

YMMÄRRYKSEN KAUTTA YHTEISÖLLISYYTEEN

– näkemyksiä empatiasta ja sen merkittävydestä osana etävuorovaikutusta



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketoiminnan kehittäminen

Syksy, 2022

Karoliina Nikkinen

Tekijä	Karoliina Nikkinen	Vuosi 2022
Työn nimi	Ymmärryksen kautta yhteisöllisyyteen – näkemyksiä empatiasta ja sen merkittävydestä osana etävuorovaikutusta	
Ohjaaja	Helena Turunen	

TIIVISTELMÄ

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulun tutkimuspainotteisen opinnäytetyön ja siihen liittyvän laadullisen tutkimuksen tavoitteena ja tarkoituksena oli tarkastella empatiaan liitettyjä käsityksiä organisatorisessa kontekstissa. Millaisena empatian merkitys nähdään osana etävuorovaikutusta ja millaiseksi sen vaikuttavuus koetaan sosiaalisen läheisyyden sekä läsnäolon kokemuksen vahvistamisessa.

Tutkimuksessa hyödynnettiin fenomenologista lähestymistapaa ja aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin yksilöteemahaastatteluja. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin dialogista tematisointia. Teoreettinen viitekehys käsitteli empatiaa, sen ilmenemistä osana vuorovaikutusta sekä empatian merkittävyyttä osana johtajuutta.

Tutkimustuloksista nousi esiin empatian keskeinen merkitys syvemmän yhteyden ja ymmärryksen muodostamisessa. Ihmiskeskeisen inhimillisen toiminnan nähtiin vahvistavan motivaatiota, itseohjautuvuutta sekä näin toiminnan tuloksellisuutta. Ajankäyttöön ja vuorovaikutustyyliihin ja -tapoihin liittyvien erojen nähtiin vaikuttavan heikentävästi empatian välittymiseen sekä läsnäolon kokemuksen muodostumiseen. Lopputulos tarjoaa näkökulmia etävuorovaikutuksen sekä esihenkilötyön vaikuttavuuden arviointiin ja kehittämiseen.

Avainsanat Empatia, vuorovaikutus, sosiaalinen läheisyys, johtajuus

Sivut 92 sivua ja liitteitä 9 sivua

Author	Karoliina Nikkinen	Year 2022
Subject	Through understanding to community - views on empathy and its significance as part of remote interaction	
Supervisor	Helena Turunen	

ABSTRACT

The aim of this thesis and related research was to examine the concepts associated with empathy in an organizational context. Here I explored how is the importance of empathy seen as part of remote interaction and how effective is it perceived to be in strengthening the experience of social closeness and presence.

In this study, a phenomenological approach was used, and the empirical material were collected using by theme interviews. The interviews were analyzed using dialogical thematic analysis method. The theoretical frame of reference dealt with empathy, its role as part of the interaction and the importance of empathy as part of leadership.

The results revealed the central importance of empathy in forming a deeper connection and understanding. An empathetic approach was associated with strengthening trust, psychological safety, and emotional commitment. People-centered human activity was seen to strengthen motivation, self-directionality and thus the effectiveness of the operational activity. Differences related to the time use, interaction styles and ways were seen to have a weakening effect on the transmission of empathy and the formation of the experience of presence. The results offer perspectives for evaluating and developing the effectiveness of remote interaction and leadership.

Keywords Empathy, interaction, social closeness, leadership

Pages 92 pages and appendices 9 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Tutkimuksen rajaus ja rakenne	3
2	Empatia sosiaalisen läheisyyden vahvistajana	4
2.1	Empatia ja sen eri muodot	4
2.1.1	Projektiivinen ja simuloiva empatia	5
2.1.2	Kognitiivinen ja affektiivinen empatia	6
2.1.3	Ruumiillinen ja reflektiivinen empatia	7
2.1.4	Empatiaväsytys.....	8
2.1.5	Empatiaa edustavia näkemyksiä	8
2.2	Empatia osana etävuorovaikutusta	10
2.2.1	Empaattisen kohtaamisen piirteet.....	11
2.2.2	Empatian välittymistä estäviä tekijöitä	13
2.2.3	Yhteenkuuluvuuden vahvistaminen etädialogin kautta	14
2.3	Fyysinen etäisyys sosiaalisen läheisyyden haastajana.....	17
2.3.1	Sosiaalinen etäisyys psykologisen turvallisuuden uhkana	18
2.3.2	Läsnäolon puute yhteisöllisyyden surkastuttajana	20
2.3.3	Sosiaalisen läsnäolon muodostuminen teknologiavälitteisesti	21
2.4	Sosiaalista läheisyyttä vahvistava johtajuus	24
2.4.1	Kompleksisen ajankuvan asettamat edellytykset johtajuudelle.....	25
2.4.2	Empatia johtajuuden tärkeimpänä taitona.....	27
2.4.3	Managerial Grid -johtamismalli	29
3	Tutkimuksen toteutus	31
3.1	Tutkimuksen lähtöasetelma ja tavoitteet	31
3.2	Tutkimukseen liittyvät taustaoletukset	32
3.3	Tutkimuksen fenomenologinen lähestymistapa	34
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	34
3.5	Tutkimuksen eettiset lähtökohdat.....	35
3.6	Tutkimusaineiston kerääminen	36
3.6.1	Tutkimusjoukon kuvaus	37
3.6.2	Teemahaastatteluprosessi	38
3.7	Aineiston käsittely	39

3.8	Aineiston analyysi dialogisen tematisoinnin keinoin	40
4	Tutkimuksen tulokset	43
4.1	Empatiaa edustavat käsitykset	43
4.1.1	Empatia ilmiönä ja empaattisen toimijuuden piirteet	44
4.1.2	Tekijät keskinäisen empatian ilmenemisen taustalla	45
4.1.3	Empatian kehittämismahdollisuudet	53
4.2	Sosiaalisen läheisyyden muodostuminen etävuorovaikutuksessa	54
4.2.1	Etävuorovaikutuksen ylläpitoon liittyvät käytänteet	54
4.2.2	Sosiaalista läheisyyttä vahvistava etävuorovaikutus	63
4.3	Empatia johtajuuden lähestymistapana	66
5	Tutkimustulosten tulkintaa ja johtopäätökset	69
5.1	Tulosten tulkintaa	69
5.2	Johtopäätökset	82
6	Tutkimukseen liittyvää pohdintaa ja arviointia	84
6.1	Tutkimuksen suhde kestävään kehitykseen	84
6.2	Tutkimusprosessi ja sen merkitys ammatilliselle kehitymiselle	86
	Lähteet	88

Kuvat

Kuva 1	Empaattisen kohtaamisen tunnuspiirteet	12
Kuva 2	Organisaation toimintakyvyn osalta johtajuudessa huomioitavat inhimillisen sekä operationaalisen tehokkuuden osatekijät	26
Kuva 3	Blaken ja Moutonin johtamisruudukko	30
Kuva 4	Aineiston analyysivaiheet	41
Kuva 5	Aineistosta nousseet kategoriat ja niistä muodostetut teemat	42
Kuva 6	Sosiaalisen läheisyyden vahvistamiseen liittyvät keskeiset osatekijät	84

Liitteet

Liite 1	Aineistonhallintasuunnitelma
Liite 2	Tietosuojaseloste
Liite 3	Saate ja suostumuspyyntö tutkimukseen osallistumisesta
Liite 4	Teemahaastattelurunko

1 Johdanto

Tämän luvun on määrä johdatella lukija tutkimuksen aiheeseen ja tuoda esiin näkökulmia liittyen aiheen valintaan sekä rajaukseen. Johdannossa esitellään lisäksi tutkimukselle asetetut tavoitteet, tutkimusongelma sekä kolme päätutkimuskysymystä.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yhdysvaltalaisen tulevaisuudentutkijan Alvin Tofflerin kerrotaan kuvanneen 1980 ilmestyneessä teoksessaan *The Third Wave*, kuinka tulevaisuudessa fyysiset työpaikat katoavat, ihmiset alkavat työskennellä kodeissaan ja pääoma kulkee mukana tietokoneessa ja aivoissa (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020, s. 30). Tätä nykyä digitalisaatio ja vuorovaikutusteknologiat tarjoavat ennustuksen mukaisesti toimintaympäristöt ajasta ja paikasta riippumattomalle etätyöskentelylle. Etätyö luo parhaimmillaan pohjaa paremmalle tuottavuudelle ja tehokkuudelle. Työskentelytapana etätyö ei ole uusi ilmiö, mutta erityisesti Covid-19 pandemia on muuttanut etätyötä koskevat epäkohdat maailmanlaajuisesti läpinäkyvämmiksi. Keskeiseksi huolenaiheeksi on noussut työntekijöiden resilienssin ja psykososiaalisen turvallisuuden kantokyky työn muuttuessa yhä vakiintuneemmin autonomisemmaksi ja yhteisöstä fyysisesti etäisemmäksi. Etätyöskentely edellyttää väistämättä organisaation toimintakyvyn kannalta vuorovaikutustaitojen uudelleenarviointia, sillä teknologiavälitteinen vuorovaikutus haastaa läsnäolon kokemuksen muodostumista ja ylläpitoa.

Organisatorisissa vuorovaikutussuhteissa vallitsee väistämättä säännönmukaisuuksia, joissa dialogi muistuttaa institutionaalista keskustelua. Tällöin tietyt sosiaalisiin suhteisiin kiinnittyvät roolit ja odotukset ohjaavat keskustelun sisältöjä ja kulkua. (Helkama, ym., 2020, ss. 240, 244–247) Empatian ja syväkuuntelemisen avulla on tutkitusti mahdollisuus tavoittaa tietämys toisen tarpeista. Luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen kautta vahvistetaan yksilön kokemusta ymmärretyksi tulemisesta ja toiminnan tukemisesta. Empatia on asioiden tarkkailua muiden näkökulmista ja lähtökohdista. Etätyön johtamisessa tärkeä ja haastavin tavoite on tunnistaa ja ymmärtää yksilöiden pelot ja toiveet, vaikka yksilö ei niitä sanoiksi

pukisi. Empatian voidaan sanoa olevan johtajuuden sosiaalinen tutka, jossa tunteet ovat paras tapa tavoittaa toinen. (Goleman, 2006, ss. 159–160; Aaltola & Keto, 2017, s. 56)

Vaikka johtajuuden identiteetti mielletään usein kontekstisidonnaiseksi, johtajuudessa vallitsee poikkeuksetta vakiintuneita yhdistäviä piirteitä. Nousevat johtajuuden ismit edustavat kiistämättä ihmiskeskeistä toimintaa, jossa kyky ymmärtää toisia edellyttää myös kykyä asettua toisen asemaan ja näkemyksiin. Sosiaalinen taitavuus ja tunneäly ovat edellytys hahmotettaessa yksilön kokonaisvaltaista toimintakykyä. Erityisesti empatian nähdään toimivan keskiössä pohdittaessa motiivia toimia muiden hyväksi. (Aaltola & Keto, 2017, s. 21)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön aiheen valintaan liittyvät syyt ovat sekä tutkijan omakohtaisia että yhteiskunnallisia. Opinnäytetyön ja siihen liittyvän tutkimuksen tavoitteena ja tarkoituksena on tarkastella empatiaan liitettyjä käsityksiä organisatorisessa kontekstissa, erityisesti osana esihenkilötyötä. Samoin keskiöön on nostettu empatian merkitys osana etävuorovaikutusta ja sen vaikuttavuus läsnäolon kokemuksen vahvistamisessa. Tutkimuksella pyritään luomaan käsitys siitä, mitkä tekijät etätyössä vaikuttavat vahvistaen ja heikentäen kokemusta empaattisesta vuorovaikutuksesta ihmisten itsensä kokemana. Näkökulmana tarkastellaan informanttien esihenkilö- sekä työntekijäkokemuksen pohjalta yksilöllisiä näkemyksiä ja kokemuksia toimiessaan erityisesti etävuorovaikutuksessa. Tarkasteluun nostetaan koetun vuorovaikutuksen laatu suhteessa syntyneeseen läsnäolon ja yhteisöllisyyden kokemukseen.

Tutkimuksessa sivutaan teknologiavälitteisyyttä ja yleisimpiä käytössä olevia teknologioita, mutta tavoitteena on pyrkiä syventymään vuorovaikutuksen sisältöihin, kommunikaation laatuun ja sen synnyttämiin emootioihin. Vuorovaikutuksen laadulla nähdään olevan vaikutusta psyykkisen läheisyyden ja tunneperäisen sitoutumisen vahvistamisessa. Opinnäytetyön aihe tulee perustelluksi ajankohtaisuudellaan, sillä empatiasta puhutaan yhä enenevässä määrin osana yksilöiden ja organisaatioiden kokonaisvaltaista toimintakykyä sekä psykososiaalista hyvinvointia tukevaa johtajuutta.

Tutkimuksen tavoitteena on tarjota tuloksillaan ajankohtaista tietoa liittyen etävuorovaikutukseen ja erityisesti esihenkilötyön (leadership) tueksi. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää päätutkimuskysymysten ohella, miten empatia lähtökohtaisesti ymmärretään ja mitä asioita siihen liitetään yleisellä sekä organisatorisella tasolla.

Työn päätutkimuskysymykset ovat:

- Millainen merkitys empatialla koetaan olevan vahvistettaessa sosiaalista läheisyyttä ja läsnäolon kokemusta etävuorovaikutuksessa?
- Minkä tekijöiden nähdään vahvistavan ja heikentävän kokemusta empatiasta etävuorovaikutuksessa?
- Millainen merkitys empatialla nähdään olevan osana johtajuutta?

1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Opinnäytetyötä ei toteuteta yritys- tai organisaatioyhteistyössä vaan se perustuu olemassa olevaan teoreettiseen viitekehykseen sekä tutkijan toteuttamaan empiiriseen kvalitatiiviseen tutkimukseen, joiden avulla pyritään tuottamaan yleismaailmallisesti hyödynnettävää tietoa. Tutkimuksen tuloksellisuuden kannalta on huomioitu työn kontribuution edustavan rajattua kokemuksellisuuteen pohjautuvaa tietoa, joka ei näin ollen edusta absoluuttista totuutta ilmiöstä, vaan läpi leikkaa näkemyksiä erikseen valitun tutkimusjoukon tuottamasta aineistosta. Tutkimustulosten pohjalta ei voida esimerkiksi todeta empatian merkittävyyttä suoraan eri organisaatioiden tai yksilöiden toiminnan tuloksellisuuteen. Sen sijaan tutkimuksen lähtökohdat tarjoavat pohjan jatkotutkimukselle, mikäli niitä hyödynnettäisiin esimerkiksi osana tietyn organisaation toiminnallista kehittämistyötä tietyllä ajanjaksolla ja erikseen valituilla metodeilla, vallitseva konteksti ja tutkimusjoukko huomioiden.

Rakenteellisesti tutkimus on jaettu kuuteen päälukuun. Johdanto-osuus saattaa tutkijan aiheeseen ja tuo esiin näkökulmia liittyen aiheen valintaan sekä rajaukseen. Johdannossa esitellään lisäksi tutkimukselle asetetut tavoitteet, tutkimusongelma sekä kolme päätutkimuskysymystä. Tutkimuksen toisessa pääluvussa läpikäydään tutkimukseen valittua teoreettista viitekehystä, joka muodostuu sisällöllisesti sekä aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, tieteellisistä julkaisuista että tutkimusaihetta koskevista muista ajankohtaisista sisällöistä.

Tutkimuksen kolmannessa pääluvussa läpikäydään empiiriseen tutkimukseen liittyviä taustaoletuksia, tutkimuksellista lähestymistapaa, luotettavuuden arviointia sekä tutkimuksen toteutukseen liittyviä eettisiä lähtökohtia. Samoin luvussa käsitellään käytännön toteutukseen, kuten tutkimusaineiston keräämiseen, käsittelyyn sekä analysointiin liittyviä menetelmävalintoja. Neljännessä luvussa avataan empiirisen tutkimusaineiston analyysin avulla saavutetut keskeiset tulokset.

Tutkimuksen viidennessä luvussa tutkimusaineiston analyysin kautta saavutetut tulokset käsitellään asettaen ne samaan keskusteluun olemassa olevan teoria- ja tutkimustiedon, kontekstuaalisen tiedon sekä tutkijan omien näkemysten kanssa. Tämän kautta tuotetaan johtopäätöksenä vastaukset tutkimusongelmaan sekä asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen viimeinen, kuudes luku sisältää tutkimusprosessiin liittyvää pohdintaa sekä arviointia. Samoin luvussa pohditaan tutkimuksen merkitystä ammatilliselle kehitykselle sekä suhdetta kestävään kehitykseen.

2 Empatia sosiaalisen läheisyyden vahvistajana

Tässä luvussa läpikäydään tutkimukseen valittua teoreettista viitekehystä, joka muodostuu sisällöllisesti sekä aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, tieteellisistä julkaisuista että tutkimusaihetta koskevista muista ajankohtaisista sisällöistä.

2.1 Empatia ja sen eri muodot

Arkipuheessa empatiaa kuvataan myötätunnoksi, sympatiaksi ja toisen saappaisiin astumiseksi. Yksinkertaistettuna sympatia eli myötätunto on tuntemista toista kohtaan, kun empatia viittaa myötäelämiseen, tuntemiseen toisen kanssa. Empatian identiteetti kuvataan psykologisessa ja filosofisessa tutkimuksessa monimerkityksellisemmäksi ja sen eri ilmenemismuodoilla on erilaisia moraalisia seurauksia. Empatian harjoittaminen edellyttää väistämättä itsemyötätuntoa ja tietoisuutta omasta toimijuudesta. Laajempi käsitys empatiasta avaa mahdollisuuden sen tunnistettavuudelle ja kehittämiselle omassa toiminnassa. (Aaltola & Keto, 2017, ss. 23–25) Kyky sosiaalisten taitojen hallintaan ja tunnetaitoihin vaihtelee poikkeuksetta ihmisten kesken. Empatia antaa kuitenkin pohjan kaikille työyhteisössä tarvittaville sosiaalisille taidoille, kuten muiden ymmärtämiselle ja

kehittämislle, palvelualltiudelle, moninaisuuden hyödyntämislle sekä yhteisöllisyydelle (Goleman, 2006, s. 164).

