäkseen kysymyksen on yksilön otettava riski ja paljastettava epävarma osa itsestään. Iman empatiaa voisi tästä seurata kokemus epäonnistumisesta tai huonommuudesta, jolloin oppiminen ja kehittyminen estyvät. Empatian avulla taas mahdollistetaan myönteinen oppimiskokemus, mikä taas johtaa laadukkaampaan työn jälkeen. Tutkimukset myös osoittavat, että kun työyhteisössä virheet mielletään oppimismahdollisuuksiksi, uskalletaan niistä raportoida helpommin ja kantaa myös vastuuta. (Paakkanen 2022, 72–75.)

Empaattinen ja sosiaalinen tuki töissä lisäävät myös työn imua, eli työn mielekkyyttä ja siihen liittyviä positiivisia ajatuksia sekä energisyyttä. Empatialla voidaan lisätä monenlaisia työntekoa edistäviä voimavaroja. Nämä voivat olla esimerkiksi työkavereiden toisilleen välittämä tuki sekä auttaminen, sujuva ja avoimempi tiedon jakaminen, positiivisen palautteen antaminen, tehokkaampi konfliktien ratkominen ja arkinen toisten huomioiminen. Työn imun ja motivaation puolestaan vähentyessä on ratkaisevaksi syyksi usein paljastunut työkavereilta ja esimieheltä saamatta jäänyt empaattinen tuki. Empatiaan panostava yrityskulttuuri voikin osoittautua merkittäväksi kilpailueduksi, sillä se myös saa työntekijät sitoutumaan työpaikkaan paremmin. Sitoutuneisuuden ja motivaation kannalta työn merkitykselliseksi kokeminen on yksi tärkeimpiä tekijöitä. Merkitys voi muodostua mistä tahansa, kunhan työntekijä itse ymmärtää työn tuottaman hyödyn. Hyöty voi myös olla toisten myönteisten kokemusten kautta saatua, esimerkiksi auttamisen iloa. (Paakkanen 2022, 75–81.)

4 Luottamus

Tämä luku käsittelee tutkimuksen kolmatta ja viimeistä alakysymystä, jonka avulla halutaan ymmärtää luottamusta ja sen rakentumista. Ensimmäisenä avataan luottamus käsitteenä, minkä jälkeen tarkastellaan sen roolia ihmissuhteissa ja organisaatioissa. Luvun lopussa kootaan yhteen luottamuksen rakentumiseen liittyviä tekijöitä, niin positiivisesti kuin negatiivisestikin vaikuttavia, jotta ne voidaan osata ottaa huomioon työelämän vuorovaikutuksessa. Ikonen (2015, 137–149) mukaan luottamus on jatkuvasti mukana arjessa ja työelämässä, mutta sitä saatetaan pitää itsensä selvyytenä. Luottamusta tullaan ajatelleeksi sitten, kun sitä kaivataan tai se koetaan menetettyksi. Kyseessä on kuitenkin työelämän vuorovaikutuksen avaintekijä, jota tulee vaalia tarkoin. Luottamuksen eteen on tehtävä töitä jatkuvasti, sillä pienikin epähuomiossa tehty ele tai myös tekemättä jättäminen voi hetkessä murentaa kahden ihmisen välisen luottamuksen. (Ikonen 2015, 137–149.)

Työyhteisön pyrkiessä tietoisesti kohti avointa ja luottamusta edistävään toimintatapaan, näkyy se suoraan työntekijöiden työhyvinvoinnissa ja viihtyvyydessä positiivisesti (Joki 2021, 154). Tässä luvussa perehdytäänkin niihin tekijöihin, joilla on vaikutusta luottamuksen rakentumiseen työelämässä, etenkin työyhteisöjen sisällä, mutta myös asiakkaiden kanssa vuorovaikuttaessa.

4.1 Mitä luottamuksella tarkoitetaan

Luottamuksesta keskustellaan monissa tieteenaloissa. Tutkijoiden kesken luottamusta aiheena on ollut tapana erotella luotettavuuteen (luotetun ihmisen kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja rehellisyys), vapaasti suomennettuna luottamusalltiuteen (kyky luottaa muihin ominaisuutena) ja luottamukseen eli myöntymiseen haavoittuvuudelle luotetun ihmisen vuoksi positiivisten odotusten nojalla. Ihmisten välinen luottamus tekee vuorovaikutuksesta syvällisempää ja tehokkaampaa. Luottamus mahdollistaa paljon hyvää, mutta siihen sisältyy myös riskinottoa. Tietynlaisissa ihmissuhteissa riski on helpompi ottaa kuin toisissa. (Colquitt, Scott & LePine 2007, 909–910.)

Myöhemmin on alettu mieltää luottamuksen taustalla olevan vain kaksi perustaa; luotettavuus ja luottamisalltius. Luottamisalltius on ehdottoman oleellinen tekijä siihen asti, kunnes luotetusta ihmisestä tulee tutumpi luottavalle henkilölle. Luottamisalltius on hyvin riippuvainen luottavasta henkilöstä itsestään, kun taas luotettava henkilö voi omilla teoillaan vaikuttaa luotettavuuteensa. (Baer, Matta, Kim, Welsh & Garud 2018, 423–455.)

Luottamus syntyy aina ihmisten välisen vuorovaikutuksen, kanssakäymisen ja yhteistyön seurauksena. Sitä ei voi ostaa tai lainata, vaan se täytyy rakentaa ja ansaita itselleen omalla käyttäytymisellä. Yleisesti yhteiskunnassa saatetaan helpommin luottaa eri auktoriteetin omaaviin henkilöihin,

kuten vaikkapa poliiseihin. Luottamukseen keskeisimmin vaikuttavatkin muun muassa rehellisyys, ammatillinen kyvykkyys, usko tulevaisuuteen sekä kyky innostaa. Kuitenkin luottamiseen liittyy hyvinkin usein jonkinlaista varautuneisuutta tai pelkoa. Yleisesti vieraisiin ihmisiin luotetaan vähemmän. Epävarmuutta voi liittyä sekä luottamiseen että luottamatta jättämiseen. (Harisalo & Miettinen 2010, 29–33.)

Myös Ikonen (2015, 137) mukaan luottamukseen liittyy se, että yksilö uskaltaa olla haavoittuvainen toisen edessä. Kyse on myös vastavuoroisuudesta, eli kahden ihmisen välinen luottamuksen rakentuminen vaatii molemmilta osapuolilta näyttöä siitä, että he ovat luottamuksen arvoisia. (Ikonen 2015, 137.) Paakkasen (2022, 26) yhtyy tähän ja korostaa, että luottamus on päivittäin rakennettava uudelleen. Kun empaattisia tekoja toistetaan johdonmukaisesti, voi ihmisten välille syntyä luottamukseen pohjautuva vuorovaikutussuhde. (Paakkanen 2022, 26.)

4.2 Luottamuksen rooli ihmissuhteissa ja organisaatioissa

Työelämässä kunnioitetaan sekä arvostetaan aina asiantuntijoita ja heidän osaamistaan. On kuitenkin havaittu, että luottamusta herättävän empatian aistiminen toisessa on jopa vielä tärkeämpää kuin pätevyyden tunnistaminen. Sellaiselle henkilölle, johon luotetaan ihmisenä, jaetaan herkemmin tietoa, joka aidosti merkitsee ja on esimerkiksi henkilökohtaisiin kokemuksiin pohjautuvaa. (Paakkanen 2022, 68.) Luottamus näkyy konkreettisesti työpaikan ilmapiirissä sekä työntekijöiden hyvinvoinnissa. Työyhteisöissä luottamusta rakennetaan pienillä ja arkisilla teoilla. Toisaalta myös pienet tahattomat teot voivat puolestaan helposti luoda säröjä luottamukseen. Organisaatioissa luottamusta saatetaan hyvinkin pitää itsestäänselvytenä siihen asti, kunnes sitä aletaan koetella. (Ikonen 2015, 135–136.) Tutkijat ovat sitä mieltä, että luottamukseen työpaikalla on aihetta panostaa, sillä sen on havaittu olevan yhteydessä useisiin hyötyihin. Luottamuksella on havaittu olevan positiivinen vaikutus muun muassa työsuoritukseen ja tunneperäiseen sitoutumiseen. (Colquitt ym. 2007, 922.)

Myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta asiakkaiden kanssa luottamuksen rakentaminen tapahtuu niin, että asiakkaille annetaan personoitua ja yksilöllistä palvelua kaikissa kohtaamispaikoissa. Asukkaat muodostavat tietynlaisen mielikuvan organisaatiosta kaikkien kohtaamisten kautta. Siksi on tärkeää, että koko organisaatio pystyy ymmärtämään asiakasta ja asettumaan tämän asemaan. Vaikka oltaisiin solmimassa yritysten välisiä kauppia, on silloinkin muistettava, että kanssakäynti tapahtuu aina ihmisten välillä. Luottamuksen rakentamisessa on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja toisten ymmärtämisestä. Mitä parempaa yhteistyötä tehdään organisaation sisällä eri osastojen välillä, sitä parempaa ymmärrystä voidaan asiakkaista kerryttää. Kun asiakasta palvelemaan hänen tarpeensa ja kipupisteensä huomioiden, on yksilöllinen kohtaaminen mahdollista ja näin myös luottamuksen rakentuminen todennäköisempää. (Tanni 2022, 121–124.)

Luottamuksella on paljon yhteistä psykologisen turvallisuuden kanssa. Merkittävä ero niiden välillä on kuitenkin se, että psykologista turvallisuutta koetaan ennemminkin ryhmätasolla, kun taas luottamusta koetaan kahden yksilön tai eri tahojen välillä. Luottamus koetaan yksilön mielessä, ja sillä on aina tietty kohde. Luottamusta ei välttämättä koeta ainoastaan tietyissä hetkessä, vaan se on ennemminkin tulevaisuuteen suunnattu odotus siitä, että jokin asia tai henkilö toimii luvatussa tavalla. Tunne siitä, että voi luottaa työpaikalla omaan yhteisöönsä, on erittäin olennaista psykologisesti turvallisen ilmapiirin kannalta. (Edmondson 2019, alaluku Psychological safety is not just another word for trust.)

4.3 Luottamusta edistävät ja heikentävät tekijät

Joen (2021, 154) mukaan luottamusta ja avoimuutta työyhteisössä edistää kunnioitus muita ja toisten mielipiteitä kohtaan sekä näyttö siitä, että sanat vastaavat tekoja. Luottamusta synnyttävät myös oikeudenmukainen kohtelu ja pyrkimys siihen, että kaikki voittavat. Luottamusta puolestaan syövä työyhteisössä esiintyvät syyttely, pilkkaaminen, selän takana puhuminen ja väittelevä keskustelutyyli sekä ainoastaan oman edun ajaminen. (Joki 2021, 154)

Ikonen puolestaan korostaa, että luottamuksen rakentumisessa erityisesti edesauttavat aktiivinen vuorovaikutus ja aloitteellisuus sekä arvostus osapuolien välillä. Nykypäivän työelämässä vallitseva hektisyys voi taas mahdollistaa sen, että erilaiset väärinymmärrykset työyhteisön viestinnässä koettelevat luottamusta. Pienistä epähuomioista johtuvat väärinymmärrykset voivat muodostaa lumipalloefektin lailla itseään suurempia ongelmia, ja siksi viestinnän toimivuudesta huolehtiminen organisaatioissa on ensisijaisen tärkeää. (Ikonen 2015, 139–149.)

Tutkijat (Colquitt ym. 2007, 922) ovat havainneet, että luottamuksen rakentumista voidaan edistää erityisesti kyvykkyyden, hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden avulla. Kyvykkyyteen liittyy asiantuntijuuden lisääminen ja todentaminen, esimerkiksi kouluttautumalla lisää. Hyväntahtoisuutta ja rehellisyyttä on syytä sisällyttää organisaatioiden toimintamalleihin niin johto- kuin tiimitasollakin. (Colquitt ym. 2007, 922.) Lisäksi tutkimukset osoittavat, että luottamusta työyhteisöjen sisällä voidaan vahvistaa lisäämällä työntekijöiden yhteisöllisyyttä ja vähentämällä tutuista käytänteistä poikkeamista (Baer ym. 2018, 448). Seuraavaan kuvaan (kuva 3) on koottu yhteen tässä alaluvussa mainitut luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat tekijät.

Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat tekijät

Positiivisesti vaikuttavat tekijät:

- kyvykkyys
- hyväntahtoisuus
- rehellisyys
- kunnioitus
- yhteisöllisyys
- toistuvuus
- aktiivinen vuorovaikutus

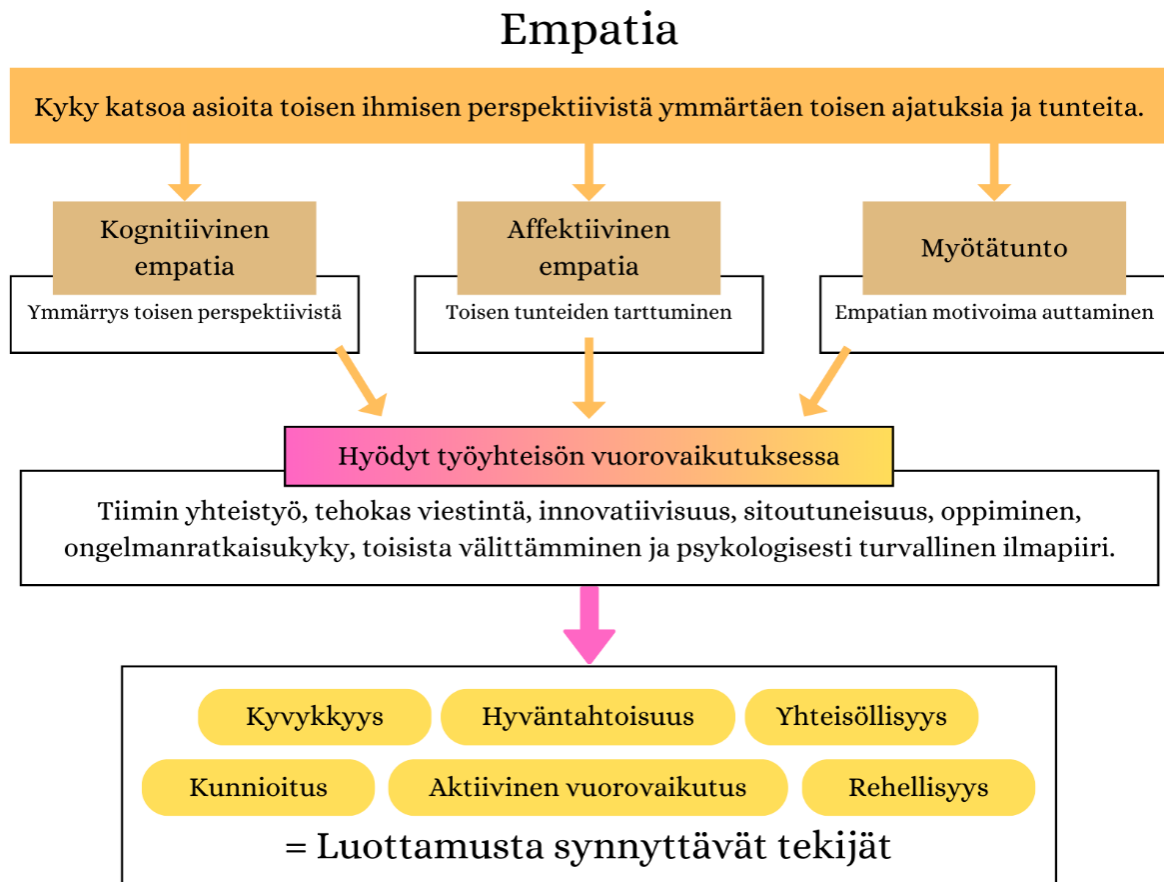
Negatiivisesti vaikuttavat tekijät:

- oman edun ajaminen
- syyttely
- pilkkaaminen
- väittelevä keskustelutyyli
- väärinymmärrykset
- selän takana puhuminen

Kuva 3. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat tekijät (Baer ym. 2018, 448; Colquitt ym. 2007, 922; Ikonen 2015, 139–149; Joki 2021, 154)

5 Tietoperustan yhteenveto

Tässä luvussa kootaan yhteen tietoperustan eri lukujen teemat ja niiden keskeiset havainnot. Tarkoituksena on yhteenvedon avulla saada selkeä käsitys kokonaisuudesta sekä ymmärtää eri teemojen sidonnaisuuden keskenään. Ensimmäinen tietoperustan luku, eli luku 2, käsitteli tutkimuksen ensimmäistä alakysymystä, eli ”mitä on empatia?”. Siinä määriteltiin empatia eri näkökulmia hyödyntäen, jotta lukijalle muodostuu selkeä käsitys empatiasta ja sen eri muodoista. Luvussa 3 puolestaan käsiteltiin alakysymystä 2, jonka avulla haluttiin perehtyä empatian ilmentymiseen työyhteisön vuorovaikutuksessa, ja siinä käsiteltiin muun muassa tekijöitä, jotka edesauttavat ja hankaloittavat empatian kokemista. Kyseisessä luvussa kuvattiin laajemmin myös erilaisia hyötyjä, joita työyhteisöt voivat tavoitella sisällyttämällä empatian mukaan organisaationsa vuorovaikutukseen. Viimeisenä tietoperustassa käsiteltiin kolmatta alakysymystä: ”miten luottamus rakentuu?”. Tässä syvennyttiin aluksi siihen, mitä luottamus tarkoittaa, ja sen jälkeen selvitettiin luottamukseen positiivisesti sekä negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Tietoperustan kaikki teemat tullaan tässä yhteenvedossa käsittelemään opinnäytetyön alakysymyksiin vastaamalla. Lisäksi tuloksia havainnollistetaan seuraavan kuvan (kuva 4) avulla kokonaiskuvan hahmottamiseksi.



Kuva 4. Empatian merkitys luottamuksen rakentumisessa

5.1 Alakysymys 1: Mitä on empatia?

Empatian tutkiminen on suhteellisen uutta, vaikka sanana se on ollut käytössä jo vuosisatoja. Empatiaa on määritelty hieman eri tavoin eri tieteenaloilla, mutta se on tunnistettu keskeiseksi tekijäksi kaikenlaisessa vuorovaikutuksessa. Empatiaa voi havaita niin työelämän kuin henkilökohtaisten suhteidenkin vuorovaikutustilanteissa. (Bove 2019, 31–43.) Etenkin työelämässä empatian merkitys tuntuu korostuneen, ja sen tärkeys tunnistetaan maailman kehittyessä yhä nopeammin digitalisaation myötä (Bradberry 2023, 403–404).

Empatian avulla voidaan nähdä asioita toisen ihmisen perspektiivistä. Tällöin pyritään aidosti ymmärtämään toisen ajatuksia ja kokemuksia niin älyllisesti kuin tunnetasollakin. (Salonen 2017, 171.) Tunneyhteyksien kokeminen on tärkeää ihmisille, ja empatia auttaakin ihmisiä jakamaan erilaisia kokemuksia keskenään. Empatia myös helpottaa syvempien ihmissuhteiden luomista sekä mahdollistaa sosiaalisen tuen tarjoamisen. Lisäksi empatia motivoi auttamaan muita. (Bove 2019, 31–43.)

Empatia on kolmiosainen kyky. Nämä kolme ulottuvuutta ovat kognitiivinen empatia, affektiivinen empatia ja myötätunto. Kognitiivinen empatia on toisten ajatusten ja tunteiden ymmärtämistä, eli toisen perspektiivin omaksumista. Affektiivinen empatia puolestaan liittyy tunteiden tarttumiseen ja niiden myötäelämiseen. Myötätuntoon liittyy konkreettisesti toisen auttaminen ja halu lievittää toisen ihmisen kärsimystä omien tekojen avulla, vaikka siitä ei itselle koituisikaan hyötyä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, luku Empatia.)

Empatian kokemista helpottaa yleensä se, jos toiseen henkilöön voi samaistua jollain tapaa tai tämä mielletään kuuluvaksi ikään kuin samaan ryhmään itsensä kanssa. Tähän liittyen empatia saattaa johtaa puolueellisiin valintoihin, jotka voivat olla ristiriidassa oman moraalin kanssa. (Paakkanen 2022, 47.) Liiallisena empaattisuus saattaa myös johtaa kuormittuneisuuteen, eli myötätuntouupumukseen. Tällöin yksilö on omaksunut liikaa toisten tunteita, eli antanut muiden huolien tai kärsimysten tarttua itseensä liiallisissa määrin yhtäjaksoisesti. Myötätuntouupumuksen estämiseksi olisi hyvä pitäytyä kognitiivisen empatian tasolla, jotta toisen tunteista ei tule omia, vaikka ymmärrys toisen tilanteesta säilyy. (Pessi ym. 2017, 15; Bloom 2017, 24–31.)

5.2 Alakysymys 2: Mikä on empatian rooli työyhteisön vuorovaikutuksessa?

Empatia voi olla jopa tärkein työkalu toimivassa vuorovaikutuksessa. Siksi se on merkittävä voimavara myös työelämässä. Empatia mahdollistaa paljon hyötyjä työorganisaatiossa, ja siksi sen sisällyttäminen vuorovaikutukseen on ehdottoman tärkeää. Empaattisessa kohtaamisessa olennaista

on omien oletusten sivuuttaminen, aktiivinen kuuntelu ja pyrkimys aidosti ymmärtää toista osapuolta. Työyhteisössä empatialle on tehtävä tilaa, ja sitä on viljeltävä päivittäin. Esihenkilöt ja yrityksen johto näyttävät omalla esimerkillään jatkuvasti, kuinka paljon empaattisuutta arvostetaan työyhteisössä. Organisaation sisällä empatiaa osoitetaan henkilöstön kesken pienien arkisten tekojen välityksellä. Empaattisesti kohdatut työntekijät ovat todennäköisemmin motivoituneita osoittamaan empaattisuutta myös itse niin kollegoilleensa kuin asiakkaidenkin suuntaan. (Paakkanen 2022, 26–48.)

Empatialla tunnistetaan olevan selvästi ainakin kymmenen positiivista vaikutusta organisaation tulokseen. Näitä ovat taloudellinen kannattavuus, hyvinvointi, muutuskävykyys, yhteistyö, asiakaspalvelun laatu, innovatiivisuus, oppiminen, työn imu, työntekijöiden sitoutuneisuus ja työn merkityksellisyys. Empatiatoteot osana työyhteisön vuorovaikutusta siispä viestivät työntekijöiden välittämisestä, mikä lisää kokonaisvaltaisesti työntekijöiden hyvinvointia ja positiivista asennoitumista työtä kohtaan. Lisäksi empatia auttaa ennaltaehkäisemään stressiä ja uupumusta, vahvistaa työyhteisön kykyä kohdata haasteet sekä muutokset. Tiimityöskentelyssä empatia rikastuttaa kommunikointia, tehostaa tiedonkulkua ja ongelmanratkaisukykyä sekä syventää luottamusta. (Paakkanen 2022, 58–67.)

Lisäksi empatia auttaa luomaan psykologisesti turvallisen ympäristön, jossa ihmiset uskaltavat avoimesti ideoida ääneen, kokeilla uutta ja myös epäonnistua ilman pelkoa väheksynnästä. Tällainen ilmapiiri on ratkaisevaa vuorovaikutuksen kannalta, sillä se tukee luovuutta, innovatiivisuutta sekä myönteisiä oppimiskokemuksia. (Paakkanen 2022, 72–75.) Empaattisuus työyhteisön vuorovaikutuksessa siispä edistää monenlaisia voimavaroja, samalla sitouttaen työntekijöitä paremmin ja edistäen merkityksellisyyden kokemusta. Empatiaan panostava yrityskulttuuri voidaan näiden perusteella mieltää merkittäväksi kilpailueduksi.

5.3 Alakysymys 3: Miten luottamus rakentuu?

Luottamuksen eteen on tehtävä töitä, ja se pitää aina ansaita (Ikonen 2015, 137–149). Luottamusta koetaan henkilökohtaisesti, ja sen kohteena on yleensä toinen henkilö tai taho, eli sitä ei koeta ryhmätasolla, kuten psykologista turvallisuutta koetaan (Edmondson 2019, alaluku Psychological safety is not just another word for trust). Luottamukseen liittyy se, kuinka luotettavalta joku vaikuttaa ominaisuuksiensa ja käytöksensä perusteella, sekä se, kuinka herkästi yksilö on valmis luottamaan toiseen henkilöön (Baer ym. 2018, 448). Luottamuksen rakentuminen edellyttää yleensä aktiivista vuorovaikutusta, avoimuutta sekä yhtenäisyyttä sanojen ja tekojen välillä (Joki 2021, 154).

Luottamuksen rakentumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa rehellisyys, hyväntahtoisuus, kunnioittaminen sekä kyvykkyyden osoittaminen, kuten asiantuntijuuden tai pystyvyyden todistaminen (Colquitt ym. 2007, 922). Luottamuksen syntyä puolestaan hankaloittavat esimerkiksi vastakkainasettelu, selän takana puhuminen, epärehellisyys ja huomiotta jättäminen (Joki 2021, 154). Luottamiseen liittyy vahvasti haavoittuvuus, eli tunne siitä, että riskeeraa jotain itselle tässä hetkessä kuuluvaa, mutta silti löytyy uskoa tulevaisuuden näkymien positiivisuuteen (Ikonen 2015, 137).