2.1.1 Projektiivinen ja simuloiva empatia

Projektiivisen ja simuloivan empatian välillä oleva ero on hiuksenhieno, mutta oleellinen tunnistettaessa kenen näkökulmasta ja lähtökohdista tilanteita tarkastellaan. Projektiivisen ja simuloivan empatian voidaan molempien nähdä lujittavan yhteistyötä, sillä niiden avulla on mahdollista hahmottaa muiden tilanne ja laajempi toiminnan näkökulma paremmin. (Aaltola & Keto, 2017, s. 33) Projektiivinen empatia edustaa arkipuheesta tuttua astumista toisen saappaisiin. Tässä empatian muodossa empatian harjoittaja kuvittelee itsensä toisen asemaan ja näkee tilanteen omasta kokemuspohjastaan käsin. Tilanteen tarkastelu on näin omaan minään kohdentunutta. Projektiivisen empatian riskinä on toisen toiminnan ja kokemuksen aliarvioiminen ja väärinymmärtäminen, sillä tilanteet nähdään empatian harjoittajan omasta näkökulmasta. Projektiivinen empatia mahdollistaa muiden kohtaamien haasteiden tunnistamisen. Se nähdään myös filosofi Max Schelerin mukaan tienä egoismiin, koska empatian harjoittaja keskittyy poikkeuksetta projektion kautta itseensä, ei aidosti toiseen. Projektiivinen empatia voi epähuomiossa johtaa vääriin oletuksiin ja yleistykseen, sillä toisen toimintaa tarkastellaan itselle tutujen ja tyypillisten lähtökohtien pohjalta. Se muodostaa vertailevan asetelman, jossa projektiivista empatiaa harjoittava olettaa tuntevansa toisen ja luo hänen päälle oletuksensa ja kritiikkinsä. Näin projektiivinen empatia voi muuttua vallankäytöksi hyvistä aikeista huolimatta. (Aaltola & Keto, 2017, ss. 30–34, 36)

Simuloivassa empatiassa puolestaan pyritään jättämään omat näkökulmat, kokemukset ja tunteet taustalle tarkastellessa tilannetta aidosti toisen lähtökodista. Tilanteiden tarkastelu on tällöin toiseen kohdentunutta. Simuloiva empatia huomioi kaikki ne yksilön kokemukset ja elämäkulun, jotka vaikuttavat siihen, miten yksilö kokee ja hahmottaa todellisuuden. Simuloiva empatia perustuu avoimuuteen ja haluun ymmärtää yksilöä paremmin. Empatian harjoittamisesta huolimatta toista yksilöä ei voi täysin tietää, mutta toisen tilanteen kuvittelematta jättäminen voidaan tulkita piittaamattomuudeksi. (Aaltola & Keto, 2017, ss. 30–35) Empatian harjoittajan simuloidessa itsensä toisen asemaan, pyritään näin hahmottamaan toisen ominaispiirteitä, vajavuuksia ja vahvuuksia. Millaiset kyvyt yksilöllä on

fysiologisesti, mentaalisesti ja millaista aistimaailmaa hän edustaa. Toinen lähestymistapa on pyrkiä kartoittamaan yksilön taustaa, yhteiskunnallista asemaa ja elämänhistoriaa. Miten nämä osatekijät voivat vaikuttaa yksilön tapaan kokea ja suhtautua asioihin. (Aaltola & Keto, 2017, s. 37)

2.1.2 Kognitiivinen ja affektiivinen empatia

Kognitiivinen empatia edustaa tilaa, jossa toisten tunteita pyritään havaitsemaan tai pääättelemään, ilman että tunteisiin otetaan itse osaa. Tunteiden tunnistaminen tapahtuu ilmeiden ja äänenpainojen avulla, joilla pyritään tunneneutraalisti tulkitsemaan toisen mielentiloja. Kognitiivinen empatia ei sisällä toisen tunnekokemuksen jakavaa myötäelämistä. (Aaltola & Keto, 2017, s. 49) Kognitiivinen empatia ei perustu pelkkään tunnetasoon. Se pyrkii ottamaan huomioon myös järjellisen arvion siitä, tarkastellaanko toista voimakkaan tunneintensiteetin, kuten vihan tai ihailun läpi. Kognitiivinen empatia toimii kompensoiden tunteen ja järjen suhdetta. Sen sijaan kognitiivisen empatian harjoittaminen ilman tunteita huomioivia empatian muotoja johtaa kyvyttömyyteen tunnistaa muiden mielensisältöjä. Sen nähdään johtavan muiden hyväksikäyttöön ja institutionaaliseen väkivaltaan moraalittomien ja amoraalisten tekojen kautta. Kognitiivinen empatia yhdistetään myös empatian häikäilemättömään puoleen, kuten kilpailuun, egoismiin, manipulatioon, narsismiin ja psykopatiaan. (Aaltola & Keto, 2017, ss. 51, 53)

Affektiivisessä empatiassa puolestaan toisen tunteet tarttuvat ja mukautuvat empatian harjoittajaan ja hänen toimintaansa. Tämän saa aikaan aivojen peilisolujärjestelmä, joka ennakoii toisen liikkeitä ja motiiveja tauotta. Tämä empatian muoto ilmenee kokemusten ja tunteiden jakamisena ja konkreettisena yhteisenä emotiona toimijoiden välillä. (Aaltola & Keto, 2017, s. 64; Huotilainen & Saarikivi, 2018, s. 32) Affektiivisen empatian avulla on mahdollisuus pysähtyä toisen tilanteen äärelle ja pyrkiä tarkastelemaan sitä toissuuntautuneisuuden avulla. Empatian harjoittaja pystyy astumaan ikään kuin toisen autenttiseen maailmaan ja olemaan läsnä toiselle. Syntyy resonaatio, jossa toisen tarpeet tulevat läpinäkyvämmiksi vahvistaen toimijoiden keskinäistä avoimuutta ja luottamusta. (Aaltola & Keto, 2017, s. 67)

Affektiivisessä empatiassa tunnekokemus syntyy ilman tietoista pinnistelyä ja on näin aivofysiologian ja hermoston tuottamaa. Sitä ei kuitenkaan tule sekoittaa tunnetarttuvuuteen. Empatian harjoittaja on tietoinen, että tunne on yksilöllisesti hänen omansa, joka on tarttunut joltakin toiselta. Sen sijaan tunnetarttuvuus on tiedostamatonta, jolloin yksilö ei pysty selittämään miksi tuntee tiettyä tunnetta ja mistä se on peräisin. (Aaltola & Keto, 2017, ss. 64, 66) Neurotieteen edustaman näkemyksen mukaan empatian muodot ovat edustettuna kognitiivisen ja affektiivisen pääulottuvuuden kautta, joita ohjaa osittain erilliset aivomekanismit. Mikäli toinen empatian osa-alue näistä häiriintyisi, se ei poissulkisi toisen osa-alueen toimintaa. Näin ihminen kykenisi yhä ymmärtää toisten ajatuksia, vaikka ymmärrys tunteita kohtaan katoaisi. (Huotilainen & Saarikivi, 2018, s. 235)

2.1.3 Ruumiillinen ja reflektiivinen empatia

Ruumiillinen empatia perustuu kehollisuuteen, jossa tunteet tunnistetaan omassa kehossa tapahtuvien kokemusten kautta. Ruumiilliseen empatiaan kuuluu oleellisena kahden yksilön välinen vuorovaikutus, jossa keskiöön pelkkien tunnekokemusten sijaan nousee yksilö toimijana tunteiden takana. Vuorovaikutuksessa kehot kommunikoivat keskenään. Tällöin yksilön muodostamat liikkeet, ilmeet ja äänenpainot aiheuttavat toisessa kehollisen reaktion, josta jatkojalostuu mielellisiä käsityksiä. (Aaltola & Keto, 2017, ss. 77, 79)

Ruumiilliseen empatiaan liitetään käsite intersubjektiivisuus, jossa oma kehollinen mieli vaikuttaa toiseen yksilöön ja toisinpäin. Tässä vuorovaikutuksessa reagoidaan vastavuoroisesti toisten viesteihin, joka johtaa välittömään keholliseen kommunikaatioon. Kehollisuuden kautta pystytään luomaan yhteenkuuluvuudentunnetta, vaikka sanallisesti kommunikointi jäisi vajavaisemmaksi. Tällaista tapahtumaa kuvaa, kun tunnistamme toisessa jotakin tuttua ja koemme toisemme samalle aaltopituudelle ilman varsinaista dialogia. Tällöin keholliset viestit ovat synkronoituneet ja yhteinen vaivaton kanssakäyminen on mahdollista. Tilanne voi toteutua myös toisinpäin, jolloin sanallinen kommunikaatio koetaan sujuvaksi, mutta yksilöiden keholliset viestit ovat yhteensopimattomia. Kehollisen tiedon hyödyntäminen edellyttää vahvaa läsnäoloa sekä suhtautumista toiseen ilman ennakkoluuloja. Ruumiillisen empatian muotoa haastaa erityisesti vuorovaikutuksen lisääntynyt teknologivälitteisyys. (Aaltola & Keto, 2017, ss. 83, 85)

Reflektiivinen empatia edustaa vähemmän käytettyä, mutta helposti harjoiteltavissa olevaa empatian muotoa. Sen kautta on mahdollista tarkastella empatian ja omien ajattelutapojen tai tunteiden välistä suhdetta. (Aaltola & Keto, 2017, ss. 96, 100) Reflektiivinen empatia tarkastelee ja pyrkii tunnistamaan niitä taustaoletuksia, jotka vaikuttavat omaan tapaan ajatella ja tuntea toisia kohtaan. Taustaoletukset eivät ole absoluuttisia vaan usein tilannesidonnaisia. Reflektiivisen empatian kautta arvioidaan sitä, miksi esimerkiksi tuntee tietynlaista empatiaa toisia kohtaan enemmän kuin toisia. Samoin millaiset mielensisällöt ja maailmakuvat ohjaavat omaa toimintaa. Reflektio pyrkii tunnistamaan ja rikkomaan niitä yhteiskunnallisia, kulttuurisia ja henkilökohtaisia mekanismeja, jotka vaikeuttavat kykyä ymmärtää ja kunnioittaa muita. (Aaltola & Keto, 2017, ss. 96–98, 100)

2.1.4 Empatiaväsymys

Empatiaan liittyvät myös henkinen ja mahdollinen fyysinen kipuilu. Erityisesti affektiivisessä sekä simuloivassa empatiassa toisen negatiivisten tunteiden tarttuminen sekä toisen vaikeaan tilanteeseen itsensä simulointi voivat altistaa empatiaväsymykselle. Voimakkaasti koetut tunteet toisen tilannetta kohtaan voi johtaa tietoiseen empatiasta irtautumiseen, sillä tunteet uhkaavat empatian harjoittajan omaa psykologista hyvinvointia. Psykologinen kantokyky heikentyy, mikäli yksilö kokee olevansa toistuvasti kyvytön toimimaan toisen hyväksi. Tällöin ylikuormittavat tunteet voivat johtaa ns. henkilökohtaiseen hätään. Tämän seurauksena mielen suojausmekanismit sulkevat lopulta empatian pääosin pois.

Empatiaväsymystä kokeva voi muuttua nopeasti voimakkaan myötätuntoisesta välinpitämättömäksi, sillä hän haluaa tietoisesti paeta empatian aiheuttamaa pahaa oloa, suhtautuen empatiaan heikkoutena. Empatian puute voi siis olla harkittua tai tahallista, jota säätelee yksilön psykologinen resilienssi. (Aaltola & Keto, 2017, ss. 129–130, 132; Goleman, 2006, s. 170)

2.1.5 Empatiaa edustavia näkemyksiä

Empatian ilmenemisessä tulee huomioida sen sidonnaisuus kulttuuriin, historiaan sekä yksilöllisiin taustatekijöihin. Oleellista on huomioida nykytilan lisäksi myös historian edustamat käsitykset empatiasta, jotka vaikuttavat edelleen yhteiskuntaan, ajatteluun ja asenteisiin. Empatia yhdistetään 1700- ja 1800-luvulla Iso-Britanniassa vallinneeseen

filosofiaan, sentimentalismiin, osana humanitaarista työtä. Toisen arvon tunnustavat tunteet mahdollistivat inhimillisyyden olemassaolon. (Aaltola & Keto, 2017, s. 15) Tultaessa 1900-luvulle, uuden ajan moraalifilosofiassa järkeen pohjautuva ajattelu, rationaalisuus korostui. Rationalismin näkökulmasta empatian ajateltiin edustavan henkilökohtaisia tunneilmauksia vailla syvempää merkitystä ja sisältöä. (Aaltola, 2014, s. 19) Muun muassa tunteiden hallintaa (emotional management) ja moraalialia tutkinut sosiologi Stanley Cohen edusti ajatusta, että sentimentalismin vastakohta rationalismi piilottaa yksilön arvon numeroihin korostettaessa tehokkuutta. Rationalismissa pehmeät arvot on usein koettu edustavan naiiviutta sekä epäuskottavuutta. (Aaltola & Keto, 2017, ss. 14–15, 17)

Empatiana koskevien asenteiden voidaan tunnistaa olevan osaksi myös poliittisesti ohjattuja. Tällöin yhteiskunta ja siihen liittyvä retoriikka heijastavat, millainen rooli empatialla on ja milloin sen harjoittamisesta on soveliaista luopua (Aaltola & Keto, 2017, s. 130). Hedonistisen elämäntavan nähdään myös vaikuttavan empatian ilmenemiseen ja sen mahdolliseen vajeeseen. Tällöin yksilön kokeman mielihyvän ja nautinnon keskellä empatian sietokyky voi alentua, jolloin toisen vähäinenkin kärsimys suljetaan ulos tietoisuudesta (Aaltola & Keto, 2017, s. 130).

Empatian tieteenalakohtaista ilmenemistä on tutkittu muun muassa Holtin sekä Marquesin (2012) tuottamassa tutkimuksessa. Tutkimuksesta nousi esiin, kuinka empatia määritettiin vähiten tärkeäksi ominaisuudeksi osana ihmisten johtamista. Tutkimus pohjautui 87 liiketalouden opiskelijan näkemyksiin kolmen opiskeluvuotensa aikana. Tuloksien mukaan empatia miellettiin epäsovinnaiseksi liiketaloudellisessa kontekstissa ja toiseksi informanteilla oli vajavaiset käsitykset empatiasta ilmiönä. Holt ja Marques mainitsivat samaisessa tutkimuksessa Brown ym. (2010) todenneen, että tuloksiin vaikutti myös liiketalouden opiskelijoiden keskittyminen enemmän oman edun tavoitteluun kuin muilla aloilla. Liiketalouden koulutuksen nähtiin painottavan pehmeiden tunnetaitojen sijaan akateemisuutta ja kilpailuyhteiskunnan edellyttämiä taitoja. (Holt & Marques, 2012, ss. 98, 100)

Vuosia myöhemmin (2017) Holt, Marques, Hu & Wood julkaisivat aiheeseen liittyvän jatkotutkimuksen, jossa tutkittiin viiden vuoden ajan 191 liiketalouden opiskelijan näkemyksiä johtajuuden ominaisuuksista. Empatian arvottamisen osalta tulokset vastasivat

edeltävää tutkimusta. Sen sijaan eri ominaisuuksien väliltä löydettiin korrelaatioita. Voimakkaimmat korrelaatiot empatian kanssa tuottivat rehellisyys, älykkyys ja palvelu. Korrelaatioiden taustalta oli tunnistettavissa empatian vahva suhde luottamukseen, moraaliseen toimijuuteen, tunneälykkyuden avulla vaikuttamiseen sekä palvelemaan asenteeseen. (Holt, Marques, Hu & Wood, 2017, ss. 13–16)

Kompleksista nykyaikaa tarkasteltaessa sentimentalismiin nähdään jälleen korostuneen, sillä empiiriset tutkimukset nostavat esiin tunteiden tärkeän aseman moraalisisessa sekä yhteisöllisessä toimijuudessa (Aaltola, 2014, s. 20). Tutkimusten mukaan avokätisyys toimii lähtökohtaisesti aivojemme perusasetuksena, jota ihmisen itsekontrolli puolestaan ohjaa ja estää toimimasta liikaa toisten etua ajatellen. Lähtökohtaisesti epäitsekkyys aktivoi mielihyvään liittyviä aivoalueita ja lisää ihmisen kokemaa onnellisuutta vähentäen stressiä. (Huotilainen & Saarikivi, 2018, ss. 242–243) Tunteet ovat tärkeitä päätöksenteon kannalta yritettäessä parantaa lyhyen tähtäimen tilanteita. Lisäksi tunteet mahdollistavat hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyvien tavoitteiden saavuttamisen pitkällä aikavälillä. Tunnetiedon hyödyntämisellä estetään myös mahdollisten työkuultuuria heikentävien piirteiden syntymistä. (Huotilainen & Saarikivi, 2018, ss. 197–198)

2.2 Empatia osana etävuorovaikutusta

Teknologian ollessa yhä suuremmassa roolissa päivittäistä toimijuutta, on keskeistä kiinnittää huomiota siihen, kuinka se tukee sosiaalisen vuorovaikutuksen rakentumiselle tärkeitä osatekijöitä, kuten empatiaa ja itseilmaisua. (Eddy, 2019) Viestinnän laatu liitetään kriittiseksi tekijäksi työtyytyväisyyden tilaan erityisesti etätyössä (Humala, 2019, s. 36). Vuorovaikutuksen teknologiavälitteisyys haastaa nonverbaalisen ja tunneviestien välittymisen. Erityisesti empatian nähdään olevan ominaisuus, jonka välittyminen on huomattavasti haastavampaa teknologian kautta.

Valmennustoimisto Sitomon blogissa etätyön vaikutuksista läsnäolon kokemukseen kirjoittanut Kristiina Aatsinki (n.d) tuo esiin yhdysvaltalaisen sosiaalityön tutkimusprofessorin Brené Brownin käyttämän termin sydänlähtöinen toiminta. Termillä viitataan Brownin mukaan olemisen tilaan, jossa yksilö kokee olevansa kokonainen ja riittävä, sen sijaan että olisi vain työpanos etäyhteyksien päässä. Tällaisen yhteyden luominen muihin edellyttää

pysähtymistä toisen äärelle, aitoa kiinnostusta, kysymistä ja kuuntelemista. Halua kehittää ja kehittyä yhdessä. (Aatsinki, n.d.)

Läsnäolon rakentumista voidaan tarkastella sosiaaliseen oppimiseen liitetyn sosiaalisen konstruktionismin kautta, jonka mukaan vuorovaikutuksen avulla ihmiset rakentavat uusia suhteita ja käsityksiä maailmasta. Sosiaalisessa konstruktionismissa korostuu vuorovaikutuksen laatu ja käyty dialogi, jossa luodaan yhteisöllisyyttä kokemuksellisuuden avulla. Vuorovaikutuksen ja dialogin keskeisenä tavoitteena on uudenlaisten näkökulmien avaaminen turvalliseksi koetussa ympäristössä. Vuorovaikutus on osallistavaa, jossa asioihin liitetään erilaisia merkityssisältöjä ja tulkintoja ottaen huomioon ihminen kokonaisuutena siinä kontekstissa missä hän kulloinkin toimii. (Juuti, 2006, ss. 87–88) Sosiaaliseen konstruktionismiin liittyy vahvasti myös tunteille annetut merkitykset ja käsitykset niiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin (Lämsä & Hautala, 2005, s. 58). Eddy (2019) tuottamassa tutkimuksessa tuodaan esiin kymmenen taitoa, jotka ovat erityisen tärkeitä ihmisten välisessä kommunikaatiossa. Näitä taitoja ovat itsensä avaaminen muille, empatia, sosiaalinen rentoutuminen, itsevarmuus, vuorovaikutuksen hallinta, kiinnostus muita kohtaan, ilmeikkyyd, tuki, välittömyys ja tietoisuus toimintaympäristöstä. (Eddy, 2019)

2.2.1 Empaattisen kohtaamisen piirteet

Lähtökohtaisesti ihminen voidaan nähdä toimijana, jonka tekemistä ja asenteita ohjaavat sekä sisäinen omassa päässä tapahtuva dialogi että yhdessä tuotettu vuorovaikutteisuus. Näin ollen käsitys itsestä toimijana muodostuu yhdessä yksilön sisäisestä ja ulkoapäin rakentuvasta maailmasta. (Juuti, 2006, ss. 105–106) Fyysinen etäisyys ja yksintyöskentelyyn liittyvät haasteet luovat edellytykset ihmisen itseensä ja muihin muodostuville negaatioille ja vääristyneille tulkinnoille. Ne puolestaan ohjaavat yksilöä todennäköisemmin eteemmälle yhteisöstä. Huotilainen ja Saarikivi (2018) viittaavat kirjassaan tutkimustietoon, jonka mukaan laadukkaat potilaskohtaamiset ovat piirteiltään rinnastettavissa kaikkiin vuorovaikutustilanteisiin, myös esihenkilötyössä ja yhteisön välisessä vuorovaikutuksessa. (Huotilainen & Saarikivi, 2018, s. 245)

Kuva 1 Empaattisen kohtaamisen tunnuspiirteet (mukaillen Huotilainen & Saarikivi, 2018, s. 245).



Haluttaessa vahvistaa yksilön kokemusta yhteisöllisyydestä ja läsnäolosta on tärkeää antaa yksilölle tilaa kertoa omasta kokemusmaailmastaan. Minuuden, identiteetin ja oman aseman arvioinnista suhteessa alati muuttuviin työoloihin on tullut väistämättä jokaisen työntekijän arkipäivää (Lämsä & Hautala, 2005, s. 56). Psykologi Pekka Freese käsittelee blogissaan aktiivisen kuuntelun taitoa ja siihen liittyviä piirteitä (Freese, n.d.). Freese kuvaa kuinka aktiivinen kuunteleminen tarjoaa yksilölle mahdollisuuden tuoda kielen avulla esiin omaa tulkitsemaansa maailmaa, ilman vastapuolen välitöntä kommentointia tai empaattiseksi oletettua tuen ilmaisemista. Hyväntahtoisiksi tarkoitetut sanat voivat tukahduttaa toisen esiintuomaa tunnetta ja näin heikentää kokemusta ymmärretyksi tai hyväksytyksi tulemistesta. (Freese, n.d.) Keskustelun ja siihen liittyvän aktiivisen kuuntelun kautta tarjoutuu mahdollisuus saada autenttista tietoa, millaiset asiat, ajatukset ja asenteet yksilön toimijuutta milloinkin ohjaavat (Juuti, 2006, ss. 106–107). Aktiivinen kuuntelu liitetään tärkeäksi psykologisen turvallisuuden rakentamisen näkökulmasta. Aktiivisessa kuuntelussa korostuvat kaksi puolta, pyrkimys ymmärtää toisen tilanteita sekä tarve havainnoida samanaikaisesti itsessä tapahtuvia emotionaalisia ja ajatteluun liittyviä impulsseja. (Freese, n.d.)

Tiedon saatavuuteen vaikuttaa oleellisesti keskusteluun osallistuvien vuorovaikutustyyli. Toisistaan poikkeavat vuorovaikutustyyliä voidaan nähdä mahdollistavan herkemmin konflikteja. Vuorovaikutustyyliä voivat Freesen mukaan olla kuuntelemiseen tai toimimiseen orientoituneita (Freese, n.d.). Vuorovaikutuksen sisällöt puolestaan heijastavat sitä, kumpi vuorovaikutustapa nähdään tilanteeseen sopivana. Freesen mukaan epämuodollisten ajatusten jakamiseen toimii kuunteleminen, mutta mikäli ilmaistaan tarve asioiden ratkaisemiseksi aiheellista on tarttua toimintaa ohjaavaan vuorovaikutukseen. (Freese, n.d.) Aktiivinen kuunteleminen luo paremmat edellytykset emootioiden ja hiljaisten signaalien tunnistamiselle fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Tunnistettaessa yksilöiden tiedot ja taidot, voidaan heille tarjota tarvittavaa tukea hyödyntää osaamistaan kokonaisvaltaisemmin omassa itsenäisessä toiminnassaan. Aidon kiinnostuksen ja kysymisen avulla pystytään oivalluttamaan ja tukemaan yksilön omaa kokemusta sisäisestä vahvuudestaan ja kyvykkyydestään toimia hajautetusti omilla jo olemassa olevilla valmiuksillaan. (Humala, 2019, s. 29)

Juuti kuvaa kirjassaan vuorovaikutusteorioiden edustavan sisällöiltään ystävyyssuhteiden vuorovaikutteisuutta (Juuti, 2006, s. 144). Näkemyksen mukaan ihmiset pyrkivät sellaisiin vuorovaikutustilanteisiin, joista on saatavilla mahdollisimman paljon hyötyä, sen sijaan että itselle koituvat haitat olisivat suuret. Vuorovaikutuksesta saatuina hyötyinä nähdään muun muassa mielihyvä, tyydytys, arvostus ja kunnioitus. Haittoina sen sijaan ajankäyttöön liittyvät menetykset, mahdolliset negatiiviset palautteet sekä ryhmän normeihin ja valtarakenteisiin alistetuksi joutuminen. (Juuti, 2006, s. 145)

2.2.2 Empatian välittymistä estäviä tekijöitä

Empatian välittymisen esteenä voidaan nähdä olevan kaikki ne tekijät, jotka saavat kanssatoimijan näyttämään epäinhimilliseltä (Huotilainen & Saarikivi, 2018, s. 248). Tarkasteltaessa ihmisluonnetta voidaan sen todeta rakentuvan osittain ulkoa ohjatuista moraalisäännöistä. Moraalisäännöt luovat yksilölle käsityksen itsestä ja muista toimijoina sosiaalisissa tilanteissa. Vuorovaikutukseen liittyvät rakenteet ja säännönmukaisuudet puolestaan syntyvät määrättyjen sosiaalisten roolien, kulttuurien ja yksilöiden moraalisten perusluonteiden kautta. (Goffman, 2012, ss. 63–64, 256)

Organisaatio- ja johtamiskulttuuriin liittyvät tekijät kuten tunneilmaston kielteisyys, keskustelukulttuuria ohjaava arvojärjestys ja yksilöiden edustamien sosiaalisten asemien valtaepäsymmetria voivat vaikuttaa heikentävästi keskinäisen empatian ilmenemiseen. Empatia saatetaan edelleen liittää psykologisointiin, myötäilemiseen tai automaattisesti samaa mieltä olemiseen, jolloin sen hyödynnettävyyttä ei pidetä organisaation toiminnan kannalta sopivana (Goleman, 2006, s. 172).

Verkkoympäristö ja yleistynyt kirjoitettu viestintä vähentävät väistämättä empatian määrää vastaanottajan muuttuessa kasvottomaksi. Eddy (2019) tuo tutkimuksessaan esiin, että erityisesti kognitiiviseen empatiaan liitetty yksilön kyvykyys havaita ja ymmärtää toisen tunteita jää rajalliseksi etävuorovaikutuksessa (Eddy, 2019). Puutteellisten etävuorovaikutuskäytänteiden myötä ihmiset hukkuvat liian usein mustien ruutujen ja mykistettyjen mikrofonien taakse. Ruudulla vilkkuvat pelkät nimikirjaimet ja chat täyttyy satunnaisista emojesta. Videopuheluiden osalta katsekontakti suunnataan tahattomasti kanssaviestijän sijaan omiin näytölle heijastuviin kasvoihin, jolloin vähäisetkin ilmeet ja eleet jäävät etäisiksi ja vaille tulkintaa. (Aatsinki, n.d.)

Teknologiavälitteisesti ihminen etäänny helpommin käsityksestä, että viestinnän takana on tunteva ihminen. Vaikka digitaaliset alustat mahdollistavat tehokkaan tiedonsiirron, ne tukevat välttävästi keskustelujen syntymistä ja mahdollistavat empatiavajeesta johtuvia väärintulkintoja. Kasvoton kohtaaminen sekä asynkroninen viestintä voivat vaikuttaa heikentävästi myös keskinäisen kielenkäytön ja viestintätapojen epäsuotuisiin muutoksiin. Empatiaa digitaalisessa ympäristössä heikentävät epäasiallinen puhuttelu, sarkasmi sekä karkea kritiikki. (Terry & Cain, 2016, s. 2) Samoin ajankäyttöön ja tavoitettavuuteen liittyvät haasteet sekä yhteisöjen keskinäisten toimintaohjeiden puuttuminen heikentävät etävuorovaikutuksen säännönmukaisuutta, työn sujuvuutta ja osapuolten välistä arvostusta (Humala, 2019, ss. 40–41).

2.2.3 Yhteenkuuluvuuden vahvistaminen etädialogin kautta

Itsensä avaaminen toiselle ja aidon kiinnostuksen osoittaminen toista kohtaan kuvastavat yhteisöllisyyttä vahvistavaa vuorovaikutusta riippumatta siitä syntyykö vuorovaikutus teknologiavälitteisesti vai kasvotusten. Kyky jakaa itseä koskevaa tietoa, avaa toiselle

mahdollisuuden muodostaa hänestä laajempaa ymmärrystä dialogin kautta (Eddy, 2019). Avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen muodostumiseen liittyy väistämättä sisällöt, mitä yksilöt antavat keskusteluun ja mitä tulevat paljastaneeksi keskustelussa. Eli mitä yksilö sanoo ja miten esimerkiksi äänenpaino ja -sävy tukevat sanottua. Sisällöt muuttuvat sen mukaan miten yksilö kokee tulevansa hyväksytyksi ollessaan osana vuorovaikutustilannetta. Yksilö arvioi poikkeuksetta uhkaako omaa toimijuutta mahdollinen häpeä ja kasvojen menetys. (Burr, 2010, s. 81)

Dialogi haastaa siihen osallistujat puhumaan totta, jossa ajatukset synnyttävät uusia kysymyksiä ja rajoja pohdittavaksi. Keskinäinen vuorovaikutus herättää usein myös pelkoa ja tunnetta riittämättömydestä, jonka vuoksi ns. aitojen ja rehellisten dialogien olemassaolo tulee usein kyseenalaistetuksi. Avoin keskustelu mielletään usein organisatorisessa kontekstissa suunsa puhtaaksi puhumiseksi, jolloin uhka konfliktien syntymisestä on suurempi. Erityisesti mikäli keskustelussa ei voida fyysisen etäisyyden vuoksi hyödyntää nonverbaalisen viestinnän usein pehmentäväksi ja tilannetta selkeyttäväksi koettua voimaa. (Isaacs, 2001, ss. 312, 371) Luottamuksellinen ja turvallinen vuorovaikutus tarvitsee rakentuakseen empatiaa. Sen kautta on mahdollisuus ymmärtää toisen näkökulmaa tunnistamalla yksilön sisäistä tilaa ja tuntemuksia. (Eddy, 2019)

Digitaalinen äänensävy ja sen kautta emootioiden tunnistaminen ovat keinoja tavoittaa tietoa toisen tilasta etänä. Tunnelman tulkitseminen puheäänestä nousee tärkeään rooliin nonverbaalisen viestinnän ja tunneviestien vähentyessä. Puheen rytmi, puheenaiheet, puheen määrä ja niihin liittyvät muutokset ovat johtolankoja toisen kokemusmaailmaan, joita tulee tietoisesti ja tarkkaavaisesti käsitellä (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020, s. 50).

Yhteyden muodostaminen toiseen dialogin kautta edellyttää ns. yhdessä kuuntelemista, jossa kiinnitetään huomiota miltä asiat näyttävät omasta sekä toisen näkökulmasta. Isaacs kuvaa kirjassaan (2001) kuinka dialogissa yhdessä kuunnellen voidaan tavoittaa syvä ja epätavallinen ymmärrys ja yhteyden kokemus, vaikka toinen olisi muutoin tuntematon. Tällöin puhutaan käsitteestä koinonia, persoonaton yhteys, jossa ihmiset ovat tungettelematta hyvin läheisessä yhteydessä toisiinsa. (Isaacs, 2001, s. 116)

Elektronisen urheilujoukkueen valmentajana toimivan Felix Wahlsbergin mukaan virtuaalisyhteisön jäsenien emootioiden takana piileviin tekijöihin voidaan päästä parhaiten kiinni suoran tunteista kysymisen sijaan samaistumisen ja keskinäisen ongelmaratkaisun kautta. Pelkkien ns. polaaristen kyllä-ei-kysymysten esittämisen sijaan ehdottamalla vaihtoehtoja tai kysymällä neuvoa tunnistetaan toisen suhtautuminen asiaan, joka puolestaan heijastaa heränneitä tunteita. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020, s. 54) Dialogi mahdollistaa parhaimmillaan myönteisen kollektiivisen toimijuuden, jossa tunteet ja ajatukset tulevat aidosti ilmaistuksi ja läpinäkyviksi (Isaacs, 2001, s. 367). Mitä voimakkaammasta taustalla vaikuttavasta tunteesta on kyse, sen merkityksellisemmäksi sen rooli voidaan mieltää yksilön yhteistoimintaan sitoutumisen kannalta. Huomionarvoista on tunnistaa sekä positiivinen että negatiivinen tunneilmasto, sillä molempien taustalla on poikkeuksetta yksilön inhimillinen tarve tulla kuulluksi ja ymmärretyksi.

Vaikeiden keskustelujen käyminen etävuorovaikutuksessa koetaan usein haastavammaksi kuin kasvotusten. Vuorovaikutukseen liittyvä arvojärjestys, keskeytetyksi tulemisen pelko, tuen puutteen sekä tuomitsemisen uhka voivat vaikuttaa yksilön haluun keskustella erityisesti hankalista aiheista. Esimerkiksi vahva auktoriteettiasema voi saada työntekijän mukautumaan esihenkilön näkemykseen, mikäli keskustelussa ei vallitse tasa-arvoinen ja kunnioittava ilmapiiri. Dialogin ideologia tulee nähdä hierarkisesti matalana, joka poistaa siihen liittyvää alistamista (Isaacs, 2001, s. 367).

Arvostavan ja rauhallisen vuorovaikutustilanteen muodostamiseen liitetään rentoutumisen tila, jossa yksilö kokee turvallisuutta, mukavuutta ja kyvykkyyttä kohdata myös vaikeita aiheita kokematta kohtuutonta stressiä (Eddy, 2019). Etävuorovaikutuksessa tulee huomioida sen haastavan herkemmin yksilön psykologista turvallisuutta viestintää tukevien nonverbaalisten sekä tunneviestien puuttuessa. Näin ollen kokemus ymmärretyksi tulemisesta ja toisen osoittamasta myötätunnosta jää usein vajavaisemmaksi.

Etävuorovaikutuksessa tulee tunnistaa oma vaikutusvalta ja dialogiin liittyvät rakenteet kuten vuorottelu ja rytmi. Humalan kirjassa (2019) tuodaan esiin Simo Routarinteen (2007) määrittämä vuorovaikutukseen liittyvä statusilmauksien nelikenttä, jolla kuvataan yksilön toteutunutta, havaittavissa olevaa ilmaisua. Statusilmaisuus jaetaan korkeaan ja matalaan statukseen sekä myönteisiin ja kielteisiin ominaisuuksiin. (Humala, 2019, s. 45)

Etävuorovaikutuksessa korkean statuksen henkilö voi näyttäytyä myönteisesti vakuuttavuuden, vaikuttavuuden ja vastuullisuuden kautta. Kielteisiä ominaisuuksia edustavat sen sijaan jääräpäisyys, joustamattomuus ja toisten jyrääminen. Matalan statuksen henkilö nähdään empaattisena, helposti lähestyttävänä ja voimaannuttavana, mutta myös hermostuneena, alistavana ja alemmuudentuntoisena. (Humala, 2019, s. 46)

Oma ilmaisu vaikuttaa väistämättä muiden asenteisiin ja käytökseen. Etävuorovaikutuksessa kognitiivisen empatian tarve on korostunut, sillä sen avulla pystytään tekemään havaintoja toisen toiminnasta sen sijaan, että siitä tehtäisiin heti vääriä tulkintoja. Joustamalla omassa ilmaisussa esimerkiksi matalamman myönteisen statuksen suuntaan, kuten empatiaan, voidaan sillä edistää yhteistoimijuutta. Vastaavasti korkean statuksen jääräpäinen ja holhova ilmaisu voi vahvistaa toisten kokemusta ulkopuolisuudesta. (Humala, 2019, ss. 46–47)

Yksilöiden väliset erot kyvykkyydessä ilmaista itseään ja pukea ajatuksiaan sanoiksi vaikuttavat väistämättä kommunikaation sujuvuuteen ja yhteenkuuluvuuden kokemukseen etävuorovaikutuksessa. (Lämsä & Hautala, 2005, ss. 123–124) Näin ollen dialogissa tulee poikkeuksetta ottaa huomioon valmiudet puhua eri ihmisten kanssa joustavasti eri tavalla (Isaacs, 2001, s. 281).

2.3 Fyysinen etäisyys sosiaalisen läheisyyden haastajana

Kielenhuollon asiantuntijat kirjoittavat Kotimaisten kielten keskuksen blogissaan maaliskuussa 2020 tapahtuneesta terminologisesta käänteestä. Useat tahot muun muassa maailman terveysjärjestö WHO päättivät puhua etätyön yleistyttyä fyysisen etäisyyden ottamisesta toisiimme sosiaalisen etäisyyden sijaan. Muutoksen taustalla on fyysisen etäisyyden pakottama ja vakiinnuttama tarve kehittää sosiaalista kanssakäymistä. Sosiaalisella kanssakäymisellä tarkoitetaan ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita, luottamusta ja myötätunnon määrää. (Hyvärinen & Makkonen-Craig, 2020) Sosiaalisen kanssakäymisen kehittäminen edellyttää motivaatiota ja toimintaa tukevaa kulttuuria, sillä ihminen nähdään perusolemukseltaan konservatiiviseksi, joka pyrkii pitämään yllä vakautta. Konservatiiviseen toimintaan liittyy taipumattomuus irtautua omista käsityksistä, uskomuksista ja identiteetistä. (Sakki, Menard & Pirttilä-Backman, 2017, s. 113)

Sosiaalisen kanssakäymisen kehittäminen edellyttää yksilötason toimijuudelta sosiaalisten taitojen ja yleisinhimillisten kykyjen asettamista keskiöön. Sosiaalinen taitavuus on siis yksi tapa lähestyä sosiaalista kanssakäymistä. Sen kautta voidaan vaikuttaa myönteisesti yhteisön ja sen jäsenten terveyteen, hyvinvointiin ja tuottavuuteen. (Saaranen-Kauppinen, 2014, s. 54) Sosiaaliset taidot voidaan rinnastaa vuorovaikutus-, yhteistyö-, tai ihmissuhdetaidoiksi, jotka pitävät sisällään verbaalisen ja nonverbaalisen kommunikaation sekä toisen ihmisen rooliin asettumisen. Sosiaalinen taitavuus määrittyy ihmisten välisissä suhteissa ja tulee esiin vuorovaikutuksessa vastavuoroisena, joustavana, tilanteeseen ja ympäristöön sopivana toimintana (Saaranen-Kauppinen, 2014, ss. 56, 58).