Luottamus syvenee ajan kanssa, ja sitä voidaan ylläpitää aktiivisella vuorovaikutuksella ja aidolla läsnäololla. Työorganisaatioissa luottamusta saatetaan pitää helposti itsestäänselvyytenä, kunnes se alkaa säröillä tiukan paikan tullen. Luottamus voikin murentua yhdessä hetkessä, ja pienetkin epähuomiossa tehdyt eleet voivat aiheuttaa siihen säröjä. (Ikonen 2015, 137–149.) Siksi on tärkeää vahvistaa luottamusta pienillä jatkuvilla teoilla, kuten empaattisella vuorovaikuttamisella (Paakkanen 2022, 26). Työyhteisöissä luottamusta vahvistavatkin muun muassa tuttujen käytänteiden noudattaminen, yhteisöllisyyden lisääminen sekä empaattisten tekojen osoittaminen (Colquitt ym. 2007, 922; Baer ym. 2018, 448). Vaikka kyvykkyys, kuten auktoriteetin omaaminen, koetaan yleisesti ihmisten keskuudessa luottamusta herättäväksi tekijäksi, niin silti empatiaa osoittava henkilö koetaan helposti sitäkin luotettavammaksi (Paakkanen 2022, 68). Kuten tämän luvun alussa oleva yhteenveto (kuva 4) osoittaa, niin empatia saa vuorovaikutuksessa aikaan useita sellaisia hyötyjä, jotka ovat avainasemassa luottamuksen rakentumisen kannalta.

6 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen lähtökohta ja tarkoitus sekä aineiston keruuseen ja analysointiin käytettävät menetelmävalinnat. Tutkimusprosessin vaiheet tullaan avaamaan konkreettisesti, ja tutkija perustelee tutkimuksen toteutukseen liittyvät valinnat. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka päätavoitteena on selvittää empatian rooli luottamuksen rakentumisessa. Kun empatian merkitys pystytään ymmärtämään, voidaan siitä tehokkaammin valjastaa voimavara toimeksiantajayritykselle Creative Code Oy:lle.

6.1 Tutkimuksen toteutus ja aikataulu

Koko opinnäytetyöprosessi suunniteltiin toteutettavaksi kevään 2024 aikana. Alustava viikkotasoinen aikataulusuunnitelma laadittiin jo syksyn 2023 aikana. Kokonaisuudessaan tutkimusprosessi pysyi suhteellisen hyvin aikataulussa, lukuun ottamatta pieniä viivästyksiä työn aloittamisvaiheessa sekä tietoperustan kirjoittamisen aikana. Viivästykset aiheuttivat tutkijan henkilökohtaisessa elämässä tapahtuneet muutokset. Lisäksi tietoperustan laatiminen oli odotettua työläämpää, ja sen venymiseen vaikutti myös lukujen rakennemuutos; suunniteltu tietoperustan ensimmäinen luku jakautuikin kirjoittamisen aikana kahteen erilliseen lukuun, jolloin tietoperustaan tulikin lopulta yhteensä kolme lukua. Rakennemuutos suunniteltiin yhdessä ohjaajan kanssa, ja sen ansiosta tietoperusta jäsenyi selkeämmäksi kokonaisuudeksi. Viivästykset eivät kuitenkaan vaikuttaneet prosessin kokonaiskuvaan juurikaan, ja työ valmistui ajallaan. Tämä mahdollistui hyvän ennakkoinnin, nopean reagoinnin ja tarpeeksi väljän aikataulun ansiosta. Seuraavassa taulukossa on kuvattuna opinnäytetyön suunniteltu sekä toteutunut viikkokohtainen aikataulu (taulukko 2).

Taulukko 2. Opinnäytetyön suunniteltu ja toteutunut viikkoaikataulu

Suunniteltu viikkoaikataulu	Tehtävät	Toteutunut viikkoaikataulu
2–3	Tietoperusta 1	3–5
4–5	Tietoperusta 2	3–7
-	Tietoperusta 3	7–8
6–7	Tietoperustan yhteenveto	8
8	Haastatteluihin valmistelu	9–10
9–10	Haastattelut	11–14
11	Tulosten analysointi	12–14
12–14	Pohdinta	15
15	Viimeistely	15
16	Palautus	16

Opinnäytetyön suunnitelmaa laatiessa oli olennaista ottaa huomioon myös mahdolliset riskit, jotka voivat hankaloittaa tai hidastaa työn etenemistä. Siksi myös niistä sekä ennaltaehkäisevistä keinoista laadittiin ennen työn aloittamista taulukko avuksi (taulukko 3).

Taulukko 3. Riskienhallintasuunnitelma

Mahdollinen riski	Miten välttää riski?	Mitä tehdä, jos toteutuu?
Vähäinen motivaatio	Kiinnostavan aiheen valinta, hyvä valmistautuminen, tuki ohjaajalta ja toimeksiantajalta	Hetkellisesti muuhun keskittyminen, tarvittaessa kommunikointi ohjaajalle ja toimeksiantajalle
Sairastuminen	Hyvät elämäntavat, hygienia, aikaa palautumiselle	Kunnolla lepääminen, tarvittaessa aikataulun venyttäminen ja ohjaajalle kommunikointi
Stressi tai ylikuormittuminen	Riittävä lepo ja tasapaino työn, opinnäytetyön ja vapaa-ajan välillä	Kunnolla lepääminen, ylimääräisten menojen karsiminen
Tietokone hajoaa, työ häviää	Työn säännöllinen tallentaminen pilvipalveluun sekä Wihiin	Uuden tietokoneen hankkiminen
Ajan puute	Aikataulusuunnitelman noudattaminen, menojen priorisointi	Menojen priorisointi, aikataulussa joustaminen, kommunikointi ohjaajalle ja toimeksiantajalle

Opinnäytetyön toteutus kokonaisuudessaan onnistui lähes suunnitelmien mukaan, ja myös riskeiltä vältyttiin melko hyvin tai ne eivät ainakaan toteutuneet pahimmalla mahdollisella tavalla. Riskien uhatessa tutkija kommunikoi tilanteesta aktiivisesti sekä opinnäytetyön ohjaajalle että toimeksiantajalle. Työn etenemistä ajallaan tuki hyvin tutkijan oma motivaatio ja kiinnostuneisuus aiheita kohtaan. Vaikka ajoittain prosessin aikana tutkijan muu elämä saattoi vaatia odotettua enemmän aikaa tai resursseja, niin silti opinnäytetyölle löytyi hyvin aikaa viikoittain ja prosessi eteni tasaiseen tahtiin eteenpäin. Koko oppimisprosessia sekä projektinhallintaa tutkija avaa enemmän pohdinnassa, luvussa 8.

6.2 Menetelmävalinnat perusteluineen

Opinnäytetyön tutkimusta suunnitellessa tutkija näki vaihtoehtoina hyödyntää joko laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta tai määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta. Vilkan (2021, luku Tutkimus opinnäytetyönä) mukaan laadullinen tutkimus perustuu tulkintaan, ja sitä hyödynnetään silloin, kun halutaan hahmottaa erilaisia ilmiöitä ihmisten yksilöllisten kokemusten ja näkökulmien kautta. Laadullista tutkimusta on eri aloilla hyödynnetty muun muassa hyvinvointia ja työyhteisön yhteisöllisyyttä tutkiessa. Kvantitatiivinen tutkimus puolestaan perustuu eneminkin tilastolliseen mittaamiseen. Sen avulla etsitään vastauksia esimerkiksi siihen, kuinka usein tai miten paljon tietty asia

ilmenee jossakin. (Vilkkä 2021, luku Tutkimus opinnäytetyönä) Myös Hirsjärvi ja Hurme (2022, alaluku 2.4.3.) kuvaavat kvantitatiivista tutkimusta hyvänä tapana selvittää tiettyjen ilmiöiden esiintymistiheyttä. Laadullinen tutkimus taas toimii apuna silloin, kun halutaan selvittää ja ymmärtää esimerkiksi yksilön käyttäytymisen merkitystä. (Hirsjärvi ja Hurme 2022, alaluku 2.4.3.)

Tämän opinnäytetyön muodoksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, ja sen tutkimuskohteena ovat empatian rooli ja hyödyllisyys luottamuksen rakentamisessa. Tarkoitus ei ole määrällisesti mitata ilmiön toistumista, vaan aidosti ymmärtää erilaisten toimintamallien merkityksiä. Tutkijaa ja toimeksiantajaa kiinnostavat empatiaan liittyvä syvempi merkitys ja sen eri lailla koetut hyödyt, ja siksi laadullinen tutkimus tuntui alusta alkaen oikealta valinnalta opinnäytetyölle ja siksi kvantitatiivinen tutkimus rajautui pois käytöstä heti alkuun. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkija koki saavansa helpommin hyödynnettävää tietoa sekä laajempaa ymmärrystä selville myös toimeksiantajayrityksen näkökulmasta.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoidut haastattelut. Puolistrukturoidussa haastattelussa valmiiksi annettujen vastausvaihtoehtojen sijaan päästään kuulemaan vastaajien ajatuksia omin sanoin avattuna. Haastatteluja voi muokata erilaisiksi vaihtelemalla kysymyksien järjestystä, mutta muodoltaan haastattelukysymykset ja teemat pysyvät samanlaisina. Tarkoituksena on tuoda haastateltavien ääni kuuluviin henkilökohtaisten kokemusten kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, alaluku 4.2.3.) Vaihtoehtoisesti tutkimusmenetelmänä olisi voinut olla myös esimerkiksi kyselylomake, joka on yleensä vaivattomampi tapa haastatteluihin nähden. Se ei kuitenkaan tuota samanlaista vuorovaikuttavaa keskustelua, eikä kysymyksien järjestystä voi vaihdella, kuten haastattelussa voi. (Hirsjärvi & Hurme 2022, alaluku 3.2.)

Hyvärinen, Suoninen & Vuori (2021, luku Haastattelut) kuvaavat eri haastattelututkimuksen muotoja teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Heidän mukaansa erilaisia haastattelututkimustyyppjejä ovat esimerkiksi teemahaastattelut, asiantuntijahaastattelut, ryhmäkeskustelut, virikehaastattelut ja puhelinhaastattelut. Teemahaastatteluissa tutkija valitsee keskeiset teemat, ja kysymykset voidaan vapaasti muotoilla. Asiantuntijahaastatteluissa selvitetään asiantuntijoita hyödyntämällä muun muassa jotain tiettyä päätöksentekoprosessia. Ryhmäkeskusteluissa tutkija toimii ikään kuin keskusteluun rohkaisijan roolissa, jotta ryhmä ihmisiä voi keskenään synnyttää vuorovaikuttavaa keskustelua aiheesta. Virikehaastattelussa taas voidaan keskustelua viljellä erilaisten esineiden tai muun virikkeen, kuten dokumentin tai väittämän pohjalta. Puhelinhaastattelu on toimiva silloin, jos kyseessä on esimerkiksi arka keskustelunaihe.

Tutkija kokee työn aiheen kannalta tärkeäksi, että haastateltavien henkilöiden ajatuksia päästään kuulemaan mahdollisimman monipuolisesti ja syvällisesti. Näin ollen puolistrukturoidut teemahaastattelut sopivat tutkimusmenetelmäksi hyvin, sillä ne tarjoavat riittävän rungon käsiteltäville

teemoille, mutta myös mahdollistavat tarkentavien kysymysten esittämisen sekä vapaan keskustelun. Täten mikään oleellinen kysymys ei jää esittämättä eikä epäselvyyksiä pääse syntymään. Haastattelurungon kysymykset tutkija suunnitteli ja muotoili huolellisesti niin, että jokainen kysymys synnyttäisi avointa ja pohdiskelevaa keskustelua. Siksi kaikki kysymykset ovat avoimessa muodossa esitettyjä tarjoten kuitenkin selkeät teemat keskustelun etenemiselle.