Organisaatioissa vallitsee väistämättä vuorovaikutussuhteita, joissa osapuolten sosiaalisen taitavuuden tasot eivät kohtaa. Tämän voidaan nähdä liittyvän muun muassa ihmisten välisiin keskinäisiin suhteisiin, kulttuuriin, vallitseviin käsityksiin ja kokemuksiin sekä niiden eroihin. Tällöin vuorovaikutussuhteen voidaan nähdä sisältävän negatiivisia arvioita liittyen tiedon prosessointiin. Vuorovaikutuksessa tuotettu tieto eroaa muista osapuolista havaintojen ja tulkintojen osalta, jolloin operatiivisen yhteistoiminnan suuntaaminen ja toteuttaminen ei suju synkronoidusti. (Saaranen-Kauppinen, 2014, ss. 56–58)

2.3.1 Sosiaalinen etäisyys psykologisen turvallisuuden uhkana

Sosiaalinen etäisyys uhkaa yksilön psykologista turvallisuutta. Työterveyslaitos määrittelee psykologisen turvallisuuden jaetuksi uskomukseksi, että yksilö kykenee olemaan oma itsensä ja ottamaan ryhmässä riskejä. Ilmapiiri on avoin ja hyväksyvä, jossa ideoiden ja ajatusten ilmaiseminen on sallittua ilman pelkoa häpeästä ja sanktioista. Psykologisesti turvallinen yhteisö jakaa huolia, auttaa ja uskaltaa epäonnistua. (Työterveyslaitos, 2021, s. 2) Työterveyslaitoksen mukaan psykologista turvallisuutta etätyössä haastavat vähentynyt vuorovaikutus, ulkopuolisuuden kokemus sekä läsnäolon puute. Näiden osatekijöiden ilmenemiseen liitetään erityisesti nonverbaalisen viestinnän ja tunneviestien puuttuminen. (Työterveyslaitos, n.d., s. 1)

Turvalliseen työympäristöön ja ilmapiiriin viittaa psykologisen turvallisuuden lisäksi myös käsitteet sosiaalinen sekä psyykinen esteettömyys. Sosiaalisella esteettömyydellä tarkoitetaan työn tekemisen mahdollisuutta ilman pelkoa syrjinnästä, väheksymisestä ja

kiusaamisesta. Sosiaalinen esteettömyys edellyttää tietoisuutta yksilön elämäntilanteesta, mahdollisista sairauksista sekä muista työssä suoriutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Psyykkinen esteettömyys puolestaan viittaa siihen, miten työyhteisö ja sen toimintatavat edistävät ja tukevat yksilön mahdollisuuksia hyödyntää omia kykyjään, tietoa ja taitojaan. Psyykkiseen esteettömyyteen liittyvät tavat suhtautua toisiin, vuorovaikutuksen laatu sekä rakentava keskinäinen toimijuus. (Vates, n.d.)

Suomalaisten asiantuntijoiden 2020 toteuttaman FutuRemote -pitkäaikaistutkimuksen mukaan etätyöskentelyn jatkuttua pidempään, keskeisiksi haasteiksi nousivat kokemukset työyhteisöstä etäännyttämisestä ja fyysisen läsnäolon puuttumisesta. Luottamuksen nähdään olevan keskeisessä roolissa arvioitaessa sosiaalisia kontakteja sekä tuen määrää. Samoin sosiaalisten vihjeiden puuttuminen heikentää työssä suoriutumista. Tutkimuksen johtopäätöksissä nousee esiin tarve organisaatioiden kehittämiseksi pohdittaessa uusia tapoja organisoida etätyötä. Kehitettävien osa-alueiden nähdään edustavan yhteistyöprosesseja, luottamuksen rakentumista sekä vuorovaikutuksen laatua. (Blomqvist, ym., 2020, ss. 8–9)

Nurmen & Hindsin tuottama tutkimusartikkeli (2020) nostaa lisäksi esiin kehittämistarpeet liittyen organisaatioiden työn muotoiluun (work design). Siihen nähdään liittyvän työtehtävien, toimintojen, keskinäisten suhteiden sekä vastuiden sisällöt ja niiden organisointi. Työn muotoilu koskee työn fyysisiä, biomekaanisia, kognitiivisia sekä psykososiaalisia ominaisuuksia. Artikkelissa viitataan Oldham & Hackman (2010) näkemykseen alkuperäisestä teoriasta liittyen työn muotoiluun, jossa toiminnan laatu ja sisällöt vastaavat oletusta työntekijöiden fyysisesti samassa tilassa harjoittamastaan kasvokkaisuorovaikutuksesta sekä kollegoidensa että johdon kanssa. Artikkelin tuo esiin Hinds, Liu, & Lyon (2011) sekä Raghuram, Hill, Gibbs, & Maruping (2019) näkemyksien lopulta kumoavan edellä mainitun teorian, sillä useiden ammattilaisten nähdään työskentelevän yhä enenevässä määrin fyysisesti etäällä toisistaan osana globaaleja tiimejä. (Nurmi & Hinds, 2020, s. 1698)

Vaikka edellä mainittu tutkimusartikkeli ottaa pääosin kantaa globaalien tiimien yhteistoimijuuteen, voidaan sen teoriaa ja tuottamaa tutkimustietoa pitää yleisesti relevanttina organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi yleistyneen etä- ja hybridityön

sujuvuuden näkökulmasta. Miten vahvistaa työskenneltäessä etänä yhteistoimijuutta ottaen huomioon johtajuus, toimintamallit sekä psykososiaalinen pääoma, keskittymättä liikaa pelkkiin teknologian tarjoamiin mahdollisuuksiin (Nurmi & Hinds, 2020, ss. 1698–1699).

2.3.2 Läsnaolon puute yhteisöllisyyden surkastuttajana

Covid-19 pandemia on kasvattanut eksponentiaalisesti etätyöskentelyn määrää, mutta läsnäolon puute ei kuitenkaan ole sen mukanaan tuoma uusi ilmiö. Yhdysvaltalaisessa tutkimusraportissa tuodaan esiin eri tieteenhaarojen tunnustaneen jo kauan sitten etätyöhön liittyvän ammatillisen eristäytyneisyyden. Golden, Veiga & Dino (2008) tuottamassa tutkimusraportissa hyödynnettiin vuosikymmenten takaa teoreettista viitekehystä, jossa havainnot etänä työskentelevien kokemuksista ovat verrattavissa nykypäivään. Etääntymisen yhteisöstä kerrottiin vaikuttavan heikentävästi yksilöiden itseluottamukseen omia kykyjään ja tietotaitoaan kohtaan. Epävarmuuteen ja tiedottomuuteen pohjautuva toiminta lisäsi psykologista turvattomuutta, ilmeten ahdistuksena, yksinäisyytenä ja pelkona virheistä koituvista sanktioista. (Golden, Veiga & Dino, 2008, s. 1413)

Raportissa viitattiin Kraussin & Fussellin (1990) näkemykseen, että yhteisöstä etääntyneet kykenevät heikommin hallitsemaan ihmissuhteita ja vuorovaikutusta liittyen monimutkaisten tehtävien ratkaisemiseen. Samoin kollektiivisesti tuotetun tiedon ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen jäävät etätyöskentelyssä vähäisemmäksi. Raportti tuo esiin myös Baumeister & Leary (1995) sekä Pepitone & Wilpizeski (1960) toisiaan täydentävät näkemykset, joiden mukaan voimakkaampaa eristäytyneisyyttä kokevat yksilöt tuntevat vähemmän tyydyttyneisyyttä perustarpeessaan kuulua ihmisiin. Yhteenkuulumattomuutta kokevat ovat alttiimpia välittämään vähemmän kollegoistaan sekä tuntemaan vähemmän omistajuutta ja sitoutuneisuutta työtään sekä organisaatiota kohtaan. Golden (2006, 2007) sekä Leary, Springer, Negel, Ansell, & Evans (1998) mukaan fyysinen etäisyys saattaa altistaa yksilöä kokemaan voimakkaampaa mielenkiinnottomuutta, jopa vastustusta kollegoita kohtaan. (Golden, Veiga & Dino, 2008, s. 1413)

Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet liittyvät ihmisen motivaatorakennetta kuvaavaan Maslowin tarvehierarkiaan kokemuksena liittynän tarpeesta. Tarve kuulua yhteisöön on osa emotionaalista turvallisuutta, jossa ihmissuhteiden laadun nähdään olevan keskeisessä

roolissa. Niiden kautta yksilö saavuttaa kokemuksen työn merkityksellisyydestä, motivaatiosta, päämääristä ja toimintaa ohjaavista arvoista sekä sosiaalisista normeista. (Juuti, 2006, s. 46) Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen keskeisenä haasteena on kasvotusten tapahtuvien kohtaamisten sekä nonverbaalisten että tunneviestien väheneminen. Näiden viestien puuttuminen heikentää yksilön emotionaalista sitoutumista yhteisöön. Ihmisten väliset yhteenkuuluvuutta lujittavat emotionaaliset signaalit heikentyvät ja toisten intentioiden tunnistaminen käy mahdottomaksi. Etätyöskentely luo puitteet yksinäisyyden tunteelle, joka voi synnyttää kokijassaan myös fyysisistä kipua. Yksinolon sijaan käsite yksinäisyys tarkoittaa tilaa, joka ei ole kokijansa itse valitsema tai haluama. Yksinäisyyden tunteen nähdään ajavan ihmisiä lähemmäs toisiaan, mutta heikentävän empatian määrää erityisesti digitaalisessa ympäristössä. (Aaltola & Keto, 2017, ss. 193–194) Kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta liittyy keskeisesti etätyöskentelyn yleisyys, vapaaehtoisuus, sujuvuus, etätyöskentelyyn tarvittavat yksilölliset valmiudet sekä sosiaalisen läheisyyden laatu että etävuorovaikutuksen säännönmukaisuus.

2.3.3 Sosiaalisen läsnäolon muodostuminen teknologiavälitteisesti

Puhuttaessa etätyön vaikutuksista yksilön psykologiselle turvallisuudelle, voidaan tärkeäksi ja ajankohtaiseksi osatekijäksi nostaa yksilön kokemus oman toiminnan merkityksellisyydestä ja suhteesta yhteisiin tuloksiin. Kokemus merkityksellisyydestä, työssä onnistumisesta ja osaamisesta puolestaan konkretisoituu saadun yhteyden ja välittömän palautteen kautta. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa korostuu tarve ja kyvykyys muodostaa vuorovaikutustilanteita, joissa nonverbaalisten ja tunneviestien puute ei surkastuta täysin kokemusta kuulluksi, nähdyksi ja erityisesti ymmärretyksi tulemisesta.

Etätyöskentelyssä viestintäteknologioiden merkitys on luonnollisesti oleellinen, sillä niiden käyttöön liittyvä osaaminen ja yhteyksien sujuvuus vaikuttavat väistämättä yhteistoiminnan laatuun. Viestintäteknologia voidaan nähdä kattokäsitteenä, joka pitää sisällään eri välineitä kuten puhelimen, sähköpostin sekä viestintä- ja yhteistyöalustat kuten Teams, Zoom ja Slack, jotka mahdollistavat ajasta ja paikasta riippumattoman keskustelun, pikaviestit, tietojen siirron ja videopuhelut (Sivunen, 2017, s. 29).

Tärkeäksi teemaksi arvioitaessa vuorovaikutuksen teknologiavälitteisyyttä on noussut luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden rakentaminen sekä ylläpitäminen. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020, s. 65) Sosiaalisen läsnäolon teorian näkökulmasta eri viestintävälineet tulevat valikoiduksi sen mukaan, miten yksilöt kokevat niiden kautta saavuttavansa sosiaalisen läsnäolon kokemuksen (Sivunen, 2017, s. 32). Teoria viittaa ihmisten tarpeeseen kokea viestinnän välityksellä sosiaalista läheisyyttä, ollessaan toisistaan fyysisesti etäällä. Sivunen (2017, s. 33) mainitsee Joseph Waltherin (1992) esiintuoman näkökulman, jonka mukaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus ei olisi sosiaalisen informaation välittymisen kannalta heikompaa kuin kasvotusten tapahtuva viestintä. Informaatio välittyy vain hitaammin ja edellyttää näin enemmän aikaa viestintäsuhteen kehittämiseen. Waltherin (1996) jatkojalostuneen näkemyksen mukaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus voi olla jopa viestijäosapuolten mielestä sosiaalisilta ominaisuuksiltaan toimivampaa ja miellyttävämpää kuin kasvokkaisvuorovaikutus. Tämä johtuen siitä, että teknologiavälitteisyys mahdollistaa suuremman kognitiivisen kapasiteetin hyödyntämisen verbaalisen viestinnän rakentamiseen. Samoin vuorovaikutustilanteen aikarajoitteet poistuvat asynkronisen eli ei-reaaliaikaisen teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen myötä. (Sivunen, 2017, s. 33)

Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa läsnäolon kokemuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen rakentuminen voidaan nähdä tapahtuvan muun muassa identifioitumisen kautta. Eli miten yksilö kokee samaistuvansa ja sitoutuvansa vallitseviin ryhmä- ja suhdetason prosesseihin. Kokemus yhteenkuuluvuudesta edellyttää samaistumista, joka puolestaan mahdollistaa myötätunnon kokemisen. Toisilleen tuntemattomat, toistensa toimintapiirin ja näkemysten ulkopuolelle jäävät yksilöt kokevat usein vähemmän keskinäistä samaistumista, sitoutumista ja myötätuntoa. Tällöin toiminta jää pinnallisemmaksi ja ennakkoluulojen vaikutus on voimakkaampaa. Sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta luodaan kokemus yhteistoiminnasta, yksilöiden välisistä sidoksista, pysyvyydestä ja lojaaliudesta. (Sivunen, 2017, ss. 33–35)

Yhteistoimintaa vahvistavina näkökulmina toimivat myös asenteisiin sekä käyttäytymiseen liittyvä sitoutuminen sekä tunnepitoinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen (Sivunen, 2017, s. 40). Yksilön sitoutumista organisaation toimintaan voidaan kuvata Mowdayn, Steersin & Porterin (1979) kehittämän sitoutumismittarin avulla. Mittari kuvaa yksilön

kokeman identifioitumisen ja toimintaan osallistumisen suhteellista voimakkuutta. Kuinka vahvasti yksilö uskoo ja hyväksyy organisaation arvot ja tavoitteet suhteessa omiinsa, kuinka paljon hän haluaa tehdä organisaation hyväksi ja pysyä sen jäsenenä. (Sivunen, 2017, ss. 39–40)

Yksilö kokee poikkeuksetta sosiaalista yhteydentarvetta, mutta voi siitä huolimatta valita itselleen vaaralliseksi kokemansa yhteyden sijaan turvallisen yksinäisyyden. Vetäytyminen voi olla harkittu ratkaisu mikäli yksilön arvopohja poikkeaa organisaation ja sen muiden jäsenien arvoista tai organisaation toimintakulttuuria varjostavat negatiiviset ja pelko. Riski kasvojen menettämisestä tai nolatuksi tulemisesta voivat estää yksilöä avaamasta tietosisällöllisesti tärkeitäkin keskusteluja (Goffman, 2012, s. 58). Etätyöskentely luo otollisen ympäristön yksilön tietoiselle vuorovaikutuksesta vetäytymiselle ja sen havaitseminen on muille jäsenille usein myös hankalampaa fyysisen etäisyyden ja erityisesti sosiaalisen läheisyyden puuttuessa.

Tunnepitoinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen edustavat Meyerin & Allenin (1991, 1997) näkemyksen mukaan psykologista mielentilaa, jossa yksilö kokee halua, tarvetta ja velvollisuutta sitoutua organisaatioon tai muihin kohteisiin (Sivunen, 2017, s. 40). Henry ym. (1999) esittämän sosiaalisen identiteetin teorian affektiivisen ulottuvuuden mukaan ryhmäidentiteetti voi muodostua myös interpersonaalisen attraktion avulla. Tällöin yksilöiden välillä vallitsee keskinäinen vahva vetovoima ja yksilöt käyttävät keskimäärin enemmän aikaa kanssakäymiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Sivunen, 2017, s. 49).

Nurmi & Hinds tuovat tutkimuksessaan esiin Pratt & Dirks (2007), Sias (2009) näkemyksen siitä, että positiivisten tulosten aikaansaaminen riippuu korkealaatuisista ihmisten välisistä suhteista, jotka sisältävät korostuneesti läheisyyttä sekä tukea. Tutkimuksessa esiintuodun Dutton & Heaphy (2003) näkemyksen mukaan kollegat, jotka kokevat keskinäistä läheisyyttä ovat sitoutuneempia, avoimempia ja tehokkaampia. Lisäksi Baumeister & Leary (1995) sekä Cohen & Wills (1985) mukaan yhteenkuuluvuutta kokevat henkilöt ovat työssään motivoituneempia sekä kokevat psykologista hyvinvointia. (Nurmi & Hinds, 2020, s. 1700)

Läsnäolon ja yhteenkuuluvuuden rakentumista ja sen vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen voidaan perustellusti tarkastella myös empaattisen ja osallistavan vuorovaikutuksen kautta. Empaattiseen lähestymistapaan voidaan nähdä liittyvän kaikki edellämainitut yhteenkuuluvuutta vahvistavat motiivit. Empatia auttaa toimimaan sosiaalisesti ja rakentamaan yhteyksiä erilleen ajautuneiden yksilöiden ja ryhmien välille vahvistaen tunnetta yhteenkuuluvuudesta (Aaltola & Keto, 2017, ss. 7–8).

2.4 Sosiaalista läheisyyttä vahvistava johtajuus

Historiassa johtamisen piirreteorioiden tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää johtajuudelle keskeisten ominaisuuksien olemassaoloa ja merkityksiä. Piirreteoreettisessa viitekehyksessä pyrittiin tunnistamaan synnynnäisiä ja opittuja ominaisuuksia.