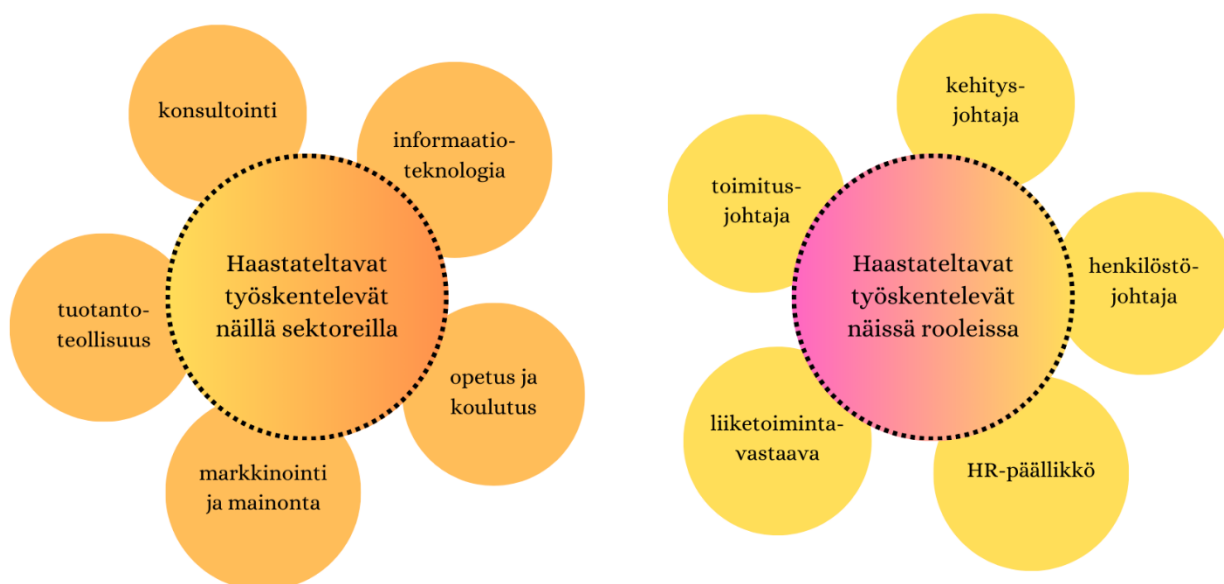
6.3 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimusta varten tutkija suoritti kuusi yksilöhaastattelua. Tutkimuksen toteutuksessa kunnioitetaan haastateltavien henkilöiden yksityisyyttä viittaamalla haastateltaviin henkilöihin täysin anonymisti tuloksia esiteltäessä. Tutkimuksen kannalta tarpeettomia henkilötietoja ei kerätty, ja haastateltaville tuotiin ilmi anonymisyys. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksien välityksellä, käyttäen Teams-alustaa. Jokaisen haastattelun kohdalla pyydettiin lupa nauhoittaa haastattelusta tallenne, mutta kaikki tallenteet tullaan tuhoamaan sitten, kun opinnäytetyöprosessi on kokonaan suoritettu. Lisäksi tutkija keräsi ylös muistiinpanoja haastatteluiden aikana keskeisimmistä ja toistuvimmista havainnoista. Työn ajan tutkija säilyttää aineistoja ainoastaan omissa henkilökohtaisissa laitteissaan ja tiedostoissaan, jonne ei ole pääsyä muilla. Tutkija analysoi saatuja aineistoja tukeutuen tietoperustaan. Aineistoa käsitellään ja hyödynnetään huolellisesti niin, että niihin viitattaessa haastatteluun vastanneet henkilöt tulevat kuulluksi kunnioitettuina ja totuudenmukaisina.

Haastateltavien henkilöiden valinnassa tutkija hyödynsi Great Place To Work –yrityksen tuottamaa listausta ”Suomen parhaat työpaikat 2023” (Great Place To Work 2023). Listauksessa on jaoteltu yritykset kolmeen eri kokoluokkaan; suuriin, keskisuuriin ja pieniin yrityksiin. Yritykset jakaantuvat laajasti eri toimialoille. Tutkija otti yhteyttä monipuolisesti eri yrityksiin kaikista listauksen kokoluokista sekä myös eri sektoreilta, jotta otokseen saataisiin monipuolisuutta. Yhteydenotto tapahtui joko sähköpostitse tai puhelimitse.

Haastateltaviksi päätyneet henkilöt edustavat satunnaisessa järjestyksessä seuraavilla sektoreilla: tuotantoteollisuus, konsultointi, informaatioteknologia, opetus ja koulutus, markkinointi ja mainonta. Lisäksi haastateltavia löytyy listauksen jokaisesta eri kokoluokasta, eli niin pienistä, keskisuurista kuin isoistakin yrityksistä. Haastateltavat henkilöt ovat yrityksissä seuraavanlaisissa rooleissa: toimitusjohtaja, kehitysjohtaja, henkilöstöjohtaja, HR-päällikkö ja liiketoimintavastaava. Kaikki heistä ovat sellaisessa roolissa, missä he vuorovaikuttavat monipuolisesti henkilöstön kanssa ja pystyvät täten refleктоimaan yrityskulttuuria. Tämä rajaus auttaa saamaan käsitystä etenkin rakenteellisista toimintatavoista, jotka vaikuttavat työyhteisön vuorovaikuttamiseen. Kuva 5 havainnollistaa haastateltavien taustaa listaamalla sektorit sekä roolit, joissa haastateltavat henkilöt työskentelevät (kuva 5). Tutkimuksen tuloksia avatessa vastauksiin ei kuitenkaan tulla yhdistämään yksittäisten haastateltavien rooleja, jotta anonymiteetti säilyy. Ennen haastatteluiden pitämistä tutkija kertoi kaikille

haastateltaville tutkimuksen tarkoituksen, haastattelun rungon sekä aikataulun. Yksilöhaastattelut toteutettiin erillisinä etätapaisina viikkojen 11–14 aikana. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litte-roitiin tulosten analysointia varten.



Kuva 5. Haastateltavien tausta

Haastattelurunko muotoiltiin etukäteen etenemään yleisestä yksityiseen. Kaikki kysymykset olivat avoimia, jotta ne synnyttäisivät mahdollisimman rikasta keskustelua. Alkuun kartoitettiin haastattelijoiden näkemyksiä hyvästä vuorovaikutuksesta työpaikalla sekä millaisia arvoja ja avaintekijöitä heidän työyhteisönsä vuorovaikutuksen ja ilmapiirin taustalla on. Lisäksi empatiaa ja luottamusta käsiteltiin ensin erikseen, minkä jälkeen pyydettiin haastattelijoita avaamaan niiden välistä yhteyttä. Haastateltavilta kysyttiin muun muassa sitä, minkälaisena voimavarana he näkevät empatian. Ennen tätä jokaisen kanssa käytiin lyhyesti läpi empatia käsitteenä, ja varmistettiin, että sekä tutkija että haastateltava mieltävät empatian suurin piirtein samalla tavalla. Haastattelurungon loppupuolella keskityttiin empatian mahdollistamiin hyötyihin ja siihen, kuinka empaattisuudelle luodaan tilaa työyhteisön vuorovaikutuksessa. Myös empatiaan liittyvistä haasteista kysyttiin. Haastattelurunko on kokonaisuudessaan nähtävissä opinnäytetyön liitteissä (liite 1).

Teemoittelu analysointimenetelmänä auttaa haastattelutyössä kokonaisuuden hallintaa ja pääteemojen erittelyä loogisella tavalla. Hyviä keinoja teemoittelun aloittamiseksi ovat esimerkiksi erilaiset miellekartat ja toistuvien avainsanojen listaus. (Seuri 2020, alaluku Teemoittelu ja kysymysketjut) Omin sanoin avatuissa näkemyksissä syntyy oletettavasti monipuolista aiheenkäsittelyä, ja siksi tutkija hyödyntää tulosten analysointiin ja jäsentelyyn teemoittelua. Näin tutkimuksesta syntyviä

tuloksia saadaan analysoitua selkeämmin, mikä puolestaan auttaa toimeksiantajaa, sillä saatua dataa voidaan täten helpommin hyödyntää organisaation toimintamallien kehittämisessä. Merkittävimpiä ja eniten toistuvia löydöksiä havainnollistetaan myös kuvien avulla.

7 Tutkimustulosten esittely

Tässä luvussa esitellään ja avataan opinnäytetyön laadullisen haastattelututkimuksen tulokset. Haastatteluita käsitellään anonyymisti. Tuloksia havainnollistetaan käymällä niitä läpi teemoittain. Alaluvussa 7.1 lähdetään kartoittamaan haastateltavien näkemyksiä hyvästä vuorovaikutuksesta työpaikalla sekä selvittämään, millaisia arvoja ja ilmapiiriin vaikuttavia avaintekijöitä heillä on omassa työyhteisössään. Seuraavassa alaluvussa puolestaan syvennyttään monipuolisesti empatian rooliin vuorovaikutuksessa, minkä jälkeen tarkastellaan haastattelijoiden ajatuksia empatian ja luottamuksen välisestä yhteydestä. Luvun lopussa tuloksista tehdään vielä yhteenveto tärkeimpien tulosten hahmottamiseksi. Tärkeimpiä huomioita on kiteytetty myös kuvien avulla.

7.1 Työyhteisön vuorovaikutuksen avaintekijät

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että hyvän vuorovaikutuksen tärkeimmiksi elementiksi koetaan avoimuus ja toisten kunnioittaminen. Useat haastateltavat myös kuvailivat, että hyvän vuorovaikutuksen ytimessä on toisista välittäminen, ja se näkyy esimerkiksi aktiivisena kuuntelemisena ja haluna auttaa muita. Eräs haastateltavista nosti tärkeäksi tekijäksi myös erilaisten mielipiteiden arvostamisen:

”Hyvä vuorovaikutus on arvostavaa, sillä tavalla, että me kuunnellaan, mitä toisella on sanottavana ja arvostetaan sitä kokemusta sekä hänen mielipidettään. Eihän se tarkoita sitä, että tarvitsee olla sitten loppupeleissä samaa mieltä kuitenkaan.”

Toinen haastateltava yhtyy tähän laajemmalla näkökulmalla korostaen sitä, että on tärkeää jakaa yhteinen käsitys todellisuudesta, kuten tavoitteista. Asetetuista tavoitteista voidaan olla montaa mieltä yksilötasolla, mutta tärkeää on, että kaikki tietävät, mihin suuntaan ollaan yhteisönä menossa. Tähän vaaditaan paljon avointa ja kuuntelevaa kommunikointia, sillä luonnollisesti erilaisia henkilökohtaisia näkemyksiä samoista asioista riittää lukuisia. Eräs haastateltava nosti myös tässä yhteydessä esiin sen, että kaikki sisäiset palaverit pyritään aina pitämään mahdollisimman osallistavalla tavalla niin, että kaikki ovat osa keskustelua.

Psykologinen turvallisuus nousi myös selkeästi esille melkein jokaisessa haastattelussa. Haastateltavien mukaan hyvä vuorovaikutus tarvitsee psykologisesti turvallisen ilmapiirin. Tällaisessa ympäristössä yksilöt tuntevat voivansa kysyä, kokeilla ja epäonnistua sekä kertoa mielipiteitään avoimesti ilman pelkoa väheksynnästä. Myös tietoperustassa on käsitelty psykologista turvallisuutta ja havaittu sen merkityksellisyys toimivassa vuorovaikutuksessa (ks. 3.4). Seuraavaan kuvaan on kerätty eniten toistuvat ja keskeisimmiksi tekijöiksi tunnistetut elementit, joista hyvä ja toimiva vuorovaikutus haastateltavien mukaan koostuu (kuva 6).



Kuva 6. Toimivan vuorovaikutuksen avaintekijät, jotka nousivat esiin haastatteluissa

Kun haastateltavat olivat alussa saaneet yleisellä tasolla kuvailla heidän mielestään hyvää vuorovaikutusta, pyydettiin heitä sitten myös avaamaan heidän oman työyhteisönsä ilmapiiriä, arvomaailmaa sekä vuorovaikutuksen keskeisimpiä tekijöitä. Useaan otteeseen eri haastatteluissa nousi tässä kohtaa esiin arvoja, kuten luottamus, yhteisöllisyys, avoimuus ja rehellisyys. Luottamus tunnustetaan ehdottoman tärkeänä tekijänä, mutta myös hauraana. Useat haastateltavat korostivat sitä, että esihenkilöiden on päivittäin näytettävä omalla esimerkillään, että he välittävät ja arvostavat muuta henkilöstöä. Eräs haastateltavista nosti esiin sen, kuinka luottamusta säröttävät mitä pienimmätkin teot, kuten työntekijän nimen unohtaminen tai keskustelu ilman silmiin katsomista. Tietoperustassa nousi myös esille luottamuksen hauraus ja pienten eleiden merkitys sen rakentumisessa ja säilyttämisessä (ks. 4.3).

Avoimuutta ja rehellisyyttä vaalitaan haastateltavien mukaan niin hyvässä kuin pahassa. Lähes kaikki haastateltavat nostivat esiin sen, että heidän työyhteisöissään kannustetaan erilaisten mielipiteiden ilmaisuun sekä suoraselkäisyyteen. Eräs haastateltavista nosti esiin esimerkiksi sen, kuinka avoimuus edesauttaa oppimista ja kehitystä. Parhaimmat ideat eivät aina välttämättä tule kokeneimmalta henkilöltä, vaan vaikkapa harjoittelijalta. Siksi kaikkien kuuleminen on olennaista, vaikka viime kädessä päätöksen tekisikin vain yksi henkilö. Eri yksilöiden ajatuksista, näkemyksistä ja osaamisesta voi yhteistyön avulla syntyä ne kaikista parhaimmat lopputulokset.