Vuosikymmeniä kestänyt tutkimustyö osoittautuivat epäonnistuneeksi, sillä johtajuuden nähtiin liittyvän yksittäisten ominaisuuksien sijaan tilannesidonnaisuuteen. Johtajuuden suunnannäyttäjänä nähtiin toimivan eri ihmisten väliset sosiaaliset tilanteet ja toiminnan vaatimukset, jotka osoittivat tarpeen tietyille ominaisuuksille. (Juuti, 2006, s. 163)

Piirreteorioiden jättämä aukko johtajuuden identiteettiin johti 1930-luvun lopulla Iowan yliopistossa White & Lippitin toteuttamaan tutkimukseen eri johtamistyylien vaikutuksista ryhmädynamiikkaan. Ryhmän toimintaa ohjattiin vuoroin autoritaarisella, demokraattisella ja antaa mennä -johtamistyyllillä. Tutkimuksen tuloksena demokraattinen johtamistyyli koettiin parhaimmaksi sen luoman ilmapiirin vuoksi. Demokraattinen ilmapiiri korosti muun muassa yhteistyötä, osallistumista, aloitteellisuutta, luottamusta, arvonantoa ja ystävällisyyttä. (Juuti, 2006, ss. 164, 166–167)

Demokraattisen johtamistyylin hyödynnettävyys nähdään olevan tehokkaimmillaan työntekijöiden kohdalla, jotka ovat itseohjautuvia, haluavat osallistua päätöksentekoon sekä omaavat kompetensseja ja tavoitteita edistäviä näkemyksiä. Yrityksien arvojen, kuten luottamuksen, rehellisyyden ja vastuullisuuden oletaan automaattisesti ohjaavan päivittäistä toimintaa ja johtajuutta. Tämän lisäksi esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus ohjaa keskeisesti päätöksentekoon liittyviä valintoja. Esihenkilön oma kokemus tilanteiden hallinnasta, kyvykkyydestä ja epävarmuuden sietokyvystä vaikuttavat tasoon osallistaa ja

ottaa muut huomioon. Samoin työntekijöiden ominaisuudet ja valmiudet vaikuttavat keskeisesti vallitsevaan johtamistyyliin. (Juuti, 2006, ss. 168, 171)

2.4.1 Kompleksisen ajankuvan asettamat edellytykset johtajuudelle

Tätä nykyä organisaatioiden tavoitetilana voidaan nähdä toiminnan joustavuus ja ketteruus. Toiminnan edellytyksenä ovat pääosin matala hierarkia, vastuunjako sekä osaamispääoman tehokas hyödyntäminen. Tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin rakentaminen nähdään yhteisöllisenä prosessina, jossa sosiaalisen vuorovaikutuksen muodostavat sekä työntekijät että esihenkilöt yhdessä. Organisaation kokonaisvaltaiseen toimintakykyyn liittyvien osatekijöiden havaitseminen ja tulkitseminen vaativat entistä enemmän kykyä aistia, kokea ja jakaa informaatiota yhdessä. Samaistuminen muiden kokemuksiin ja kyky ymmärtää muiden tunteita ja epäsuorasti esiintuomia asioita auttavat ongelmanratkaisussa ja vähentää keskinäisiä konflikteja. Palautteenanto, oivalluttaminen ja jämäkkyys ovat keskeisiä sosiaalisia taitoja, jotka luovat johdonmukaisuutta ja luottamusta toimittaessa erityisesti virtuaalisesti. Inhimillinen vuorovaikutus sekä sosiaaliset taidot nähdään avainasemassa rakennettaessa taloudellisesti arvokasta ja kilpailukykyistä toimintakulttuuria. (Humala, 2019, ss. 25–26; Saaranen-Kauppinen, 2014, ss. 54–55)

Iris Humala mainitsee (2019) kirjassaan digiajalle keskeisen käsitteen, heterarkkinen johtamisajattelu, joka haastaa hierarkkisen johtamisajattelun. Sillä viitataan tavoitteeseen edistää keskinäistä vuorovaikutusta sekä hajauttaa valtaa ja vastuuta hienovaraisesti huomioiden yksilöiden osaaminen ja muuttuvat työtilanteet. Tällaisen johtamisajattelun nähdään korostuneen erityisesti digitaalisen teknologian aikakaudella. (Humala, 2019, s. 30)

Muun muassa kognitiivista psykologiaa tutkinut filosofian ja hallintotieteiden tohtori Antti Syväjärvi tuo esiin Uni.fi sivustolla 2020 julkaistussa kirjoituksessaan käsitteen inhimillinen tehokkuus. Käsitteellä viitataan psykologiseen lähestymistapaan, joka ottaa huomioon työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja resilienssin yhdistämällä niistä saadun tiedon tehokkaamman operatiiviseen toiminnan kehittämiseen ja johtamiseen.

Työntekijöiden resilienssiä erityisesti etäaikana voidaan Syväjärven näkemyksen mukaan vahvistaa jakamalla kokemuksia, kohtaamalla ja kuuntelemalla. (Syväjärvi, 2020)

Terveystalon organisaatiopsykologian asiantuntijat ovat nostaneet samaisen käsitteen

keskiöön tarkasteltaessa organisaatioiden kokonaisvaltaista toimintakykyä. Inhimillisen tehokkuuden piiriin lukeutuu ihmisten psykologisten tarpeiden huomioiminen, kuten yhteisöllisyys, luottamus, motivoituminen, tunteet sekä merkityksellisyyden kokemus. (Terveystalo, n.d.)

Kuva 2 Organisaation toimintakyvyn osalta johtajuudessa huomioitavat inhimillisen sekä operationaalisen tehokkuuden osatekijät (mukaillen terveystalo, n.d.).



Syväjärven esiintuoma käsite inhimillinen tehokkuus ja siihen liittyvä ajattelu nähdään pohjautuvan vahvasti positiiviseen psykologiaan (Syväjärvi, 2020). Positiivisen johtajuuden lähestymistavassa yhteisöllisyys ja keskinäinen vuorovaikutus tulevat korostuneeksi. Psykologian merkitys nähdään keskeisenä pyrittäessä ymmärtämään ihmisiä ja heihin liittyvää arkijohtamista. Positiivista johtajuutta tutkinut Sanna Wenström kuvaa väitöskirjassaan (2020) positiivisen johtamistyylin edustavan oman ajattelun, tunteiden, asenteiden, arvojen ja ihmiskäsitysten tiedostamista ja arviointia. Halua sitoutua itsereflektioon ja ammatilliseen kasvuun hyödyntäen ja ymmärtäen johtajuuteen liittyviä menetelmiä sekä niiden vaikutusmekanismeja. Positiivinen johtajuus tulee esiin vuorovaikutuksessa ja ottaa huomioon positiivisen kommunikaation ja kielen. Vuorovaikutus on avointa, rehellistä ja arvostavaa. Positiivisen johtajuuden tavoitteena on ylläpitää ja

kehittää ihmissuhteita, tuoda esiin yksilöllisiä vahvuuksia ja mahdollistaa hyvinvointia myönteisen tunneilmaston ja ilmapiirin kautta. (Wenström, 2020, ss. 28, 64) Virtuaalisuus korostaa tarvetta inhimilliselle johtajuudelle, jossa esihenkilö on muiden ohella haavoittuvainen ja keskeneräinen osa yhteisöä. Esihenkilön toiminnan nähdään rakentuvan avoimuuden, empatian ja positiivisen asenteen kautta. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020, s. 157)

Saavuttaakseen ymmärryksen toisen tilanteesta puhutun kielen avulla on tärkeää tunnistaa omaksuttujen roolien vaikutus vuorovaikutukseen. Usein työntekijät ja esihenkilöt omaavat omat käsityksensä toistensa edustamista ammatillisista käyttäytymismalleista ja piirteistä. Tavoiteltaessa inhimillistä ja avointa läsnäoloa tulisi oma toimijuus nähdä aidon minän ja ammattiroolin erottamattomana kokonaisuutena. Sosiaalipsykologisen näkemyksen mukaan tämä tarkoittaa mahdollisuutta muovata omaa roolia esihenkilönä henkilökohtaisen alati muuttuvan kokemusmaailman ja mielikuvituksen avulla. Se on mahdollisuus saada aitoa tietoa omasta ammatillisesta toimijuudesta, jonka pohjalta vahvistaa kokonaisvaltaista itseymmärrystä suhteessa muihin. Tällöin avautuu mahdollisuus kuvitella ja ottaa huomioon omien tekojen merkitys toisille. (Burr, 2010, ss. 70, 76)

2.4.2 Empatia johtajuuden tärkeimpänä taitona

Useiden tutkimusten mukaan empatia on tärkeä ja tehokas johtajuuden työkalu ohjattaessa organisaatiota menestykseen. Empatia osana johtajuutta ilmenee ihmisten syväkuunteluna, parempana keskinäisenä ymmärryksenä ja vahvana luottamuksena. Empatia ei luo ristiriitaa ihmiskeskeisyyden ja tehtäväkeskeisyyden välille vaan tukee niiden välistä synergiaa. Empatiata on totuttu hyödyntämään markkinoinnissa ja myynnissä, erityisesti asiakaspalvelukokemusten luomisessa sekä palvelujen tuottamisessa. Kannattavan ja kilpailukykyisen liiketoiminnan synnyttäminen edellyttää kyvykkyyttä kuunnella ja ymmärtää asiakkaan kokemus- ja ajatusmaailmaa. Työyhteisön ja sen jäsenten kohdalla empatiaa voidaan nähdä hyödynnettävän samalla logiikalla. Tarvitaan tietoa työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia koskevista asioista, jotta voidaan saavuttaa omistautuneen henkilöstön kautta organisaation menestystä. (Holt, Marques, Hu & Wood, 2017, s. 6) Empatia on tärkeä osa vaikuttamista, jolla voimistetaan yhteenkuuluvuutta ja sen myötä prosessien läpiviennin tehokkuutta (Goleman, 2006, s. 201). Patnaik (2009) mukaan empatia

on kykyä astua pois itsestä ja nähdä maailma kuten muut sen näkevät (Holt, Marques, Hu & Wood, 2017, s. 2).

Fyysinen läsnäolo mahdollistaa usein nopeamman päätöksenteon ja valtuuttamisen, jolloin asioiden aikaansaaminen tapahtuu jouhevammin. Saavutettu tieto ja ymmärrys työntekijöiden kokemista yksilöllisistä työn esteistä avaa mahdollisuuden parantaa myös työskentelyä etänä. Pyrittäessä vahvistamaan henkilöstön itseohjautuvuutta ja työn omistajuutta, esihenkilön tulee tilanteen sen salliessa jakaa päätöksentekovaltaa ja luottaa ihmisten kykyyn edistää omaa työtään. Psykologisen turvallisuuden kannalta tämä tarkoittaa esihenkilön kykyä luottaa työntekijöihin ja ymmärtää virheiden olemassaolo luonnollisena osana ongelmanratkaisua ja oppimisprosessia. (Fried & Hansson, 2014, ss. 193–194) Etätyö, kontrolloiva johtajuus ja empatia eivät elä harmoniassa keskenään. Empatian poissulkeva johtajuus näkyy usein tuen puutteena, vajavaisina ohjeistuksina sekä puutteellisena ja vähäisenä viestintänä. Kontrolloiva johtamistyyli saa työntekijät tuntemaan heikommin arvostusta, osallisuutta ja toiminnan palkitsevuutta.

Demos Helsingin ja JCF Finlandin (2018) yhteistyönä Microsoftille tuottamassaan selvityksessä kartoitettiin tulevaisuuden johtajien näkemyksiä työelämän muutoksesta. Näkemykset pohjautuivat vastaajien odotuksiin, toiveisiin ja pelkoihin tulevasta. Selvitys sisälsi kolme näkökulmaa; tulevaisuuden työympäristön muutokset, tulevaisuuden johtajuuden sekä työn muutokset työntekijöiden näkökulmasta. Selvityksen mukaan työn muuttuessa voimakkaasti, empatian nähtiin olevan korvaamaton osa johtajuutta ja tulevaisuuden työelämää. Empatian, luottamuksen ja vuorovaikutuksen painoarvon nähtiin kasvavan merkittävästi johdon ja työntekijöiden välillä seuraavan 5–10 vuoden aikana. (Demos Helsinki & JCI Finland, 2018, ss. 5, 18)

Empatiaa kuvattiin yksilöllisenä ymmärryksenä, tilanteellisena pelisilmänä ja tunneälynä. Empatian avulla nähtiin tavoitettavan parhaiten tietämys yksilöiden tarpeista, toimintatavoista ja motivaatiosta. Tulevaisuuden johtajien mukaan ymmärrys toisia kohtaan lisää luottamusta, joka puolestaan avaa mahdollisuuden kokeilla ja omaksua uutta. Kilpailun kovetessa luovuuden nähtiin johtavan parempaan tuottavuuteen. Tulevaisuudessa johtaja nähtiin mahdollistajana, joka tuntee ihmiset, luo luottamuksen ilmapiiriä ja tarjoaa päämäärätietoisesti työlle raamit. Kommunikaation nähtiin olevan keskeisessä asemassa

rakennettaessa empaattista ja luottamuksellista yhteistyötä sekä organisaatiossa että sidosryhmien välillä. (Demos Helsinki & JCI Finland, 2018, ss. 18–21)

2.4.3 Managerial Grid -johtamismalli

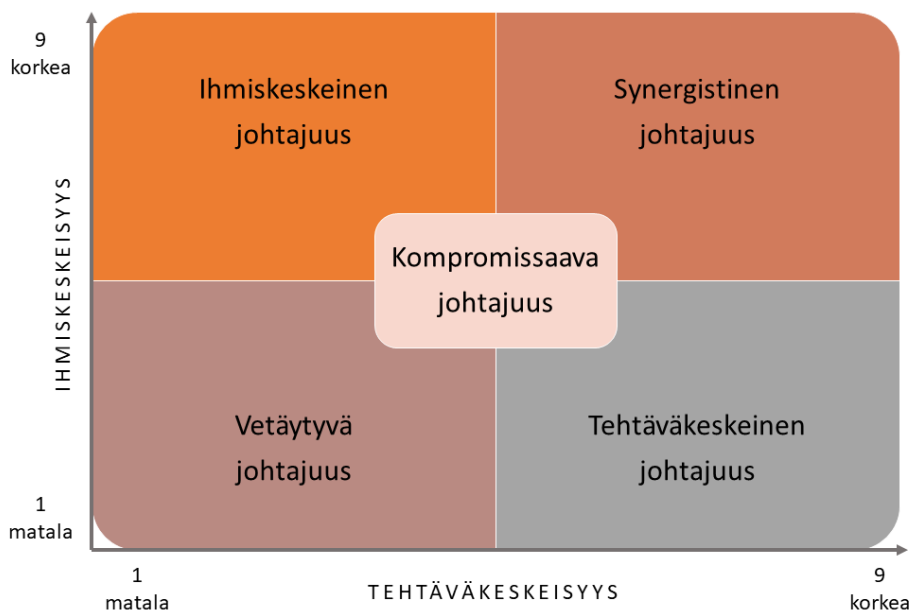
1964 amerikkalaisten johtamisen teoreetikoiden Robert R. Blaken ja Jane Moutonin kehittämä Managerial Grid -johtamismalli edustaa käyttäytymistieteellisen johtamistyyliä painottavan tarkastelun huipentumaa (Juuti, 2006, s. 174). Malli pohjautuu Ohion yliopistossa vuonna 1945 tuotettuihin tutkimuksiin johtamistyylien tilanne- ja ryhmäsidonnaisuudesta. Tällöin analyysien avulla tunnistettiin tehtävien suorittamiseen ja ihmissuhteiden hoitamiseen liittyvät johtamisen keskeiset alueet. Alettiin puhua tehtävä- ja ihmissuhdesuuntautuneisuudesta. Ihmissuhdesuuntautuneisuus mittaa tasoa, jolla johtaja kykenee luomaan kunnioituksen, arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiriä yhteisöön ja miten hän kykenee rakentamaan avointa vuorovaikutusta itsensä ja työntekijöidensä välille. (Juuti, 2006, ss. 173–174)

Blake ja Mouton johtamismallia voidaan pitää keinona arvioida ja muuttaa ihmisten jokapäiväistä käyttäytymistä. Esihenkilönä toimittaessa tehdään poikkeuksetta oletuksia siitä, miten tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät ongelmat ratkotaan ihmisten kautta. Malli perustuu ajatukseen yksilön kokemuksellisuuden heijastumisesta todellisuuteen. Miten hän suhtautuu ja reagoi tilanteisiin oman persoonansa ja omien tietojensa kautta. (Juuti, 2006, s. 174) Johtamismalli on yksi mahdollisuus monien analyysien joukossa tarkastella omaa johtajuuden identiteettiä suhteessa tilannesidonnaisuuteen. Tämän tutkimuksen kannalta teorian voidaan nähdä tarjoavan relevanttia näkökulmaa, sillä sen avulla voidaan tarkastella ja arvioida esimerkiksi usein puhtaasti ihmiskeskeisyyteen liitetyn empatian suhdetta myös korostuneesti tehtäväkeskeisyyteen keskittyvän johtamistyylin tuloksellisuuteen ja kehittämismahdollisuuksiin.

Taulukko tarjoaa suuntaa antavan käsityksen motivaatiotekijöistä, jotka ohjaavat tavoitteiden saavuttamista. Kiinnitetäänkö huomiota enemmän ihmisiin, vai ohjaako omaa toimintaa enemmän keskittyminen korkeaan tuottavuuteen, konkreettisiin tavoitteisiin ja organisaation tehokkuuteen. Johtamismallissa otetaan huomioon kaksi pääulottuvuutta, ihmiset ja tuotokset sekä niihin liittyvä resilienssi. (Islam & Bhattachar, 2019, s. 159)

Käytännössä esihenkilön tulee arvioida omaa toimintaansa useassa peräkkäisessä johtamistilanteessa ja sijoittaa oman arvionsa mukaan oma toimijuus sitä parhaiten kuvaavaan johtamisruudukkoon. Johtamistyylien kuvaukset peilaavat toimijuuden luonnetta ja tuovat esiin kehitettäviä osa-alueita suhteessa vallitsevien tilanteiden edellytyksiin ja ratkaisemiseen. Malli perustuu luonnollisesti omakohtaiseen haluun ja motivaatioon kehittää omaa johtajuutta itsereflektion kautta. Päivittäiset tilanteet ja kokemukset trikkeröivät näkemyksiä ja mahdollistavat uusien toimintaa ohjaavien ajatusmallien muodostumista. Johtamisruudukossa on edustettuna viisi johtajuutta kuvaavaa johtamistyyliä, jotka esiintyvät ns. puhtaassa muodossa.

Kuva 3 Blaken ja Moutonin johtamisruudukko (mukaillen Expert Program Management, n.d.)



Ihmiskeskeinen Country Club (1,9) korostuneesti johtajuus keskittyy ihmissuhteisiin ja suhtautuu asioiden johtamiseen välttävästi. Työntekijät kokevat tyytyväisyyttä ja harmoniaa yhteisössä. Sen sijaan tuottavuus jää heikolle tasolle. **Tehtäväkeskeinen** Produce or Perish (9,1) johtajuus puolestaan keskittyy ihmissuhteiden sijaan korostuneesti asioiden johtamiseen. Työntekijät kokevat tyytymättömyyttä ja konflikteja työyhteisössä. Tuottavuuden osalta henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja tuloksissa on saavutettavissa satunnaisia kärkiä. **Vetäytyvä** Improverished (1,1) johtajuus ei ole juurikaan kiinnostunut ihmiskeskeisyydestä eikä tuotannollisista tehtävistä, jolloin toiminta on vetäytyvää ja

ongelmatilanteita välttelevää. Työntekijät kokevat tyytymättömyyttä ja epäharmoniaa. Tuottavuuden osalta on nähtävissä korkea henkilöstön vaihtuvuus ja puutteellinen operatiivinen toiminta. **Kompromissaava** Middle-of-the-Road (5,5) johtajuus huomioi sekä ihmiskeskeisyyden sekä asioiden johtamisen. Tavoitteena on löytää tasapaino toimintojen välillä ja ylläpitää vakautta. Työntekijät eivät koe liiemmin tyytyväisyyttä eivätkä tyytymättömyyttä. Tuottavuuden voidaan nähdä olevan keskimääräistä. **Synergistinen** Team (9,9) johtajuus panostaa voimakkaasti sekä ihmiskeskeisyyteen että tehtävien hoitamiseen. Johtajuudessa korostuvat yhteisöllisyys sekä toimintaan sitouttaminen. Johtajuus ylläpitää sosiaalista koheesiota ja ottaa huomioon muiden ajatukset, tunteet ja kapasiteetin toiminnan edistämiseksi. Työntekijät kokevat tyytyväisyyttä ja ovat motivoituneita. Tuottavuuden osalta henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä ja suorituskyky on tehokasta. (Islam & Bhattachar, 2019, ss. 159–160)

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa läpikäydään empiiriseen tutkimukseen liittyviä taustaoletuksia, tutkimuksellista lähestymistapaa, luotettavuuden arviointia sekä tutkimuksen toteutukseen liittyviä eettisiä lähtökohtia. Samoin luvussa käsitellään käytännön toteutukseen, kuten tutkimusaineiston keräämiseen, käsittelyyn sekä analysointiin liittyviä menetelmävalintoja.