Suoraselkäisyyteen liittyen eräs haastateltava kiteytti:

”Kaikkihan tekee virheitä, se on ymmärrettävää, ja niitä saa tehdä myös meidän yrityksessämme, mutta sitten ne pitää kohdata, että mistä tämä nyt johtuu. Ja tässä syyttely ei auta, vaan katsotaan mitä tapahtui ja mitä tehdään, että se ei tapahdu uudelleen.”

Myös moni muu haastateltava puhui sen puolesta, että koskaan ei lähdetä etsimään syyllisiä tai rankaisemaan, mutta virheistä puhutaan ääneen rohkeasti, jotta kaikki voivat niistä oppia. ”Toimintaperiaatteena on, että aina katsotaan prosessia, koskaan ei katsota tekijää”, nosti yksi haastateltava viitatessaan siihen, kuinka jokainen projekti on lopulta aina lukuisten pienten osasten summa. Työntekijän epäonnistumisen takana voi olla esimerkiksi esihenkilön puutteellinen informointi.

Avoimuuteen linkittyi parin haastateltavan vastauksissa myös omana itsenä hyväksytyksi tuleminen. Lisäksi aito toisista välittäminen mainittiin haastatteluissa useaan kertaan. ”Henkilöstöstä välitetään, koska halutaan, eikä vain siksi, että täytyy”, kiteytti yksi haastateltava. Eräs toinen puolestaan painotti, että välittäminen korostuu niissä kaikista pienimmissä hetkissä, ”mikrotilanteissa”, kun kysytään toiselta, mitä tälle kuuluu ja muistetaan edelliset keskustelunaiheet. Myös työn ulkopuolisesta elämästä välitetään. Välittämiseen liittyy myös auttamisen halu. ”Ihmiset auttavat toisiinsa jo ennen, kuin toinen ehtii pyytää”, kertoi yksi haastateltava omasta työyhteisöstään.

Muutamit haastateltavat puhuivat myös siitä, kuinka tärkeää on välittömästi käydä läpi kaikki mahdolliset väärinymmärrykset sekä epäasialliset käyttäytymistilanteet. Väärinymmärrykset on olennaista selvittää silloin, kun ne ovat vielä pieniä, eivätkä ne ole ehtineet paisua itseään suuremmiksi ongelmiksi. Tässä auttaa avoimuus ja rehellisyys omista tunteista ja ajatuksista. Mikäli taas asiointia käytöstä työntekijöiden kesken ilmaantuu, on sitä kohtaan nollatoleranssi, ja työntekijät voivat luottaa, että tällaisiin tilanteisiin puututaan aina välittömästi.

”Sulkeutunut ihminen haastaa vuorovaikutusta”, kiteytti eräs haastateltavista painottaen kuitenkin sitä, että tärkeintä on johtajien ja esihenkilöiden näyttämä esimerkki. Heidän tulee omalla käytöksellään näyttää mallia muulle henkilöstölle, kuinka työyhteisössä halutaan toisia kohdella ja kohdata. ”Kaikki lähtee sieltä johdosta – kaikki muutokset, kaikki hyvä, kaikki paha.” Myös teoriaosuus tukee vahvasti omalla esimerkillä johtamista (ks. 3.3). ”Johdon tärkein tehtävä on saada alaiset loistamaan”, painotti yksi vastaajista.

Kaikkien haastatteluiden pohjalta toimivan työyhteisön vuorovaikuttamisen keskiössä tuntui olevan ”kohtaamiset ihmiseltä ihmiselle” ja aito läsnäolo. Nämä mahdollistavat ne kommunikoinnin hetket, jossa voidaan välittää avoimuutta ja kunnioitusta sekä synnyttää luottamusta. Jokainen haastateltavista nosti esiin erilaisia rakenteellisia malleja omasta työyhteisöstään, joiden avulla arkeen luodaan aikaa ja tilaa henkilöstön kohtaamisille. Koettiin tärkeäksi, että työntekijät oppivat tuntemaan toisiaan, ja siksi heille on järjestetty säännöllisin väliajoin työnantajan toimesta erilaisia

kokoontumisia – viikkopalavereita, rentoja pullakahvitteluita, tiimi- ja projektitasoisia kokoontumisia, gaalailtoja, kesäpäiviä, virkistymisaktiviteetteja ja vaikka mitä muuta. Yhteisöllisyys nähtiin haastateltavien keskuudessa tärkeänä voimavarana ja tukipilarina kaikelle muulle. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että halutaan antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa siihen, millä tavoin he yhteistä aikaa viettävät. Lisäksi yksi haastateltava korosti yhteisöllisyyteen liittyen sitä, että heillä nimenomaan valttikorttina toimii se, että työyhteisössä jaetaan ajatus siitä, että kaikki ovat samalla puolella.

Myös palkitseminen ja onnistumisista iloitseminen yhdessä nousivat haastatteluissa esiin tärkeinä elementteinä. Jaettu ilo pienistäkin voitoista lisää intoa ja motivaatiota työtä kohtaan. Useampi haastateltava myös puhui onnistumisten reflektoinnista jälkikäteen yhdessä. Näin saadaan selville tärkeitä onnistumiseen johtaneita tekijöitä, sekä tietoa siitä, missä voitaisiin parantaa ensi kerralla. Yhteisestä reflektoinnista kaikki oppivat. Lisäksi suorasta palautteenannosta tehtiin nostoja. Turvalisessa ympäristössä voi antaa ja vastaanottaa palautetta siten, että se aidosti tukee kehitystä. Avoin vuorovaikutus on myös tässä keskeinen tekijä.

7.2 Empatian rooli vuorovaikutuksessa

Seuraavaan kuvaan on havainnollistettu empatian roolia vuorovaikutuksessa jaottelemalla esiin nousseita elementtejä empatiaa edesauttaviin tekijöihin, heikentäviin tekijöihin sekä mahdollisuuksiin (kuva 7).

Empatian rooli vuorovaikutuksessa

Edesauttavat tekijät	Heikentävät tekijät	Mahdollisuudet
<ul style="list-style-type: none"> • säännölliset kohtaamiset • aktiivinen kuuntelu • läsnäolo • yhteisöllisyys • johdon esimerkki • inhimillisyys • avoimuus • ennakkoluulottomuus • kiinnostuneisuus muista 	<ul style="list-style-type: none"> • kiire • stressi • välinpitämättömyys • heikko vuorovaikutus • sulkeutuneisuus • ennakkoluulot 	<ul style="list-style-type: none"> • psykologinen turvallisuus • luottamus • nopeampi kehitys • parempia tuloksia • uskallus myöntää virheet • osaamisen tunnistaminen • parempi yhteistyö • oppiminen tehostuu • parempi yhteishenki • isompi asiakasarvo • parempi palvelun laatu • hyvinvoiva yhteisö • sitoutunut henkilöstö • houkutteleva työpaikka

Kuva 7. Empatian rooli vuorovaikutuksessa haastateltavien vastauksiin pohjautuen

Kaikki haastateltavat tunnistivat empatian hyvin tärkeänä ja isona voimavarana. Sen avulla tunnistetaan toisten inhimilliset tarpeet. Yksi haastateltavista sanoi empatian olevan ”ydinselviämisvoimavara nykymaailmassa”. Eräs toinen haastateltavista mielsi empatian myös ”tärkeäksi rakennuspalikaksi”. Kyseinen henkilö nosti esiin myös sen, että empaattisuutta on kuitenkin haastavaa mitata.

”Empaattisuus näkyy meidän työpaikallamme siten, että pyritään kuuntelemaan ja kohtaamaan jokainen tiimiläinen”, kertoi yksi haastateltavista.

Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että esihenkilö kohtaa jokaisen tiimiläisen viikon alussa kartoittaen sitä, miltä kenenkin tuleva viikko näyttää ja kuinka hän voisi omalla toimillaan tukea jokaista työssä onnistumiseen. Myös toiset haastattelijat puhuivat sen puolesta, kuinka olennaista on luoda aikaa keskusteluille, niin tiimitasolla kuin myös ”one-to-one” -tyyppisesti, mutta myös rennoissa merkeissä. ”Vuorovaikutustilanteita ei voi olla koskaan liikaa”, painotti yksi haastateltava. Monessa haastattelussa nousi esiin myös matalan hierarkian tärkeys. Se luo tunnetta siitä, että ollaan samalla puolella kaikkien organisaation jäsenten kanssa. Näin kynnyks avata muille omia ajatuksia madaltuu.

Kun haastateltavilta kysyttiin, millaisia hyötyjä he uskovat empatian antavan heidän työyhteisölleen, nousivat esiin esimerkiksi ”nopeampi kehitys, parempi yhteishenki ja isompi asiakasarvo”, huolenpito sekä työntekijöiden sitoutuneisuus. Lisäksi korostettiin parempia tuloksia ja tuottavuutta sekä hyvinvoivaa henkilöstöä. Yksi haastateltavista summasi yhteen, että empaattisuus edistää

työntekijöiden hyvinvointia, mikä puolestaan näkyy tyytyväisissä asiakkaissa, jotka suosittelivat yritystä myös eteenpäin. Ja tämä taas näkyy lopulta tuloksena viivan alla. Nämä tulokset ovat myös tietoperustassa nousseet selkeästi esiin (ks. 3.4). Lisäksi useampi haastateltava nosti esiin, että empaattisuus työyhteisössä auttaa heitä houkuttelemaan oikeanlaisia ihmisiä organisaatioon töihin, sekä sen lisäksi se edesauttaa pitkien työsuhteiden luomisessa.

Kuten mainittu, psykologinen turvallisuus nousi haastatteluissa esiin useasti. Parissa haastattelussa nostettiin ilmi se, että empatian avulla juuri synnytetään psykologista turvallisuutta. Erään haastattelijan sanoin empatian puute taas heikentää nopeastikin psykologista turvallisuutta. Työyhteisön vuorovaikutuksen ytimessä on se, että henkilöstö uskaltaa ilmaista itseään ja omia näkemyksiään sekä kertoa myös mahdollisista haasteista. Ilman psykologisesti turvallista ilmapiiriä voi työntekijällä olla vaikea kertoa esihenkilölle kaikista asioista, esimerkiksi omista virheistään. Yksi haastateltavista nosti tähän liittyen tärkeäksi seikaksi sen, että myös esihenkilöt itse näyttäytyvät inhimillisinä ja kertovat avoimesti myös omista virheistään. Näin ollen myös muu henkilöstö todennäköisemmin rohkaistuu tulla kertomaan omista kömmähdyksistään.

Empaattisuus nähdään suoraan hyvinvoinnin ja hyvän ilmapiirin mahdollistajana. Yksi haastateltava korostikin, että jos yksi henkilöstön jäsen voi huonosti, heijastuu se nopeasti myös muihin. Siksi on tärkeää, että jokainen tietää, että ainakin oman esihenkilön puoleen voi aina kääntyä asian kuin asian kanssa. Empaattisuuden nähdään helpottavan työntekoa monin tavoin. Sen avulla tiedonkulkua nopeutuu, ymmärrys lisääntyy ja ennakointi parantuu. Kaikki osapuolet hyötyvät. Haastatteluissa myös korostettiin, että empatia ei ole vain murheiden jakamista, vaan yhdessä iloitsemista ja tiiminä loistamista.

Haastateltavien vastauksissa nousi esiin myös se, että empaattisuudesta erityisesti hyödytään muun muassa myyjän tai tiiminvetäjän roolissa. Eräs haastateltavista painotti myös, että hänen mielestään ihminen joko on empaattinen tai ei ole, ja tässä kohtaa itsetutkiskelu kullakin on paikallaan. Mikäli esihenkilöasemassa oleva henkilö kohtaa tilanteen, missä hänen empaattisuutensa tai muu osaaminen ei ole tilanteeseen nähden tarvittavalla tasolla, on hänen vastuullaan kommunikoida tästä omalle esihenkilölleen, jolloin tilanteeseen saa tukea. Haastateltavan mukaan tällainen toimintatapa on osa heidän organisaatiotaan, ja sitä arvostetaan.

Muutamassa haastattelussa painotettiin sitä, kuinka tärkeää empaattisuus on erityisesti myyjille, mutta myös kaikille muille asiakasrajapinnassa oleville henkilöille.

”Empatia on myös tiedonhankintaväline. Empatia on avain siihen, että pääsee toisen kanssa samalle aaltopituudelle”, kiteytti yksi haastateltavista viitatessaan myyntitilanteisiin.