3.1 Tutkimuksen lähtöasetelma ja tavoitteet

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuspainotteisena työnä. Tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien ihmisten näkökulmasta ja tunnistamaan ilmiön taustalla olevia tekijöitä (Juuti & Puusa, 2020, s. 9). Tutkimuksen alussa tehtiin ajankohtainen ja monipuolinen kirjallisuus- ja tutkimuskatsaus, johon peilattiin haastattelujen avulla saatavaa empiiristä tietoa. Tutkimukselle asetettiin kolme päätutkimuskysymystä, jotka on avattu raportin johdanto-osuuden yhteydessä. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut luoda pysyväiskäsitystä tai toisiaan kumoavia kontribuutioita. Tarkoitus oli tutkia ilmiöön liittyviä käsityksiä ja merkityksiä ”pysäytetyssä” nykytilassa ja kontekstissa, olettaen ilmiön alati transformoituvan. Tutkimuksen osalta tavoitteenmukaista oli saada käsitys siitä, mitä merkityksiä ilmiölle annetaan, miten ilmiö koskettaa informantteja ja mitkä asiat koetaan vaikuttavan ilmiön taustalla.

Tutkimuksen kontribuution osalta oli relevanttia saada kokemusperäistä tietoa vuorovaikutuksen luonteesta erilaisia näkökulmia hyödyntäen. Eri toimialojen ja demografisten taustamuuttujien oletettiin näin ollen rikastuttavan tutkimusta. Tutkimuksen kannalta oleellisena pidettiin informanttien yksilöllisiä käsityksiä empatiasta ja sen ilmenemisestä erityisesti etävuorovaikutuksessa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada esiin erilaisuutta aineiston hankinnan ja analysoinnin avulla, jota puolestaan on tavoitteen mukaista tarkastella aiempien tutkimusten valossa (Juuti & Puusa, 2020, s. 14). Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus lähti liikkeelle teoreettisen viitekehyksen tukemasta oletuksesta, että etätyö ja digitaalisuus korostavat sosiaalisten sekä tunnetaitojen merkitystä, erityisesti empatiaa osana esihenkilötyötä. Samoin etätyö luo uudet tarpeet kollektiiviselle ongelmanratkaisulle esihenkilö-työntekijä välisessä yhteistyössä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, millaisten tekijöiden nähdään vahvistavan ja heikentävän empatian välittymistä etävuorovaikutuksessa.

3.2 Tutkimukseen liittyvät taustaoletukset

Tutkimuksen taustalle sijoittuvat tieteenfilosofiset oletukset luovat pohjaa tutkimuksen tavoitteille, toteuttamiselle ja tuloksille. Tutkimuksen kannalta yhtä ainoaa pätevää paradigmaa ei ole olemassa. Oleellista on että tutkija on tietoinen työnsä taustaoletuksista ja niiden rajoituksista sekä siitä, että empiria usein haastaa tietona pidettyä. Paradigmojen avulla voidaan luoda yhteinen ymmärrys siitä mikä on oikein ja mikä totta henkilön todellisuudessa, joka muodostuu siitä tehtyjen merkitysten ja tulkintojen kautta. (Puusa & Juuti, 2020, ss. 25–27)

Tutkittavaa ilmiötä, empatiaa, voidaan kuvata abstraktiksi olemassa olevaksi asiaksi, mutta sen käsitteellistäminen ja olemassa olon osoittaminen on haastavaa. Tutkittavan ilmiön perusrakenteen analyysia kutsutaan ontologiseksi ratkaisuksi, joka edellyttää tutkijalta omakohtaisen näkemyksen suhteessa ilmiöön sekä käsityksen ilmiön perusrakenteesta. Organisatorisessa kontekstissa ontologinen näkemys viittaa siihen, että ilmiöt ovat olemassa vain ihmisten kautta ja ne tulevat ylläpidetyiksi ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Ilmiöt ovat toimijoille tarpeellisia ja merkityksellisiä, joten niiden ymmärtäminen edellyttää tietoa millaisia merkityksiä ihmiset niille antavat ja miten ne heidän mielestään palvelevat. (Puusa & Juuti, 2020, ss. 27–28)

Ihmistieteissä ontologian yhtenä tasona toimii fenomenologiaan perustuva sosiaalinen konstruktionismi, jonka mukaan annettaessa ilmiölle merkityksiä ihmiset tulkitsevat omien olettamustensa, kokemustensa ja elämismaailmojensa kautta toisten toimintoja. Tässä opinnäyteytyössä tutkittavaa kokemuseräistä ilmiötä voidaan lähestyä Puusa & Juuti (2020) esiintuoman Harold Garfinkelin (1917–2011) tutkimukseen pohjautuvan taustaoletuksen kautta, että eri taustoiltaan ja uskomuksiltaan eroavat ihmiset eivät voi ymmärtää täysin toisiaan käytettäessä tavanomaista kieltä. Ihmiset omaavat yksilöllisiä ”luonnollisia” käsityksiä asioista, jolloin yhteistä ymmärrystä vuorovaikutuksessa ei pystytä tavoittamaan. (Puusa & Juuti, 2020, ss. 29–31)

Tutkimuksen osalta tämä näkökulma pätee sekä informanteilta saadun kokemuspohjaisen tiedon käsittelyyn sekä tulkintaan, että tutkijan ja informanttien väliseen tiedon jakamiseen ja prosessointiin. Lisäksi kontekstuaalisen tiedon valossa esimerkiksi informanteilta saatujen vastausten osalta on oleellista muistaa, että vuorovaikutustilanteet tulevat arvioiduksi vain yhdestä näkökulmasta, joka jättää tarkasteltavan ilmiön ympärille yhä kysymyksiä vaille vastauksia. Tarkasteltaessa abstraktin ilmiön esiintyvyyttä vuorovaikutuksessa, on oleellista tunnistaa, miten vuorovaikutukseen osallistuvat luovat selostettavuuskehysten omien toimiansa ja puheenvuorojensa taakse. Millä he oikeuttavat omaa puhettaan ja auttavat vakiinnuttamaan luottamukseen pohjautuen yhteistä ymmärrystä toimintansa tarkoitusperistä (Puusa & Juuti, 2020, ss. 30–31). Vuorovaikutukseen liittyy väistämättä mielenteoriat, jotka kuvaavat ihmisten taitoa ymmärtää, että kaikilla vuorovaikutukseen osallistuvilla on oma mieli ja subjektiivinen maailma. Toisen maailma saattaa poiketa voimakkaasti omasta mielestä ja maailmasta. (Huotilainen & Saarikivi, 2018, s. 236)

Sosiaalinen konstruktionismi edustaa näkökulmaa, että yhteisön moninaisuutta ja sen välillä vallitsevaa vuorovaikutusta ohjaa organisatorisessa kontekstissa usein instituutionaalistettu asetelma. Asetelmassa tiettyjen roolien, kuten esihenkilö-työntekijä välille muodostetaan yhteisenä hyväksytty ”ulkoinen todellisuus”. Se ohjaa dialogiin liittyviä säännönmukaisuuksia, kuten vuorottelua, sekventiaalisuutta eli jäsentymistä sekä preferenssiä eli odotuksenmukaisuutta. Tunnistettaessa säännönmukaisuuksia laajennetaan ymmärrystä siitä miten esim. valta ja empatia ilmiöinä kiinnittyvät vuorovaikutukseen. (Puusa & Juuti, 2020, s. 32; Helkama, ym., 2020, ss. 241, 24)

3.3 Tutkimuksen fenomenologinen lähestymistapa

Tutkimuksen menetelmävalinta sisältää käytännön tutkimusprosessia koskevat säännöt, joiden varassa tutkija toimii (Puusa & Juuti, 2020, s. 37). Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytettyä fenomenologista lähestymistapaa. Fenomenologia pyrkii käsityksiin perustuvan analyysin muodostamiseen. Fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita, miten ihmiset luovat sen sosiaalisen todellisuuden, jonka sisällä elävät sekä vaikutusten kohteena että vaikuttajina. Vuorovaikutuksen myötä ihmiset liittävät asioihin merkityksiä, jotka puolestaan siirtyvät seuraaville sukupolville luonnollisina jatkumoina usein ilman kriittistä tarkastelua ja uudelleenarviointia. (Juuti & Puusa, 2020, ss. 10–11)

Fenomenologisessa tutkimuksessa oleellista on päästä tutkimuskohteena olevien henkilöiden maailmaan, jonka kautta tuotettua tietoa voidaan pitää luotettavana vain viitekehyksestä omaksuttujen oletusten asettamien rajojen sisäpuolella. (Huhtinen & Tuominen, 2020, ss. 297, 301) Fenomenologian asettamat haasteet kumpuavat sen lähtökohdista, jonka mukaan toiminnasta voidaan tehdä vain tulkintoja, jotka asettavat tutkijan peilaamaan kuulemiaan sanoja omaan kokemukseensa. Tulkinnallinen kieli vuorovaikutuksessa sisältää loputtomasti päättymättömiä lauseita kuvaten asian olemassaolon häilyvyyttä ja näin voi johtaa tutkijan ikään kuin solmuun (Huhtinen & Tuominen, 2020, s. 306). Tutkimuksen kannalta tutkijan on hyvä avata erillisenä osionaan omakohtaiset lähtöoletukset tutkittavasta ilmiöstä. Fenomenologiassa tunnistetaan tutkijan olevan ihminen osana vuorovaikutusta tutkimuskohteen kanssa, joka vaikuttaa fenomenologisella analyysillä aikaansaataviin tuloksiin. (Huhtinen & Tuominen, 2020, s. 297)

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuudessa korostuu tutkimustulosten riippumattomuus satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Tutkimukselle tulee myös antaa perusteet, miksi sitä voidaan pitää luotettavana tutkimuksena. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta perustellaan tutkimuksen antamien kehyksien ja käytettyjen menetelmien valossa, kuten valittujen paradigmojen ja tieteellisten perusoletusten kautta (Aaltio & Puusa, 2020, s. 178).

Tutkimuksellisesti täydellistä objektiivisuuden tilaa ei voida saavuttaa, jolloin tieteellisesti ei voida olettaa tutkijan omien olettamusten ja näkemysten olevan täysin vaikuttamatta tutkimustuloksiin. Tutkijan on tavoitteenmukaista tunnistaa oman objektiivisen ja subjektiivisen roolin välinen suhde ja pyrkiä tunnistamaan arvot, jotka ovat keskeisiä tutkimuksen kulun ja lopputuloksen kanssa (Aaltio & Puusa, 2020, ss. 178–179).

Fenomenologiseen lähestymiseen pohjautuvassa tutkimuksessa validius voidaan perustella tunnistamalla tutkimuksen osalta ilmiön monimuotoisuus ja merkityksellisimmät päättelyketjut, joiden avulla tapahtumia voidaan ymmärtää paremmin (Aaltio & Puusa, 2020, s. 180). Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on hyvä ottaa huomioon tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon saatavuus sekä riittävyys ja seurata sen rakentumista tutkimusprosessin aikana. Luotettavuuteen vaikuttaa aineiston saturaatio, eli koetaanko samojen asioiden tulevan toistetuksi useaan kertaan (Aaltio & Puusa, 2020, s. 184). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan lisätä kuvaamalla tutkimustilanne, tutkimusympäristö, erityistekijät sekä tutkijan oma osallisuus, jos niiden nähdään vaikuttavan tutkimuksen tuloksiin (Aaltio & Puusa, 2020, s. 185).

3.5 Tutkimuksen eettiset lähtökohdat

Tutkimuksessa tulee lähtökohtaisesti noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, jonka mukaan tutkija toimii työssään rehellisesti, yleistä tarkkuutta ja huolellisuutta noudattaen tallentaessaan, esittäessään ja arvioidessaan tutkimuksen tietopohjaa ja tuloksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 24). Tutkijan tulee kunnioittaa ihmisten itsemääräämisoikeutta tutkimukseen osallistumisesta ja varmistaa ennen haastattelujen aloittamista, että he saavat lähtökohtaisesti kaikki oleelliset tiedot tutkimuksen tarkoituksensa ja tulosten hyödynnettävyyteen liittyen.

Ennen aineiston keruuta tulee pyytää kirjallinen suostumus haastateltavilta tutkimukseen osallistumisesta. Tutkijan vastuulla on yksityisyyden suojaaminen sekä tunnistettavuuden estäminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 25) Informanttien demografiset taustatiedot kuten ikä, sukupuoli, koulutus ja toimiala ovat tutkimuksen analysoinnin ja pohdinnan kannalta oleellisia. Kyseessä ollessa suppea erikseen valikoitu otanta,

taustatietojen julkaiseminen ei ole sen vuoksi suotavaa, sillä niiden kautta voidaan mahdollisesti tavoittaa informantin henkilöllisyys.

3.6 Tutkimusaineiston kerääminen

Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa hyödynnettiin fenomenologisen lähestymistavan yhteydessä tyypillisesti käytettyä yksilöteemahaastattelua. Yleisesti ottaen teemahaastattelu on luonteeltaan vapaamuotoinen, joustava ja keskustelevala tilanne, joka tarjoaa informanteille mahdollisuuden puhua vapaasti käsityksistään ja kokemuksistaan. Haastattelu tarjoaa mahdollisuuden vastavuoroisuuteen, vastausten täsmennyksiin ja tarvittavien lisäkysymysten esittämiseen. Teemahaastattelun tavoitteena ei ole löytää yhtä yhteiseksi nimitetty näkökulmaa aineistojen välillä. Sen sijaan tutkimuksen on tarkoitus nostaa esiin yksilön kokemuksia, näkemyksiä, ajatuksia ja uskomuksia tutkittavaa ilmiötä kohtaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, ss. 47–48)

Haastattelu on luottamuksellinen ja ilmapiiriltään turvallinen sosiaalinen puhetilanne siihen osallistuvien välillä, jossa keskustelua käydään mahdollisimman laajasti ja syvällisesti. Haastattelijan on hyvä jo alussa pyrkiä identifioimaan informantti määrittääkseen oman tavoitteensa osana keskustelua. Miten keskustelu rakentuu, millaista kieltä käytetään ja mikä on haastattelijan rooli suhteessa kommunikaation säännönmukaisuuteen, jotta saadaan informantin autenttinen sanoma kuuluviin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 50)

Käsiteltäessä abstrakteja tai moniulotteisia käsitteitä, teemahaastattelussa tulee ottaa huomioon teoreettisten käsitteiden ilmaiseminen informanteille ymmärrettävässä muodossa. Operationalisointi viittaa käsitteen muuttamiseen tutkittavaan empiiriseen muotoon, jolloin informanttien on mahdollista ymmärtää yksiselitteisemmin mitä, miten ja miltä kannalta aihetta tutkitaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Teema on aina laajempi käsite kuin pelkkä yksittäinen haastattelukysymys. Haastattelussa läpikäydään kaikki ennalta valitut teema-alueet, mutta etenemisjärjestys ja haastattelun luonne muotoutuu osallistujien mukaan. Haastattelijan rooli arvioidaan sen pohjalta, onko vuorovaikutuksen osalta tarpeellista olla aktiivinen kuuntelija vai aktiivinen kysymysten

esittäjä. (Puusa, 2020, ss. 112–113) Haastattelun osalta tulee huomioida, että verkkokyselyt tarjoavat usein turvalliseksi ja anonyymiksi koetun vastausympäristön käsiteltäessä arkaluotoisia ja mahdollisesti leimaaviksi miellettyjä teemoja. Sen sijaan välittömässä vuorovaikutuksessa ihmiset usein päätyvät antamaan sosiaalisesti suotaviksi miellettyjä vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 206)

Kvalitatiivisen tutkimusaineiston saturaation eli riittävyden arvioinnin osalta tutkijan tehtävänä on tarkastella uuden esiin tulleen tiedon määrää. Aineiston nähdään olevan riittävä tutkimusongelman kannalta, kun asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Tutkittava ilmiö voidaan nähdä alati muuttuvana, kontekstiin ja tilanteeseen kietoutuvana, joka jättää varjoonsa vielä useita näkökulmia. Tällöin tutkijan on tehtävä oma arvio, mikä ilmiössä on yksilöllisellä tasolla merkittävää ja mikä voidaan nähdä toistuvan tarkasteltaessa ilmiötä myös yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 182)

3.6.1 Tutkimusjoukon kuvaus

Teemahaastattelussa dialogin kautta pyrittiin tavoittamaan tietoa informanttien kokemuksista ja näkemyksistä osana tutkittavaa ilmiötä. Relevantin tutkimusaineiston tavoitettavuuden kannalta informanteilla tuli olla kokemusta esihenkilö-työntekijä välisestä vuorovaikutussuhteesta toimiessaan etätyössä. Aineiston hankintaa varten valittiin viiden informantin otanta. Suuremman otannan ei nähty olevan relevantti, sillä keskusteluissa tavoiteltiin syvempää dialogia, joka tuottaa usein laajan analysoitavan aineiston.

Haastatteluja varten valittu tutkimusjoukko tuli perustelluksi tutkijan esitietojen pohjalta, joiden mukaan informanteilla oli näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä sekä työntekijä- että esihenkilökokemuksen pohjalta. Esihenkilöasemassa olevien informanttien kohdalla oli keskeistä tuoda esiin, että ilmiötä oli hyvä tarkastella myös omakohtaisen työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Ei ainoastaan arvioiden omaa toimijuutta ja kokemuspohjaa esihenkilöroolissa. Tämän nähtiin avaavan mahdollisuuden itsereflektion hyödyntämiselle osana oman toimijuuden arviointia suhteessa ilmiöön. Informantit eivät muodostaneet keskinäisiä yhteyksiä vaan edustivat yksittäistapauksina henkilökohtaista kokemuspohjaa riippumatta toimialasta tai organisaatiosta.

Informanttien valintaan vaikutti tutkijan esitiedot heidän kokemuspohjastaan tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Esimerkiksi alustavat keskustelut viittasivat siihen, että informanteilla on omakohtaista kosketuspintaa ja näkemyksiä oman työnsä kautta liittyen etätyöskentelyn kehittämiseen sekä sen laadun arviointiin sosiaalisen kanssakäymisen näkökulmasta. Informanttien valinnassa ei siis pyritty löytämään henkilöitä, jotka suoraan edustaisivat tutkijan esioletuksen pohjalta vahvasti empaattista tai ns. antiempaattista toimijuutta. Sen ei nähty olevan relevanttia tutkimuksen kontribuution kannalta. Tavoitteena ei ollut löytää perusteluja esimerkiksi sille, että ideaalein johtajuuden lähestymistapa nähtäisiin ensisijaisesti empaattisena. Keskiöön nousi kvalitatiiviselle tutkimukselle keskeinen ymmärryksen löytäminen, mikä on empatian rooli organisatorisessa kontekstissa ja miten sen ilmeneminen tunnistetaan tai hyödynnettävyyttä perustellaan.

3.6.2 Teemahaastatteluprosessi

Haastattelijan tehtävänä oli paneutua ja luoda kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä ja päättää siihen sekä omaan esiyymmärrykseensä pohjaten keskeinen haastattelun teemarunko ja sitä tukeva haastattelurunko. Haastatteluun valittiin seuraavat kolme keskeistä teema-aluetta, empatia, empatia osana etävuorovaikutusta sekä empatian merkitys osana esihenkilötyötä. Teemojen käsittelyn tavoitteena oli nostaa esiin kokemuksia ja näkemyksiä ilmiön nykytilasta, ideaalitulasta sekä mahdollisuuksista ideaalitulanteen saavuttamiseksi. Haastatteluaineistosta muodostetut analyysiteemat ja niihin liittyvät tulokset on avattu tarkemmin luvussa 4.