Toinen haastateltava sanoi, että ”myynti ei muuta olekaan kuin empatiaa”. Hyvä myyjä tunnistaa myös asiakkaiden piileviä tarpeita ja pystyy tuottamaan odotuksia ylittäviä ratkaisuja. Erään haastateltavan mukaan tämä mahdollistuu nimenomaan empaattisella asennoitumisella ja tarkalla kuuntelemisella, jotta pienimmätkin yksityiskohdat tulevat huomioituksi. Empaattisuus onkin heidän työssään yksi avaintekijöistä, mitä tulee asiakaslupauksien lunastamiseen. Haastateltavat kostonivat paljon empatian tärkeyttä juuri ajatusten ja odotusten ymmärtämisessä. Yrityksen on tiedettävä, mitä heidän asiakkaansa heiltä odottavat. Näin mahdollistuu arvonluonti asiakkaille.

”Ymmärretään, mitä toinen ihminen haluaa ja pyritään palvelemaan. Sitten mennään empatian pariin tosi voimakkaasti”, nosti yksi haastateltavista.

Eräs vastaajista nosti selkeästi esiin myös sen, kuinka empatia auttaa monimuotoisuuden ymmärtämisessä ja kohtaamisessa. On tärkeää ymmärtää, että omat näkemykset voivat erota täysin jonkun toisen henkilön ajatuksista, ja siksi ei saa olettaa, mitä toinen haluaa tai odottaa. Haastateltavan mukaan empatia on hyvinkin tärkeä työkalu heidän työyhteisölleen sen vuoksi, että heidän sidoryhmiinsä lukeutuu laajalti erilaisia taustoja omaavia henkilöitä. Tällöin empatia auttaa heitä ymmärtämään ja löytämään parhaan mahdollisen ratkaisun kuhunkin tarpeeseen.

Esille nousi myös empatian tärkeys siinä, että tunnistetaan erilaista osaamista työyhteisössä. Tunnistaminen auttaa tiedon ja oppien jakamista, mikä puolestaan edesauttaa oikeanlaisten tiimien rakentumisessa sekä parhaiden ratkaisujen löytämisessä. Tästä puhutaan myös tietoperustassa (ks. 3.4). Lisäksi monissa haastatteluissa empatiaan liitettiin kiinnostuneisuus muista ihmisistä. Tämä nähtiin erittäin tärkeänä ja hyvänä piirteenä kaikenlaisen vuorovaikuttamisen kannalta.

Vaikka jokaisessa haastatteluissa puhuttiin pääsääntöisesti empatiasta positiiviseen ja arvostavaan sävyyn, niin silti siihen liittyen tunnistettiin myös joitain haasteita. Yksi haastateltava kuvasi, että empatiaa on tärkeää pystyä rajaamaan tilanteen mukaan, sillä ”rajattomana empatia on huono”. Tässä viitattiin esimerkiksi tilanteeseen, jossa johto ei pysty tekemään organisaation kannalta tarvittavia päätöksiä, koska hän tuntee ”yliempatiaa” jota kuta sellaista kohtaan, kuka kärsisi päätöksen vaikutuksista. Eräs toinen haastateltava kiteytti: ”Tiettyyn rajaan asti on osattava olla empaattinen”. Esimerkiksi konfliktitilanteiden selvittämisessä tilanteen ratkaisevalla henkilöllä on oltava objektiivinen ja keskittyttävä ”juurisyiden selvittämiseen”. Hän ei saa empatian nojalla asettua kenenkään puolelle.

Lisäksi empatiaan liittyväksi haasteeksi tunnistettiin työntekijöiden halu auttaa asiakkaitaan jopa ylitse omien resurssien. ”Halua tehdä parhaansa ylittyä”, esitti eräs haastateltavista. Toinen haastateltava kuvaili tällaista piirrettä toki hyvänä lähtökohtaisesti, mutta jossain kohtaa on pystyttävä olemaan myös realistinen, sillä resurssit ovat kuitenkin rajalliset ja asiakkaan tarvitsema muutos saattaa joskus vaatia ratkaisua jostain aivan muualta. Tähän liittyen myös nostettiin esiin liiallinen huoli

jotain henkilöä tai asiaa kohtaan. Kuormittavaa empatiaa ja myötätuntouupumusta käsiteltiin myös tietoperustassa (ks. 3.2).

Useampi haastateltava osasi myös tunnistaa sen, että empatia vaatii aidon läsnäolon ja oman tilansa vuorovaikutuksessa. ”Kiire ja stressi tappaa empatian”, tokaisi eräs haastateltavista. Aika on ehto empatialle. ”Kiire estää läsnäolon”, kiteytti myös toinen haastateltava. Tämän takia pientenkin aitojen kohtaamisten merkitys on suuri vuorovaikutuksessa. Kiirettä ja yllättäviä aikataulumuutoksia tulee takuulla aina eteen työelämässä, joten sen vuoksi juuri sisäänrakennetut kohtaamiset työyhteisön kesken ovatkin tärkeitä. Näin empaattisille kohtaamisille ja läsnäololle on etukäteen varattu aikaa ja tilaa.

Haastatteluissa haluttiin myös syventyä enemmän siihen, millä tavoin juuri empaattisuudelle tehdään tilaa työyhteisön vuorovaikutuksessa. Tähän muun muassa yksi haastateltava vastasi, että heillä on tapana aina jokaisen projektin käynnistyessä kuulla jokaisen mukanaolijan henkilökohtaiset toiveet sekä tavoitteet. Myös kaikki epäselvyydet käsitellään huolellisesti niin, että kaikki voivat olla varmoja omasta tehtävästään ja yhteisestä päämäärästä. Eräs toinen haastateltava painotti myös rakenteellisten kohtaamisten tärkeyttä. Heillä työyhteisössä on paljon tiimitasoisia ryhmiä, joissa vuorovaikutetaan aktiivisesti. Keskustelut pidetään henkilöstölähtöisinä. Sen lisäksi painotettiin, että vuorovaikutuksen on hyvä olla säännöllistä sekä monimuotoista, esimerkiksi useissa kanavissa tapahtuvaa.

Erilaisten virkistyspäivien ja muiden yhteisöllisyyttä lisäävien hetkien tärkeyttä korostettiin myös tässä kohtaa. Empaattisuuden nähdään lisääntyvän samalla, kun yksilöt oppivat tuntemaan toisiinsa paremmin ja lähentyvät ryhmänä. Henkilöstön tiivistymistä tukevat juuri säännölliset ja monipuoliset kohtaamiset, jotka auttavat yhteisöllisyyden rakentamisessa. Näiden on oltava vahva osa yrityskulttuuria.

7.3 Yhteys empatian ja luottamuksen välillä

Jokainen haastateltava tunnistaa selvästi vahvan yhteyden empatian ja luottamuksen välillä. Tuloksien perusteella luottamuksen rakentuminen jopa edellyttää empatiaa. Empatian avulla ihmiset voivat synnyttää tunneyhteyksiä, jotka puolestaan mahdollistavat luottamuksen rakentumisen ja myös sen ylläpidon. Monet empatian avulla saavutettavat hyödyt nähdään myös luottamuksen syntyä edistävinä tekijöinä.

Haastatteluiden perusteella myös luottamuksen rakentumisessa korostuvat tietynlaiset rakenteelliset toimintamallit. ”Rakenteellisesti on mahdollistettu luotettavia hetkiä”, kiteytti yksi vastaajista ja kertoi esimerkiksi, että hän itse pitää säännöllisin väliajoin puhelintapaamisia jokaisen työntekijän kanssa. Luottamuksen myös sanottiin rakentuvan muun muassa siitä, että ”epäselvyydet ratkotaan

välittömästi” ja kaiken tekemisen pohjalla on vankka yhteinen arvopohja, joka näkyy arjessa. Lisäksi arvostava ja avoin vuorovaikutus nostettiin tärkeäksi tukipilariksi. Yksi haastateltavista kuvasi, että heillä luottamusta synnyttää vapaus, kuten etätyöskentelymahdollisuus, sekä arvostus ammattitaitoa kohtaan. Työntekijöihin luotetaan, ja se näkyy siinä, että ei keskitytä seuraamaan niinkään läsnäoloa, vaan ennemmin suoraan tulosta. Tämä luo vapautta työntekijöille ja mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Eräs toinen haastateltava korosti myös matalan hierarkian merkitystä luottamuksen rakentumisessa.

Luottamuksesta puhuttaessa nosti muutama haastateltava esille myös sen, kuinka helposti särkyvää se on. Eräs vastaajista kiteytti:

”Jos luottamukseen tulee särö, niin se ei jää selvittämättä. Meillä matalalla kynnyksellä otetaan myös haasteellisia asioita puheeksi, koska se luo turvallisuutta, vaikka se ei aina helppoa olekaan.”

”Empatia on edellytys luottamukselle”, kiteyttivät kaksi haastateltavaa. Eräs toinen haastateltava sanoi myös, että ”empatia rakentaa luottamusta”. Luottamuksen puolestaan sanottiin myös ruokkivan empatiaa.

”Empatia mahdollistaa ymmärryksen, mistä seuraa parempi tunneyhteys. Näin luottamus syntyy helpommin”, kuvasi yksi haastateltavista.

Empatian avulla myös viestitään henkilöstölle, että heistä välitetään. Välittäminen lisää luotettavuutta. Yhdessä haastattelussa korostettiin myös, että luottamukseen kuuluu kuunteleminen, ja siinä empatia auttaa. Se myös edesauttaa siinä, että yksilö voi tuntea itsensä hyväksytyksi, ja tästä saa alkunsa ”hyvä kierre”, joka toimii ylläpitävänä voimana työyhteisön vuorovaikutuksessa. Lisäksi empaattisuuden nähdään helpottavan ”samalle aaltopituudelle” pääsemistä toisen kanssa, jolloin puolestaan pystyy avoimemmin jakamaan omia ajatuksia toisen kanssa.

7.4 Tulosten yhteenveto

Hyvässä työyhteisön vuorovaikutuksessa keskeisimpiä avaintekijöitä ovat avoin ja aktiivinen keskustelu, toisten kunnioittaminen ja arvostaminen. Säännöllisen kommunikaation tärkeyttä korostetaan ylitse muiden, sillä sen myötä mahdollistuvat kaikki vuorovaikutuksen hyödyt. Vuorovaikutusta lisäksi tukee jaettu ajatus siitä, että työyhteisössä ollaan samalla puolella sekä kaikki ovat samanarvoisia. Matala hierarkia auttaa tässä. Vaikka eriarvoisia positioita mahtuisi paljon yhteen organisaatioon, auttaa työyhteisön vuorovaikutusta tällöin yhteisöllisyyden lisääminen. Koetaan tärkeäksi, että kollegat tunnetaan, ja tämä mahdollistuu siten, että työyhteisön arkeen sisältyy runsaasti rakenteellisesti järjestettyjä kohtaamisia. Kohtaamisissa tärkeää on henkilöstön kuuleminen, näkemysten jakaminen ja aito läsnäolo.

Arvostus empatiaa kohtaan nousi selkeästi esiin haastatteluissa. Sen merkityksellisyys toimivassa vuorovaikutuksessa tunnustetaan. Empatiaa pidetään edellytyksenä luottamukselle sekä erittäin tärkeänä voimavarana työyhteisön vuorovaikutuksen kannalta. Empatia vaatii aikaa sekä läsnäoloa, sillä kiire sekä stressi estävät niin empatian osoittamista kuin vastaanottamista. Työyhteisöllä on löydettävä aikaa ja tilaa inhimillisiin kohtaamisiin, joissa yksilöiden näkemykset ja ajatukset tulevat kuulluksi ja arvostetuksi. Tulokset puhuvat myös vahvasti sen puolesta, että organisaation johdon on jatkuvasti näytettävä omalla toiminnallaan esimerkkiä inhimillisyydestä ja empaattisesta kohtaamisesta. Tämä ruokkii empatiaa myös henkilöstössä, ja näin työyhteisö pääsee paremmin hyödyntämään empatiaan liittyviä mahdollisuuksia.

Empatian mahdollisuuksina nähdään muun muassa luottamuksen rakentuminen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin kehittyminen. Tällaisessa ympäristössä syntyy herkemmin jaettuja oppeja, oivalluksia, onnistumisia ja tehokkaampaa yhteistyötä. Lisäksi empatian nähdään vaikuttavan positiivisesti tuloksiin, asiakasarvoon, henkilöstön hyvinvointiin ja sitoutuneisuuteen. Kyseessä on tärkeä voimavara, jota viljelemällä työyhteisö voi tehostaa kehitystään ja avata uusia mahdollisuuksia vuorovaikutuksessa.