Haastatteluprosessi lähti liikkeelle haastatteluajankohtien sopimisesta, jonka yhteydessä tutkija välitti sähköpostitse informanteille tutkimusta koskevan tietosuojailmoituksen sekä pyynnön toimittaa suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta (Liite 3). Haastattelut toteutettiin erikseen sovittuina ajankohtina pääosin syys-lokakuussa 2021, yksi haastattelu joulukuussa 2021. Haastattelujen kestoksi sovittiin arviolta yksi tunti. Neljä viidestä haastattelusta järjestettiin kasvotusten ja nauhoitettiin informanttien luvalla aineiston myöhempää käsittelyä varten. Yksi haastattelu toteutettiin Microsoft Teams-viestintäalustan avulla kamerayhteyttä ja tallennusta hyödyntäen. Kasvotusten tehdyt haastattelut antoivat mahdollisuuden asettaa informanttien puhe laajempaan kontekstiin, sillä haastatteluissa ilmeet ja eleet tarjosivat arvokkaan lisän aineiston analyysiä varten.

Haastattelujen aluksi jokaisen informantin kanssa käytiin läpi opinnäytetyöhön ja tutkimukseen liittyvät oleelliset taustatekijät. Samoin haastattelujen alussa läpikäytiin tutkimussuostumuksen sisällöt, tutkimuksen luottamuksellisuuteen ja anonymiteettiin sekä tietojen säilytykseen liittyvät pääkohdat. Tutkimukseen liittyvien taustatietojen läpikäynnin jälkeen haastatteluissa edettiin taustakysymyksistä ennalta muodostettujen teemojen läpikäyntiin, joita tuki tarpeen mukaan erilliset haastattelukysymykset.

Haastattelukierroksia järjestettiin yksi, sillä tutkija arvioi ja tunnisti toisen haastattelukierroksen mahdollisen autenttisuutta heikentävän vaikutuksen informanttien aiemmin antamiinsa vastauksiin. Eri haastattelukierroksiin huomioitiin liittyvän kontekstisidonnaisuus ja informanttien hetkessä vallitsevat tunnetilat, jotka olisivat voineet mahdollisesti vaikuttaa myös ns. uusien vastausten loogisuuteen ja selkeään poikkeavuuteen suhteessa aiempiin. Toisaalta toinen haastattelukierros olisi voinut tarjota mahdollisuuden syventäviin kysymyksiin ja näin tutkimusongelman kannalta tarkempaan rajaukseen.

Informanteille tarjottiin mahdollisuus tutustua ennakkoon tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen taustatietoihin. Teemahaastattelurunko (Liite 4) lähetettiin informanteille ennen haastatteluja, sillä sen kautta pyrittiin asemoimaan ja avaamaan informanttien ajatuksia käsiteltävän aiheen ympärille. Tämän koettiin tukevan abstraktin ja monimuotoisen ilmiön syvempää käsittelyä haastattelutilanteessa. Neljä teemahaastattelua nauhoitettiin tietokoneen puheentallennuksella ja yksi Teams-kokoustallenteena.

3.7 Aineiston käsittely

Haastattelujen jälkeen äänitallenteet litteroitiin eli saatettiin tekstimuotoon aineiston analyysiä varten. Litterointi toteutettiin huomioiden haastattelutilanteen kuvaus sekä puheen pääsisällön purkava tarkkuus. Litteroinnissa pyrittiin säilyttämään kuitenkin ne keskeiset sanat ja lausumat, joiden nähtiin olevan oleellinen osa analysoitavan ongelman kannalta. Lukuisat toistuvat täytesanat sekä suorat viitteet, kuten haastateltavien puheessa toistuvat mahdolliset maneerit sekä demografiset tai organisaatioon viittaavat tekijät poistettiin aineistosta anonymiteetin varmistamiseksi. Samoin tietosuojan turvaamiseksi aineistot koodattiin kirjain-numeroyhdistelmällä (H1-H5) jatkokäsittelyä varten.

Nauhoitteiden sisältöä kertyi 5 tuntia 50 minuuttia ja litteroitua aineistoa muodostui 29 sivua (fonttikoko 12, riviväli 1).

Litteroidun aineiston lukemisessa on hyvä ottaa huomioon usein alkuvaiheen haaste luoda aineistosta järkeviä ja loogisen tuntuisia kokonaisuuksia. Aineistoa tulee lukea useaan kertaan, jotta se alkaa muodostaa tutkijalle ajatuksia ja kysymyksiä. Lukemisen tarkoituksena on saada ymmärrystä analyysin tekoa varten ja löytää siitä niitä lausumia, jotka ovat tutkimusongelman kannalta relevantteja. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 143) Litterointiin tulee asennoitua lähtökohtaisesti niin, että täydellistä litterointia ei ole koskaan olemassa. Tekstimuotoon saatettu aineisto on vain yksi tulkinta tilanteesta, jota tutkija tulkitsee oman havaintokykynsä rajoittamana (Ruusuvaori & Nikander, 2017, Litterointi on analyysin ensimmäinen vaihe -luku, toinen kappale).

3.8 Aineiston analyysi dialogisen tematisoinnin keinoin

Tutkimusaineiston analyysissa teoriolla on ensisijainen ja ohjaava rooli. Analyysi voidaan aloittaa aineistolähtöisesti, mutta analyysin edetessä sitä ohjaava ajatus nostetaan työn teoreettisesta viitekehystä. (Puusa, 2020a, s. 151) Tutkimuksessa hyödynnettiin deduktiivista eli teorialähtöistä dialogista tematisointia, jossa teoreettinen ja metodologinen ajattelu, empiirinen aineisto, tutkimuskohdetta koskeva kontekstuaalinen tieto, aiempi tutkimus ja tutkijan oma ymmärrys ovat vuoropuhelussa tuottaessa analyysia ja tulkintoja (Koski, 2020, s. 157).

Tässä analysointitavassa teoreettinen ajattelu ei edusta pelkkää kirjoitettua viitekehystä. Teoreettinen ajattelu nähdään kokonaisvaltaisempana tilana, jossa tutkija sisäistää teoriasta nousutta muun henkilön ajattelua ja tarkastelee sen tarjoamien käsitteiden läpi tutkittavaa ilmiötä. Teoreettinen ajattelu mahdollistaa tutkimuksellisen luovuuden, jossa lähtökohtana toimii teoreettiset käsitteet ja valittu teoreettinen polku. Teoreettisessa ajatteluprosesseissa hyödynnettiin seuraavia aineiston analyysivaiheita. (Koski, 2020, ss. 158–171)

Kuva 4 Aineiston analyysivaiheet (Koski, 2020, ss. 158–171).



Dialogisen tematisoinnin keskeisenä tavoitteena on löytää luetusta raakatekstistä informanttien puheessaan esiintuomia avainlausumia ja pyrkiä muodostamaan niistä aineistokategorioita. Löydetyt kategoriat tulee miettiä uudelleen suhteessa teoriaan, jotta niistä voidaan muodostaa tutkimusongelman kannalta relevantteja teemoja analyysiä varten. Teemahaastattelua varten tutkijan muodostamat teema-alueet eivät siis tarkoita samaa kuin kategorioista muodostuvat analyysiteemat. Haastattelussa hyödynnetyt teema-alueet syntyvät tutkijan ennalta määrättyinä ja lopulliset teemat aineistoanalyysin tuloksena. (Koski, 2020a, Teksteistä teemoiksi. Dialoginen tematisointi -luku; Juhila, n.d)

Analyysi lähti liikkeelle litteroidun aineiston lukemisesta. Tutkija pyrki löytämään tekstimuotoon saatetusta aineistosta tutkimusongelman sekä tutkimukselle asetettujen tutkimuskysymysten näkökulmasta oleellisia avainlausumia, jotka voisivat vastata tutkimuskysymyksiin. Aineiston läpikäynnissä kulki rinnalla sekä tutkimuksen kannalta oleellinen teoreettinen viitekehys sekä tutkijalle muodostuneet käsitykset analysoinnin kohteeksi asetetusta ilmiöstä. Analyysin toisessa vaiheessa eli raakatekstin kategorisoinnissa, tutkija pyrki muodostamaan löydettyjen avainlausumien pohjalta yhteneviä tekijöitä sisältäviä kategorioita, joista puolestaan muodostettiin erillisiä ryhmäkokonaisuuksia. Läpikäydyn tutkimusaineiston osalta muodostui yhteensä 29 kategoriaa (Kuva 5). Analyysin

kolmannessa vaiheessa eli kategorioiden muuttamisessa teemoiksi, löydettyt kategoriat asetettiin uudelleen dialogiin teorian kanssa ja muodostettiin tutkimuksen kannalta oleelliseksi muodostuneet analyysiteemat, joita muodostui yhteensä 3 kappaletta (Kuva 5). (Koski, 2020, ss. 157–171)

Kuva 5 Aineistosta nousseet kategoriat ja niistä muodostetut teemat.

Kategoriat	Teemat
Tunneäly, sosiaalinen taitavuus, persoonallisuus, identiteetti, demografiset tekijät, ymmärrys, tietoisuus	Empatiaa edustavat käsitykset
Tavoitteet, vastuut, oppiminen, tuki, palaute, ajanhallinta, osallistaminen, vuorovaikutuskeinot, toimintatavat, keskustelukulttuuri	Sosiaalisen läheisyyden muodostuminen etävuorovaikutuksessa
Johtamistaidot, vuorovaikutustaidot, avoimuus, kysyminen, kuunteleminen, arvostus, valtuuttaminen, luottamus, turvallisuus, yhteisöllisyys, motivointi, sitouttaminen	Empatia johtajuuden lähestymistapana

Teemojen muodostumisen jälkeen niitä alettiin tulkitsemaan olemassa olevan teoria- ja tutkimustiedon sekä ns. yleisen sekä erityisen kontekstuaalisen tiedon pohjalta. Yleinen kontekstuaalinen tieto viittaa ilmiön historiallisiin ja rakenteellisiin suhteisiin. Erityinen kontekstuaalinen tieto viittaa puolestaan tiettyyn aikaan ja paikkaan sekä niihin liittyviin olosuhteisiin. (Koski, 2020a, Tutkimusprosessi ja tutkimusongelma -luku, toinen kappale) Jokainen teema tuli käsitellä omana kokonaisuutenaan tuoden esiin aineiston sisältämät sisäiset vaihtelut, poikkeamat sekä toistot. Perustelujen pohjalta pyrittiin saavuttamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin jokaisen muodostuneen teeman osalta erikseen. Teemojen analyysin ja siitä tehtyjen tulkintojen pohjalta tutkijalle avautui mahdollisuus päästä selittämään auki tutkimukselle oleellisia johtopäätöksiä (Luku 5). Vastaus lopulliseen

tutkimusongelmaan tavoitettiin asettamalla kaikki teemojen tulkinnat samaan keskusteluun esittäen vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Koski, 2020, ss. 157–171)

4 Tutkimuksen tulokset

Tämän luvun tarkoituksena on tuoda esiin tutkijan aineistosta tekemät keskeiset analyttiset havainnot. Empiirisestä tutkimusaineistosta nostetuista kategorioista muodostettiin kolme analyysiteemaa: empatiaa edustavat käsitykset, sosiaalisen läheisyyden muodostuminen etävuorovaikutuksessa sekä empatia johtajuuden lähestymistapana. Sisällöllisesti teemat käsittelevät informanttien avainlausumista nostettuja kokemuksia ja näkemyksiä liittyen empatiaan, sen ilmenemiseen osana etävuorovaikutusta ja esihenkilötyötä. Yksi viidestä informantista edusti vastauksillaan työntekijänäkökulmaa ja puolestaan neljä informanttia edustivat näkökulmia pohjautuen sekä omaan esihenkilö- että työntekijäkokemukseensa. Neljän informantin osalta esihenkilökokemusta oli kertynyt 9 kuukaudesta 17 vuoteen.

Luvussa 5 dialogisen tematisoinnin analyysivaiheita mukaillen, analyttiset havainnot käsitellään laajemmin vuoropuheluna aiemman tutkimus- ja teorian tiedon, kontekstuaalisen tiedon sekä tutkijan oman ymmärryksen valossa tuottaen tutkimuksen johtopäätöksenä vastaukset tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin.

4.1 Empatiaa edustavat käsitykset

Ensimmäinen analyysiteema nostaa esiin informanttien näkemyksiä liittyen yleisesti empatiaa ja sen ilmenemiseen. Vaikka tutkimuksen tavoitteena on keskittyä pääosin empatian rooliin osana sosiaalista läheisyyttä vahvistavaa etävuorovaikutusta, ei empatiaan liittyviä lähtökohtaisia käsityksiä voida jättää erikseen läpikäymättä. Ensimmäinen teema luo pohjaa sille, miten empatia koetaan osaksi omaa toimintaa ja miten sen olemassaoloa sekä merkittävyyttä yleisesti kuvataan.

Analyysiteeman sisällön osalta keskeisiksi kategorioiksi aineistosta nousivat tunneäly, sosiaalinen taitavuus, persoonallisuus, identiteetti, demografiset tekijät, ymmärrys sekä tietoisuus.

4.1.1 Empatia ilmiönä ja empaattisen toimijuuden piirteet

Tarkastellessa empatian ymmärrettävyyttä abstraktina ilmiönä, empatiaan liitetyt käsitykset ja kuvaukset edustivat aineiston pohjalta hyvin samankaltaista suuntaa informanteista riippumatta. Empatia määriteltiin ihmistaidoksi, sosiaaliseksi taidoksi ja tunneälylliseksi kyvyksi. Sosiaalisessa kanssakäymisessä empatia nähtiin kyvykkyytenä ja taitona asettua ja mennä toisen asemaan, kuvitella ja kokea toisen tunteita sekä ymmärreäksiksi toisia ja heidän tilanteitaan kohtaan. Kykyä nähdä asiat toisen ihmisen silmin. Empatiaa kuvattiin myös pelkän ajattelun ja mielikuvituksen hyödyntämisen lisäksi toisen tilanteeseen eläytymiseksi ja siihen liitettiin käsite sympatia ja myötätunto, jolloin asioiden ja tunteiden yhdessä jakaminen nähtiin avaavan mahdollisuuden auttaa toista konkreettisesti eri tilanteissa. Myötätuntoon liitettiin myös kyky tunnistaa toisen tilanteiden vaikutus omaan toimintaan. Toimitaanko ns. reaktiivisesti vai proaktiivisesti eri tilanteissa arvioiden oma kyky vaikuttaa ja toimia ratkaisukeskeisesti toista koskevien asioiden äärellä.

”Myötätuntoa toista kohtaan ja toisen tilanteeseen eläytymistä, asioiden katsomista toisen silmin tiivistettynä.” (H3)

”Mä liitän ymmärtämiseen ja semmoseen kanssa kokemiseen sitä empatiaa. Mä koen sen semmosena yhtenä sosiaalisena taitona, joka on kaikessa, ei pelkästään esihenkilötyössä vaan kaikessa aika merkityksellinen, silloin kun me tehdään muiden ihmisten kanssa töitä.” (H4)

”Koen että se on kykyä aistia toisen tunteita ja mielentilaa, olla herkillä tuntosarvilla ns. ja toki myös kykyä asettua mielessään toisen ihmisen asiaan. Oot läsnä toiselle ihmiselle ja osoitat hänelle, että ymmärrät hänen tunteitaan ja haluat olla samalla aaltopituudella. Usein myös liitän siihen empatiaan myötätunnon, jonka taas nään että se on se, että jos on esimerkiksi negatiivisia tunteita tai surua mitä sitten yhdessä jaetaan, myötätunto liittyy siihen että on halua auttaa sitä toista siinä tilanteessa. Mun ajattelussa ne on aika lähellä toisiaan, empatia ja myötätunto.” (H5)

”Eroa on siis empatialla ja sympatialla. Empaattinen ihminen pelastaa kaivoon tippuneen ja sympaattinen ihminen hyppää mukana.” (H2)

”Ihmistaito, taito ymmärtää toisia ihmisiä, taito asettua toisen asemaan, kyky ja taito ymmärtää ihmistä ja reagoida objektiivisesti toisen tilanteeseen, ja hänen asemaansa, esimerkiksi perhe-elämään ilman, että kuitenkaan itkee itseään uneen.” (H2)

Siirryttäessä tarkastelemaan konkreettisemmin empatiaan liitettyjä toimijuuden piirteitä, eräissä haastattelussa nousi esiin kuvaus empaattisen toimijuuden edustavan sillan rakentamista ihmisten välillä. Empaattinen toimijuus koettiin toisen arvostamisena, tasavertaisena kohteluna, kuuntelemisena, ymmärtämisenä ja reagoitina. Aitona kiinnostuksena ihmistä kohtaan, ymmärtäen ihmisen edustavan kokonaisuutta huomioiden sekä työ- että siviilielämän asettamat haasteet ja tapahtumat. Aineistosta nousi esiin, kuinka empatia liitettiin myös ratkaisukeskeisyyteen. Kyvykkyydellä asettua toisen asemaan ja ymmärtämällä toisen tilannetta saavutettaisiin tietoa, jonka pohjalta miettiä ja arvioida keinoja tilanteiden ratkaisemiseksi toiselle ja tilanteeseen parhaaksi katsotulla tavalla asetetut tavoitteet huomioiden.

”Empaattinen ihminen kuuntelee, ymmärtää ja reagoi. Jos huomaa tiimissä, että joku ei välttämättä pysty tekemään työtä samalla teholla kuin yleensä, empaattinen esihenkilö kysyy häneltä, onko sulla kaikki hyvin sen sijaan, että menee pölöttään mikä on. Yrittää asettua tilanteeseen, kysyy, reagoi ja pyrkii ymmärtämään.” (H2)

4.1.2 Tekijät keskinäisen empatian ilmenemisen taustalla

Haastatteluissa läpikäytiin myös näkemyksiä liittyen empatian ilmenemiseen huomioiden siihen liittyvät taustatekijät. Aineistosta nousivat esiin muun muassa persoonallisuus, demografiset tekijät, kuten ikä ja sukupuoli, toimintakulttuuri sekä rooliasettelmat ja niihin liittyvät yksilöiden väistämättä omaavat ennakkoluulot. Kyseisten tekijöiden nähtiin vaikuttavan siihen, miksi toiset nähdään empaattisempina toimijoina kuin toiset tai miksi sosiaalisen läheisyyden tarve ja muodostuminen nähdään eri tasoisena eri ihmisten välillä.

Arvioitaessa empaattisuutta ja sen tunnistettavuutta konkreettisenä osana informanttien omaa toimijuutta, osoittautui sen kuvaaminen osittain hankalaksi, sillä muutamien haastatteluiden tuloksena informantit toivat esiin empaattisuuden olevan hyvin luonnollinen osa omaa persoonallisuutta. Asia, jota ei tule erikseen mietittyä tai eroteltua. Empatian ns. nostaminen erilliseksi yksittäiseksi osaksi osana omaa toimijuutta ja sen ilmentämistä herätti paljon pohdintaa aiheen monimuotoisuuden vuoksi. Siihen koettiin liittyvän paljon yksittäisiä asioita ja abstrakteja merkityksiä, joita oli hankalaa kuvata auki sanallisesti. Empatian nähtiin olevan ominaisuus, jota kaikilla ei välttämättä ole luontaisesti olemassa, jonka kehittäminen olisi niin haluttaessa kuitenkin mahdollista.