Tuloksien mukaan yhteys empatian ja luottamuksen välillä on merkittävä. Luottamus nähdään voimavarana, jonka täytyy olla kunnossa vuorovaikutuksen syventymiseksi. Silti se on helposti särkyvää, ja se rakentuu hiljalleen pienien eleiden myötä. Ilman empatiaa luottamuksen rakentaminen nähdään vaikeana, jopa mahdottomana. Syntyessään luottamus ruokkii kuitenkin yhä entisestään empatiaa. Useimmat empatian avulla saavutettavat hyödyt voidaan nähdä myös luottamusta lisäävinä tekijöinä.

8 Pohdinta

Tässä luvussa tutkija tarkastelee tutkimuksen tuloksia omien tulkintojen ja johtopäätöskien avulla. Tuloksia myös peilataan tietoperustaan. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen onnistumista ja asetettujen tavoitteiden toteutumista. Tutkija myös arvioi tutkimuksen luotettavuutta sekä nostaa esiin jatkokatkimusehdotuksia. Luvun lopussa on tutkijan oma näkemys tutkimuksen sekä koko opinnäytetyöprosessin onnistumisesta.

8.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Opinnäytetyön pääkysymykseksi asetettiin ”kuinka työelämän vuorovaikutustilanteissa voidaan hyödyntää empatiaa luottamuksen rakentamisessa?”. Pääkysymyksen tueksi työn tavoitteena oli vastata seuraaviin alakysymyksiin:

- Mitä on empatia?
- Mikä on empatian rooli työyhteisön vuorovaikutuksessa?
- Miten luottamus rakentuu?

Opinnäytetyön tavoitteena oli siis vastata edellä mainittuihin kysymyksiin antaen toimeksiantajayritykselle tietoa ja ymmärrystä empatian hyödyntämisestä vuorovaikutuksessa ja luottamuksen rakentamisessa. Työn tavoitteet saavutettiin, sillä tutkija onnistui kokoamaan monipuolisen kokonaisuuden aiheesta saaden myös niin syvällisempiä kuin konkreettiasonkin näkemyksiä tutkimuksen avulla.

Tutkimustulokset osoittavat merkittävän yhteyden empatian ja luottamuksen välillä. Niiden pohjalta voidaan todeta, että antamalla empatialle tarpeeksi tilaa työyhteisön vuorovaikutuksessa, syntyvät suotuisat edellytykset myös luottamuksen rakentumiselle. Luottamus ja empatia lisäksi ruokkivat toinen toistaan. Myös teoriaosuuden yhteenvedossa käy ilmi, kuinka useat empatian avulla saavutettavat hyödyt nähdään tärkeinä elementteinä myös luottamuksen rakentumisessa. Opinnäytetyön tutkimustulokset vahvistavat tätä yhteyttä kuitenkin entisestään. Useat haastateltavat näkivät empatian olevan avaintekijä hyvän vuorovaikutuksen taustalla ja jopa kriittinen tukipilari luottamukselle.

Laadullinen tutkimus osoitti selvästi sen, että työyhteisö voi saavuttaa hyvinkin monipuolisia hyötyjä empatian avulla. Tätä tukee Paakkasen näkemys empatian kymmenestä hyödystä organisaatiossa (2022, 58). Kyseiset hyödyt on käsitelty luvussa 3.4, ja suurin osa niistä nousi erittäin vahvasti esille myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Kiinnostavaa oli huomata, kuinka haastatteluissa tunnuttiin huomaavan entistä syvemmin empatian roolin merkitys vuorovaikutuksessa. Useampi haastateltavista totesikin, että vuorovaikutuksen ja luottamuksen tarkastelu empatian

näkökulmasta oli yllättävän silmiä avaavaa. Vaikka empatian tärkeys oli tiedostettu jo entuudestaan, niin ehkä sen roolin merkittävyys tunnistetaan vasta syvemmän tarkastelun seurauksena.

Tuloksissa nousi vahvasti esille monessa yhteydessä psykologinen turvallisuus. Psykologisesti turvallisen ilmapiirin tärkeyttä puoltavat merkittävästi sekä teoriaosuus että tutkimustulokset. Paakkanen (2022, 72–75) korostaakin, että empatian nähdään olevan merkittävä mahdollistaja tällaisen ympäristön luomiseen. Kun työyhteisön vuorovaikutus pohjautuu psykologiseen turvallisuuteen, ovat lukuisat hyödyt helpommin saatavilla ja nopeammin saavutettavissa. Tällaisia hyötyjä ovat esimerkiksi oppiminen, kehittyminen, sujuvampi tiimityöskentely, avoin keskustelu, innovatiivinen ideointi ja uskallus olla oma itsensä. Samoja hyötyjä korostui myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Lisäksi haastatteluissa painotettiin, että kaikki nämä hyödyt johtavat suoraan koko organisaatiotasoon hyötyihin, kuten parempaan tulokseen ja tyytyväisempiin asiakkaisiin. Psykologinen turvallisuus on vahvasti kytköksissä luottamukseen, mutta käsitteissä on kuitenkin ero, mikä liittyy kyseisten tunteiden kokemiseen (Edmondson 2019, alaluku Psychological safety is not just another word for trust). Tämä on käsitelty kattavammin tietoperustan luvussa 4.2.

Kiinnostava huomio liittyy tuloksissa myös siihen, kuinka empaattisuutta voi lisätä ja hyödyntää entisestään. Tutkimustulokset tukevat sitä, että empaattisuutta voidaan kollektiivisesti lisätä työyhteisössä lisäämällä rakenteellisia kohtaamisia ja näyttämällä esihenkilöistä lähtien, että empaattisuutta arvostetaan. Johdon esimerkin tärkeys korostui selkeästi myös tietoperustassa, muun muassa Joen (2021, 164–165) ja Salosen (2017, 173) näkemyksissä (ks. 3.3). Tutkimustulokset kuitenkin syvensivät ymmärrystä myös rakenteellisten kohtaamisten tärkeydestä. Useat haastateltavat kuvailivat monia eri käytännön tapoja, kuinka heillä on työssä mahdollistettu yhteisiä kohtaamisia ja tilaa monipuoliselle kanssakäymiselle. Tuloksien perusteella voisi olettaa, että mitä paremmin työyhteisössä kollegat tuntevat toisiaan, sitä helpommin he ovat kykenevämpiä osoittamaan empatiaa toisilleen. Tutkimuksen pohjalta voisi myös päätellä, että tiiviissä yhteisössä, jolla on yhteinen päämäärä, kumpuaa jopa itsestään halu auttaa muita. Empatia luultavasti toimii tässä ikään kuin liimana, joka ensinnäkin saa asettumaan toisen perspektiiviin ja sen seurauksena löytämään motivaation auttaa kollegaa omien tekojen kautta.

Tutkimustuloksien perusteella on selvää, että empatiaa aktiivisesti arjessaan hyödyntävä työyhteisö voi saavuttaa merkittäviä tuloksia toimivan henkilöstödynamiikan ja syvän asiakasymmärryksen kautta. Työyhteisön vuorovaikutuksessa on löydettävä tilaa läsnäololle, kuuntelemiselle ja inhimillisyydelle. Lisäksi tuloksissa nousi esiin se, että vaikka empaattisuus on hyvin luonnollinen osa ihmisyyttä, kannattaa sen huomiointiin panostaa jo organisaation strategiasta lähtien. Näin se voidaan rakenteellisesti sisällyttää osaksi yrityskulttuuria. Tämän tukena erityisen merkittävää on esihenkilöiden päivittäinen esimerkki siitä, että inhimillisyyttä arvostetaan, ja jokaisen näkemyksille on

tilaa. Empatiaa kokeva henkilöstö pystyy todennäköisemmin myös osoittamaan empatiaa keskenään sekä asiakkaidenkin suuntaan.

Työyhteisön vuorovaikutustilanteista osa on asiakkaiden kanssa olevia kohtaamisia, ja myös näissä empatian rooli merkittävä. Tutkimustulosten lisäksi Wieseke, Geigenmüller ja Kraus (2012, 316–331) korostavat empatian merkitystä asiakassuhteissa. Empatian avulla yrityksen edustaja pystyy asettumaan asiakkaan asemaan, ja tarkastelemaan omaa tuotettaan tämän perspektiivistä. Haastatteluissa korostettiin, että kun empaattisuus sisällytetään asiakaskohtaamisiin jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, pystytään todennäköisemmin helpottamaan sekä nopeuttamaan asiakkaan ostoprosessia. Empatian avulla voidaan esimerkiksi ennakoivasti käsitellä mahdollisia huolenaiheita tai synnyttää positiivisia kokemuksia aitouden ja välittämisen kautta, mikä saa asiakkaan herkemmin luottamaan yrityksen edustajaan. Näiden tuloksien pohjalta voisi olla syytä panostaa empatiaan asiakkaan koko elinkaaren aikana, mutta etenkin jo varhain alussa.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksissa nousi esille paljon sellaista, mikä vahvistaa entisestään tietoperustassa käsiteltyjä teemoja. Empatian hyödyllisyys luottamuksen rakentumisessa on noussut esiin niin tietoperustassa kuin tutkimuksessakin. Sen sijaan empatian roolin ainutlaatuisuus ja merkittävyys korostuivat tutkimuksen tuloksissa huomattavasti enemmän. Useampi haastateltava painotti sitä, kuinka luottamus jopa edellyttää empatiaa. Erityisen kiinnostavaa oli se, kuinka pienissä hetkissä nämä tärkeät elementit luodaan ja rakennetaan. Mitä toistuvampia ja aidompia nämä pienet empaattiset kohtaamiset ovat, sitä syvempää ja vahvempaa luottamusta voi synnyttää. Toisaalta tärkeää on huomioida, että samoin myös hetkellinen erehdys voi kostautua itseään suuremmaksi ongelmaksi ja jopa säröttää luottamusta. Siksi tärkeää on mahdollisimman nopeasti käsitellä kaikki väärinymmärrykset tai epäselvyydet. Tällä tavoin voidaan suojella tiimihenkeä, sillä myös se nähtiin tutkimuksen tuloksissa tärkeänä elementtinä luottamukseen liittyen.

Tutkijasta oli kiinnostavaa sekä positiivisesti yllättävää, kuinka pitkälle empatian tuottamat hyödyt kantavat. Pienessä kohtaamisessa koettu empatia kollegalta tai esihenkilöltä voi vaikuttaa suuresti siihen, kuinka yksilö suhtautuu työhönsä, huomioi muita kollegoita tai asiakkaita, uskaltaa kokeilla omia rajojaan pelkäämättä epäonnistumista tai uskaltaa myöntää virheet ja oppia. Kaikkein oleellista olisi muistaa jokaisessa kohtaamisessa ihmislähtöisyys, läsnäolo ja muiden kunnioittaminen. Luottamus rakentuu hiljalleen pienistä palasista kohtaaminen kerrallaan. Empatian avulla onnistuu niin syvemmän tunneyhteyden kuin vahvemman luottamuksenkin rakentaminen.

8.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus käsitteli empatian roolia luottamuksen rakentamisessa. Tutkimusta tehdessä tutkijalla heräsi useita ajatuksia jatkotutkimusehdotuksista. Kiinnostavaa voisi olla syventyä entisestään

empaattisiin kohtaamisiin, esimerkiksi selvittämällä, mitä yksilön aivoissa tapahtuu kyseisellä hetkellä. Tämä voisi olla kiinnostavaa siksi, koska tutkimuksen tuloksissa nousi esiin empaattisuuden mitattavuuden hankaluus. Ehkäpä aivoja tutkimalla voisi lisätä ymmärrystä siitä, kuinka ja miten paljon empatiaa kulloinkin koetaan. Lisäksi voisi olla syytä koota käytännönläheinen opas, millä tavoin yksilö voisi harjoittaa omaa empatiakykyään. Tällainen opas voisi hyödyttää esimerkiksi yrityksen henkilöstöä tai muitakin aiheesta kiinnostuneita.

Mielenkiintoista voisi olla myös tutkia lisää sitä, millainen empatian rooli on esimerkiksi pitkin asiakkaan elinkaarta. Tästä voisi suorittaa laadullisen tutkimuksen haastattelemalla asiakaspolun eri vaiheissa olevia henkilöitä. Kiinnostavaa olisi ymmärtää, kuinka asiakkaat kokevat empaattisuuden, ja millainen vaikutus sillä on heidän ostokäyttäytymiseensä.

Lisäksi tutkijaa voisi erityisesti kiinnostaa tutkia syvemmin empaattisuutta ja johtamista yhdessä. Tutkimuksen avulla voisi selvittää esimerkiksi sitä, millainen suhtautuminen johtoaseman henkilöillä on empatiaan nykypäivänä, ja millaisena voimavarana he sitä pitävät. Toisaalta voisi olla mielenkiintoista syventyä enemmän siihen, millä eri tavoilla johtajan roolissa voisi hyödyntää empaattisuutta. Tästä voisi myös tuotoksena teettää käytännön oppaan, josta varmasti olisi hyötyä useille yrityksille eri sektoreilla.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusta luotettavuuden eri näkökulmista. Opinnäytetyössä luotettavuuteen vaikuttaa työskentelyprosessi kokonaisuudessaan. Erityisesti järjestelmällinen ja johdonmukainen työskentely korostuvat. Työn aikana tehtyjä valintoja on oleellista avata, pohtia ja perustella. Myös valitun aineiston laatu sekä lähdekriittisyys ovat merkittävässä roolissa. (Vilkkä 2021, alaluku Kokonaisluotettavuus.) Tutkija on huomionut edellä mainitut seikat tutkimuksen toteutuksessa panostamalla lähteiden perusteelliseen tutkimiseen, suunnittelemalla ja perustelemalla tehdyt valinnat etukäteen huolellisesti sekä tuomalla aineiston tuottamat tulokset esiin totuudenmukaisena.

Opinnäytetyön ollessa laadullinen tutkimus, tarkastellaan työn kohdalla sen validiteettia eli uskottavuutta. Tämän avulla varmistetaan, että työhön on valikoitunut oikeanlaiset tutkimusmenetelmät, jotta ne voivat myös tuottaa oikeanlaisia tuloksia. Laadullisen tutkimuksen kohdalla arvioidaan myös tutkimuksen reliabiliteettia eli tutkimuksen siirrettävyyttä. Tällä tarkoitetaan sitä, että pysyvätkö tutkimustulokset samana, vaikka tutkimus uusittaisiin. Siirrettävyys on tutkijan vastuulla. (Kananen 2015, 342–353.)

Tutkija näkee opinnäytetyön luotettavana sen puolesta, että valitut tutkimusmenetelmät ovat oikealla tavalla tukeneet aineiston keruuta ja tulosten analysointia. Aineiston avulla onnistuttiin

saamaan monipuolinen ja kattava näkemys tutkittavasta aiheesta valikoimalla haastateltaviksi laajasti eri sektoreiden edustajia. Lisäksi kaikki haastateltavat ovat omasta tahdostaan halunneet osallistua tutkimukseen, ja jokainen työskentelee asemassa, josta heillä on laaja näkemys yrityskulttuurista kokonaisuudessaan. Anonymiteetti mahdollisti haastateltaville matalan kynnyksen avata näkemyksiään aidosti ja läpinäkyvästi. Haastatteluiden nauhoitus auttoi varmistamaan tulosten totuudenmukaisen käsittelyn. Tutkija myös uskoo, että tutkimuksen siirrettävyys voisi jossain määrin olla mahdollista, sillä haastatteluissa toistui jo nyt hyvin paljon samankaltaisuuksia. On kuitenkin huomioitavaa, että kyseinen tutkimusmenetelmä selvittää yksilöllistä kokemusta valitusta teemasta, ja vaikka haastateltavat henkilöt reflektoivatkin teemaa oman työyhteisönsä näkökulmasta, vaikuttavat heidän omat näkemyksensä tuloksiin silti. Uusia yksilöllisiä näkemyksiä voisi siis hyvinkin ilmetä tutkimusta uusittaessa, mutta tutkija uskoo vahvasti, että paljon samankaltaisia tuloksia nousisi silti esiin.

Tutkimuksen osalta luotettavuutta tukee myös se, että tietoperustassa käsiteltiin kaikkia teemoja useiden lähteiden kautta niin, että eri näkökulmat pääsivät keskustelemaan keskenään. Teemat avattiin monipuolisesti ja tarvittavat käsitteet selitettiin auki, jotta lukijalle syntyisi mahdollisimman selkeä kuva kokonaisuudesta. Haastatteluiden antaessa samankaltaisia vastauksia oli tuloksia helppo käsitellä teemoittain. Näin helpottui myös laadukas tulosten avaaminen ja analysointi. Tietoperustaa ja tutkimuksen tuloksia verrattaessa voidaan todeta, että ne tukevat vahvasti toinen toisiansa.

8.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan hyvin onnistunut ja opettavainen. Prosessi pysyi hyvin aikataulussa perusteellisen suunnittelun, johdonmukaisen työskentelyn ja mielenkiintoisen aiheen ansiosta. Aihe oli minulle henkilökohtaisesti jopa niin kiinnostava, että ajoittain oli haasteellista pitää niin sanottu punainen lanka kirjoittamisessa. Jo varhain prosessin alkuvaiheessa oli selvää, että haluaisin työn liittyvän empatiaan jollain tapaa. Mielenkiintoisia teemoja siihen liittyen tuntui olevan lukuisia. Ennen aiheen lukkoon lyömistä keskustelut ohjaajan sekä toimeksiantajan kanssa auttoivat aiheen rajaamisessa.

Lähteiden kerääminen tietoperustaa varten oli yllättävän aikaa vievää, kun kiinnostavaa kirjallisuutta löytyi runsaasti. Oikeiden hakusanojen avulla löytyi kuitenkin hyvin tutkimuksen kannalta oleellisia lähteitä. Huomasin prosessin edetessä kehittyväni paremmaksi aineiston keruussa sekä siihen viittaamisessa. Ajanhallinta oli kohdallani koko prosessin ajan hyvällä mallilla, mutta myös siinä huomasin kehitystä työn aikana. Kokeilemalla eri työskentelytekniikoita sekä -ympäristöjä löysi itselle toimivimmat tavat edistää opinnäytetyötä. Motivaatio pysyi myös hyvin yllä koko prosessin ajan, eikä isompia hidastuksia onneksi sattunut kohdalle.

Opinnäytetyön tekeminen syvensi valtavasi ymmärrystäni empatiasta, ja olen iloinen saaduista tuloksista. Erityisen kiinnostavaa oli saada katsaus eri yrityskulttuurien pariin ja kuulla, kuinka työnantajana onnistuneet yritykset suhtautuivat empatiaan. Oli hyvin antoisaa saada myös haastatteluihin osallistuneilta henkilöiltä hyvää palautetta valitusta aiheesta. Useat heistä tuntuivat myös näkevän aiheen erittäin kiinnostavana ja ennen kaikkea merkityksellisenä. Vastaanotto oli siispä hyvin lämmin, ja siksi haastatteluiden suorittaminen koituikin ehkä koko prosessin suosikkivaiheeksi, sillä käydyt keskustelut olivat niin onnistuneita ja inspiroivia. Lisäksi haastatteluiden toteuttaminen valmisteluineen oli antoisaa myös oppimisen näkökulmasta. Haastattelurungon laatimisessa koen onnistuneeni hyvin, sillä kysymykset tuntuivat hienosti johdattelevan haastateltavia kuin itsestään aina seuraavan teeman pariin.

Opinnäytetyöprosessin aikana kehityin myös siinä, kuinka suunnitella ja hallita isompaa työkokonaisuutta. Lisäksi sain kehittää itsessäni pitkäjänteisyyttä ja itseohjautuvuutta, mistä varmasti tulen hyötymään myös jatkossa. Kaiken kaikkiaan koen, että olen opinnäytetyön myötä saanut itselleni paljon hyödyllisiä avaimia omaan työhöni. Minua myös kiehtoo jopa entistä enemmän empatian hyödyntäminen työelämässä, ja haluankin jatkaa aiheen parissa syventymistä itsenäisesti.

Lähteet

Baer, M. D., Matta, F. K., Kim, J. K., Welsh, D. T. & Garud, N. 2018. It's not you, it's them: Social influences on trust propensity and trust dynamics. *Personnel psychology*, 71, 3, s. 423–455.

Bloom, P. 2017. Empathy and Its Discontents. *Trends in Cognitive Sciences*, 21, 1, s. 24-31.

Bove, L. L. 2019. Empathy for service: Benefits, unintended consequences, and future research agenda. *The Journal of services marketing*, 33, 1, s. 31–43.

Bradberry, T. 2023. *Emotional Intelligence Habits*. TalentSmartEQ. San Diego.

Colquitt, J. A., Scott, B. A. & LePine, J. A. 2007. Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of applied psychology*, 92, 4, s. 909–927.

Creative Code Oy. s.a. Luettavissa: <https://www.creativecode.fi/>. Luettu: 17.2.2024.

Cuff, B., Brown, S.J., Taylor, L. & Howat, D. 2016. Empathy: a review of the concept. *Emotion Review*, 8, 2, s. 144–153.

Danao, M. 20.4.2023. 11 Essential Soft Skills In 2024 (With Examples). *Forbes*. Luettavissa: <https://www.forbes.com/advisor/business/soft-skills-examples/>. Luettu: 19.1.2024.

Edmondson, A. C. 2019. *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley. Hoboken. E-kirja. Luettu: 22.2.2024.

Fisher, R. 2.10.2020. The surprising downsides of empathy. *BBC Future*. Luettavissa: <https://www.bbc.com/future/article/20200930-can-empathy-be-bad-for-you>. Luettu: 19.1.2024.

Goleman, D. 2014. *Aivot ja tunneäly: Uusimmat oivallukset. Samsaraa tasapaino-oppaat*. Parainen.

Goleman, D. 1996. *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bloomsbury. Lontoo.

Great Place To Work 2023. *Suomen Parhaat Työpaikat 2023*. Luettavissa: <https://greatplacetowork.fi/suomen-parhaat-tyopaikat-2023/>. Luettu: 17.4.2024.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. *Luottamus: Pääomien pääoma*. Tampere University Press. Tampere. E-kirja. Luettu: 17.2.2024.

- Hattori, S. 2015. The McKinsey Edge: Success Principles from the World's Most Powerful Consulting Firm. McGraw-Hill. E-kirja. Luettu: 30.1.2024.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus. E-kirja. Luettu 9.12.2023.
- Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.1.2024.
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Teoksessa Vuori, J. (toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. E-kirja. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>. Luettu 28.3.2024.
- Ikonen, M. 2015. Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi - Puheviestinnän vuosikirja 2015, 11, 1, s. 135–151.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Lanzoni, S. 2018. Empathy: A History. Yale University Press. New Haven. E-kirja. Luettu 19.1.2024.
- Nyman, P. 2021. Viesti, vaikuta, vakuuta. Kauppakamari. Helsinki.
- Paakkanen, M. 2022. Empatian voima työssä. WSOY. Helsinki.
- Pessi, A. B., Martela, F., Paakkanen, M. 2017. Myötätunnon mullistava voima. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Rinne, N. s.a. Sympatia ja empatia – mitä eroa niillä on? Liike-elämän blogi. Luettavissa: <https://sitomo.fi/blog/sympatia-ja-empatia/>. Luettu: 23.1.2024.
- Rinne, N. s.a. Työelämän uusi trendisana on empatia. Liike-elämän blogi. Luettavissa: <https://sitomo.fi/blog/tyoelaman-uusi-trendisana-on-empatia/>. Luettu: 23.1.2024.
- Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.12.2023.

Seuri, O. 2020. Avoin kysymys: Haastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu 16.1.2024.

Tanni, K. 2022. B2B-ostamisen uusi aika. Kauppakamari. Helsinki.

Teknologiateollisuus ry. 2018. Tulevaisuuden työelämässä korostuvat digitaalisuus ja empatia. Luettavissa: <https://teknologiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/artikkeli/tulevaisuuden-tyoelamassa-korostuvat-digitaalisuus-ja-empatia>. Luettu: 28.2.2024.

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimusten umpikujiin. PS-Kustannus. E-kirja. Luettu: 13.4.2024.

Wieseke, J., Geigenmüller, A., & Kraus, F. 2012. On the Role of Empathy in Customer-Employee Interactions. *Journal of Service Research*, 15, 3, s. 316–331.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Millaista on mielestäsi hyvä vuorovaikutus työpaikalla?
2. Millaisia arvoja teillä on työyhteisössä?
3. Minkälaiseksi kuvailisit työyhteisönne ilmapiiriä?
4. Mitkä tekijät ovat sinusta työyhteisönne vuorovaikutuksen keskiössä?
5. Mistä uskotte luottamuksen rakentuvan teidän työyhteisössänne?
6. Millaisena voimavarana näette empatian?
7. Kuinka empaattisuus näkyy teidän vuorovaikutuksessanne?
8. Minkälaisen yhteyden näette empatian ja luottamuksen välillä?
9. Mitä hyötyjä uskotte empaattisuuden antavan työyhteisölle?
10. Millä tavoin empatiaa hyödynnetään teillä eri osastoilla/asemissa?
11. Millä tavoin empatiaa hyödynnetään asiakkaiden suuntaan?
12. Jos empaattisuuteen liittyy haasteita, millaisia ne ovat?
13. Millä keinoilla empaattisuudelle tehdään tilaa vuorovaikutuksessa?