”Tavallaan empatia on ollut aina itsestäänselvyys, se tulee jostain syvältä sisältä. Se on kuitenkin niin laaja asia eikä yksiselitteinen asia, on se lukemalla esimerkiksi tarkentunut. On kuitenkin sellanen päällimmäinen ymmärrys mitä se on, että sitä vois oppia loputtomiin, se on niin laaja.” (H2)

Persoonallisuudet ja luonteenpiirteet nousivat vahvasti esiin arvioitaessa koettua empatian tasoa ihmisten välillä. Koetun keskinäisen empatian tasoon nähtiin vaikuttavan toimijoiden välisien keskinäisten suhteiden voimakkuus ja sen myötä heränneiden emootioiden myönteisyyden taso. Henkilöt, jotka koettiin olevan samalla aaltopituudella ja joista tunsu pitävänsä enemmän, arvioitiin vaikuttavan keskinäisen empatian vahvuuden tasoon. Aineistosta nousi esiin myös näkökulma, jonka mukaan empatiaa tunnistettiin koettavan myös henkilöitä kohtaan, joihin ei lähtökohtaisesti koe vahvaa vetovoimaa tai tunnesidettä. Kyseisissä tilanteissa arvioitiin olevan mahdollisuus pyrkiä ymmärtämään toisen omasta poikkeavaa näkökulmaa ja sen kautta tunnistamaan omaan ennakoasenoitumiseen liittyviä syitä. Toisistaan poikkeavien persoonallisuuksien nähtiin selkeästi olevan syy esimerkiksi yhteistoimijuuden sujumattomuuden taustalla, joka tulisi ottaa huomioon yhteistyön arvioinnissa organisatorisessa kontekstissa. Erilaiset persoonallisuustestit ja analyysit nostettiin myös mahdollisuudeksi tunnistaa omaa ajattelua ja toimijuutta suhteessa ympäristöön ja muihin toimijoihin.

”Varmaan jotenkin aina tuntuu siltä, että ne ihmiset, joista sä pidät, niin niitä kohtaan sä tunnet enemmän empatiaa. Ja sitten siinä tulee ne persoonakysymykset, että minkälaiset persoonat taas vaan toimii paremmin

yhdessä, että ketä kannattaa laittaa samaan huoneeseen työskentelemään. Henkilökohtaisesti tuntee kauheen vahvasti empatiaa myös semmosia ihmisiä kohtaan, joista mä en niin paljon pidä. Mutta jos tulee konfliktitilanteita niin aina mä suosin sitä, jonka kanssa mulla on jonkinlainen ystävyysuhde tai työ- tai kaverisuhde. Osaan aina nähdä sen toisenkin puolen siitä, vaikka oon mieluummin sen kaverin puolella, mutta täytyy aina yrittää katsoa sitä kolikon toista puolta, että mikä siinä tilanteessa on toisen osapuolen mahdollinen perspektiivi.” (H1)

”Mutta mistä tulee se, että tulee ”blokki” väliin tulee nimenomaan siitä ihmisten erilaisuudesta, persoonallisuuksista ja luonteenpiirteistä, siitä onko toinen pikkutarkka yksityiskohtien perään oleva, vai onko se sellanen jonka pää vetää pilvissä, ennen kun on edes päästy tehtävänantoon loppuun. Sieltä tulee ne blokit.” (H4)

”Apuna käytetty myös DISC-analyysiä, joka avasi henkilölle silmiä siitä, kuinka eri lailla hän näkee asioita ja kuinka voimakkaasti hän suhtautuu joihinkin asioihin, kun toisille se on merkityksetöntä. Kun tällaiset asiat tunnistaa itsessään paremmin niin se mahdollistaa myös ympäristön ymmärtämisen paremmin. Kyseinen henkilö on nyt parempi esihenkilö omille alaisilleen, koska ymmärtää omaa käytöstään paremmin. Se on voinut avata omille työntekijöilleen sitä, että hänen käyttökseen liittyy tällaiset tietyt piirteet.” (H4)

Empaattisuuden ilmenemistä omassa toimijuudessa arvioitiin peilaten sitä myös siviili- ja työelämän konteksteihin. Tarvetasoon luoda ja ylläpitää ns. sosiaalista läheisyyttä ja tapoihin ilmentää sitä eri tavalla eri henkilöiden kanssa työelämässä ja vapaa-ajan suhteissa. Empaattiseen lähestymistapaan liitettiin tietoinen objektiivinen toimijuus, jolloin oman ammattiroolin merkitys nähtiin keskeisenä vaikuttaen tasoon reagoida ja ilmentää empatiaa ja myötätuntoa työelämän kontekstissa. Esihenkilöroolissa nähtiin olevan kyse ratkaisujen etsimisessä ja toiminnan ohjaamisesta ymmärryksen kautta, sen sijaan että esimerkiksi tunnetilaan lamaudutaan yhdessä kiinni.

”Kyllä omalla kohdalla voin sanoa olevani empaattinen ihminen, mutta työelämässä ei voi ottaa kaikkien ihmisten ongelmia kontolleen. On kyky ymmärtää toista ihmistä ja sen kautta pystyy reagoimaan ja auttamaan työelämässä. Mutta jos menee siviilielämään, empatia näkyy enemmän niin, että voi reagoida itkulla tai naurulla, jos vaikka hyvä ystävä kertoo saman asian. On siinä vissi ero. Varmaan perustuu siihen, onko ihminen aina samanlainen työelämässä ja siviilissä. Mulla on erilainen työrooli, työminä ja siviiliminä. Itse koen että on selvä ero. Työelämässä on tullut tilanteita, että olisin varmasti reagoinut eri lailla siviilielämässä.” (H2)

Informantit toivat esiin ihmisten vuorovaikutustaitojen määrittävän sitä, miten keskinäisen toimijuuden taso tulee arvioiduksi. Eri rytmisyys, tavat käyttää kieltä ja siihen liittyvät assosiaatiot sekä toisen yksilölliset tavat toimia suhteessa omiin tapoihin nähtiin vaikuttavan siihen, miten toisen käytöstä ja ajattelua on mahdollista ymmärtää ja hyväksyä. Ihmisten yksilölliset lähtökohdat, elämäkokemus, arvot ja asenteet nähtiin vaikuttavan läheisyyden ja yhteistoimijuuden sujuvuuden tasoon. Samoin huumori ja inhimillisyyden osoittaminen esimerkiksi omien erehdysten kautta koettiin keinoiksi tavoittaa helpommin yhteys toiseen.

”Mulla on päälliköitä, joiden kanssa ollaan oltu ihan napit vastakkain, kun me ollaan alotettu tekemään töitä ja lopputulos on se, että me aika nopeesti hiffataan että me ollaan täysin erilaisia luonteeltamme. Me ei voida viestiä esimerkiksi sähköpostilla ollenkaan, koska sähköpostiviestintä aiheuttaa meille pelkkiä konflikteja. Koska mun mielestä, mikä on käsittämätöntä, se toinen ei ymmärrä ollenkaan mitä mä kirjotan. Tai se ymmärtää sen, mutta ymmärtää sen väärin, jollon seurauksena on ristiriita. Me käytiin se keskustelu läpi, että me ollaan eri tyyppisiä. Mä olen antanu sille murskaavat palautteet sillon joskus, ja kyse on ollut puhtaasti siitä, että se ei ymmärrä sitä tapaa miten mä toimin....Meidän välillä rytmi on erilainen, me käytetään yksittäisiä sanoja erilailla, sen takia etätyössä me ollaan jouduttu siirtymään Teamsin käyttöön. Se mahdollistaa meille toisen ymmärtämisen ja jatkokysymyksien esittämisen, eikä niin, että me jäädään johonkin olotilaan ja olettamukseen.” (H4)

”Voidaan puhua myös esihenkilö-alaistaidoista, että pystytkö ylipäättään ottamaan toiselta mitään vastaan, pystytkö muuttamaan mielipiteitä käytyjen keskustelujen perusteella, ootko avoin ylipäättään sellaselle vuorovaikutukselle. Jos toinen ei näkis koskaan mitään kehitettävää itsessään vaan toistelis vaan mikä kaikki on organisaatiossa pielessä, mutta ei menis pintaa syvemmälle. Esihenkilön tehtävähän on auttaa siinä, että pystyis näkemään. Itellä on ollut tosi erilaisia alaisia, mutta ei sellaisia täysin hankalia johdettavia. Eroja on paljon. Täytyy muistaa, että me ihmiset ollaan erilaisia ja on tilanteita, että kaikilla ei kemiat vaan mätsää.” (H3)

Ihmisten käsitykset omista kognitiivisista ja psykososiaalisista valmiuksista nähtiin myös vaikuttavan odotuksiin ja tarpeisiin toisen toiminnan aktiivisuudesta ja osoitetun empatian määrästä. Oma-aloitteisuus ja itseohjautuvuus sekä henkilön omaavan resilienssin taso olivat tunnistettavissa liittyen siihen, miten usein esimerkiksi työntekijä tulee kaivanneeksi yhteydenpitoa ja toimintaa ohjaavaa etävuorovaikutusta. Empaattiseen toimijuuteen liitettiin myös kyky tunnistaa henkilöiden erilaisuus ja ominaiset tavat toimia, sen sijaan että yhteydenpito olisi jatkuvaa, saati kontrolloivaa. Empatia liitettiin osaksi erilaisuuden huomioivaa ja hyödyntävää vastuullista johtamistaitoa, jossa työntekijään luotetaan.

”...Mutta etäisyys on myös tärkeää, empaattiseen johtajuuteen kuuluu myös se, että antaa ihmisille tilaa ja sallii tunnetiloja.” (H2)

”No meillä on ollu sillai, että hän ei välttämättä ihan joka viikko, mutta vähintään pari kertaa kuukaudessa on yhteydessä ja kyselee mitä on tehny ja muistaa huomauttaa siitä, että aina jos tarvii apua niin sitä saa pyytää. Ei oo jättäny oman onnensa nojaan, mutta ei oo sitten toisaalta semmosta kyttäämisen tunnetta, mikä ei sit taas sovi mulle.” (H1)

Demografisten tekijöiden vaikutuksia koettuun empaattisuuden määrään arvioitiin myös kaikissa haastatteluissa. Miesvaltaisilla aloilla arvioitiin keskimäärin harjoitettavan vähemmän empaattista toimijuutta, liittyen erityisesti tunteiden vähäisempään ilmaisemiseen ja käsittelemiseen. Tunneilmaston arvioitiin mahdollisesti olevan jopa kylmempi miesvaltaisilla kuin naisvaltaisilla aloilla. Naisten kanssa tunteista puhuminen

arvioitiin osaltaan helpommaksi, sillä naisten ajateltiin lähtökohtaisesti puhuvan tunteista enemmän. Miesten koettiin olevan suoraviivaisempia ja pitävän asioita enemmän sisällään, jolloin toiseen suuntautunut asioiden tarkastelu on haastavampaa. Mielenkiintoinen esiin noussut näkökulma edusti käsitystä, että vaikka tunteista ei puhuttaisikaan tietyillä aloilla ja yhteisöissä suoraan, tunteiden käsittelyyn liittyvät perusasiat ikään kuin pätevät. Tällöin yhteisön yhdessä muodostaman kulttuurin tulisi näkemyksen mukaan olla sellainen, joka mahdollistaa positiivisten ja negatiivisten tunteiden ja ajatusten ilmaisemisen eri tavoilla eri ihmisten kesken.

”...Ehkä myös sukupuolijakauma, naisten kanssa on helpompi puhua tunteista, ne puhuu enemmän tunteista. Miehet blokkaa helpommin pois empatian, et ehkä pääse tän aihepiirin kanssa niin syvälle miesten kanssa. Ei kaikilla toki.”
(H2)

”...Vaikka ei saa nykyään sukupuolia erotella, mutta jossa olis miesvaltainen ympäristö, ei me varmaan puhuttais tunteista ihan samalla tasolla. Toki ei me nytkään puhuta suoraan tunteista, mutta se on eräänlainen lähestymistapa. Uskon että perusasiat pätee, että sanoo ihminen sen miten tahansa että nyt vaan ottaa päähän, että on luotuna sellanen kulttuuri että voi sanoa hyviä ja huonoja asioita.” (H3)

Demografisten tekijöiden osalta ikä ja osaltaan siihen liittyvä kokemus nousivat myös esiin tarkasteltaessa empaattisen lähestymistavan merkittävyyttä. Erään informantin vastauksista nousi esiin, kuinka elämäkokemuksen nähtiin mahdollisesti vaikuttavan kykyyn tunnistaa empatia ja tarve sen olemassaoloon osana esihenkilö-työntekijä välistä toimijuutta. Vanhemman polven koettiin siis kaipaavan empaattisempaa lähestymistapaa, mutta tottuneen johtajuuteen, jossa ei korostu niinkään empaattisen toimijuuden piirteet. Puolestaan nuorempien arvioitiin mahdollisesti osaavan kaivata empatiaa vähemmän. Toisen informantin kohdalla näkemys oli jokseenkin käänteinen. Nuoremman sukupolven nähtiin arvottavan korkeammalle ilmapiiriin liittyvät tekijät toisin kuin vanhemman ikäpolven kohdalla. Empatian merkityksen koettiin informantin mukaan muuttuvan sitä mukaan, kun työntekijöiden ikä muuttuu.

”Nuoremmat miehet esimerkiksi tiimissä ei ehkä kaivannut niin paljon empatiaa. Tiimissä oli enemmän naisia ja eri ikäisiä. Osa oli yllättynekin siitä, että voi olla empaattinen esihenkilö, että onpa kiva, että olet esihenkilö, joka ei huuda. Työntekijöiden ikä ja kokemus, joka vaikuttaa siihen, että osaa tunnistaa ja kaivata myös empatiaa esihenkilötyössä. Nuoremmat ei välttämättä osaa kaivata sitä.” (H2)

”Riippuu varmaan alasta, riippuu henkilöstä, tiedostan että kaikki ei tarvi semmosta empatiaa, joillekin riittää halki poikki pinoon, tässä nostaisin ehkä sen sukupuolijakauman, ehkä myös ikäjakauman, ehkä meidän vanhempien ikäpolvi ei oo tottunut semmoseen empaattisempaan johtajuuteen, se on noussu viime vuosina aikana kärkeen johtamistaitona.” (H2)

”Mä koen, että se (empatia) on pehmeä arvo. Se ei oo mikään semmonen niinkun voimakas johtamisen puoli. Mutta myös sen minkä oon huomannu niin koko ajan sen merkitys kasvaa, kun työntekijöiden ikä muuttuu. Koska ikäpolvet suhtautuu empatiaan hyvin eri tavalla. Ja sen oon pistäny merkille, esimerkiksi tämmönen ilmapiiri ja siihen liittyvät asiat on nuoremmalla kaartilla huomattavasti korkeammalla kuin sitten vanhemmalla kaartilla, joka tarkoittaa taas käänteisesti sitä, että mun pitää sitä empatiaa ominaisuutena osaltani entistä enemmän harjottaa ja oppia sitä puolta.” (H4)

Empatian yhteyteen liitettiin vahvasti myös tunnetaidot ja tunneälykyys. Omien tunteiden tunnistaminen ja huomioiminen osana omaa toimijuutta nähtiin mahdollistavan myös toisen tunteiden tunnistamista ja käsittelyä. Empatian nähtiin liittyvän omien johtamistaitojen kehittämiseen ja sen kautta esihenkilötyön vaikuttavuuteen. Empaattisen lähestymistavan osana henkilötyötä koettiin vaikuttavan myös työntekijöiden omaan kykyyn tunnistaa tunteitaan ja tarpeitaan paremmin.

”Yks semmonen mikä tohon esihenkilön empatiaan liittyy mun mielestä hyvin voimakkaasti, on se, että jos henkilö itsessään ei tunnista, jos ei tunne itse itsensä on vaikea olla empaattinen muita kohtaan. Koska siellä tulee tämmösiä pelkotiloja omasta alemmuudesta tai siitä, että hän ei ole kykeneväinen, jos

hän vaikka tunnustaa jonkun heikkoutensa, ja on tärkeä siinä esihenkilön empatiassa tunnistaa itsensä. Se on tärkeä pohjaominaisuus.” (H4)

”Sitä (empatiata) oppii varmasti koko ajan ja kai siinä voi myös jollain tavalla epäonnistuaakin, eri ihmisillä on ehkä erilaisia toiveita sen suhteen sen empaattisen olemisen ja johtamisen suhteen, että sitten vähän peilata siihen vastapuoleen, että miten hän kokee ja miten hän toivoo. Mutta kyllä keskimäärin koen, että toisen tunteiden peilaaminen ja toisen asemaan asettuminen on myös omalle terveydelle ja mielenterveydelle ja hyvälle ololle kauheen tärkeä asia. Auttamalla ja ymmärtämällä muita voi itse yleensä paremmin, kun sit vaan, jos sä käperryt itseesi ja siihen miltä musta tuntuu ja miten mulla menee, niin on niinku onnettomampi.” (H5)

”Tänä päivänä on ok, että johtajuudessakin näytetään tunteita. Liittäisin myös sen, että ihmiset osaa vaatia sitä (empatiata), on enemmän tietotaitoa, ihmiset on sosiaalisia ja oppii ja kuulee. Se ettei oo vaan kylmää.” (H2)

Samoin ymmärrys henkilökohtaisen tilan tarpeesta ja yksilöllisistä keinoista suhteessa asioiden käsittelyyn ja prosessointiin nähtiin osaksi empaattista toimijuutta. Tunteiden jakaminen koettiin tienä vahvistettaessa emotionaalista sitoutumista niin yksittäisten ihmisten kuin tiimien välillä. Yhdessä jaetut ajatukset ja tunteet koettiin lisäävän kokemusta inhimillisyydestä ja ns. samassa veneessä olemisesta, joka puolestaan nähtiin lisäävän keskinäistä luottamusta ja avoimuutta ammattirooleista riippumatta. Henkilöstö koettiin yrityksen tärkeimpänä voimavarana toimialasta riippumatta ja henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen koettiin mahdolliseksi avoimien ja inhimillisten kohtaamisten kautta huomioiden myös vallitseva tunneilmasto. Tunteiden merkitys nähtiin korostuneen enemmän nykypäivän työelämän kontekstissa kuin ennen.

”Kun oon huomannu että on joku tilanne, että joku painaa useampaa henkilöä, että koen että se tilanne pitää jotenkin purkaa. Ehdotin että käydään rauhassa läpi, että ottakaa kuppi kahvia, istutaan ja kertokaa. Kaikki kertoi mikä ottaa päähän ja kun kaikki on puhunut, niin nyt me tiedetään mistä on kyse. Koen itse, että se on se tilanne missä voin osoittaa empatiata, että hei ymmärrän

teitä. Itselle tärkeä oppi minkä olen saanut, että esihenkilön on tärkeää sanoa myös, että ajattelen samalla tavalla, kun te, jos se on niin siinä tilanteessa. Me ollaan samalla puolella, mutta me ollaan siinä tilanteessa, että tää tulee kuitenkin hoitaa, vaikka ei tunnu kivalle, nyt on purettu mikä harmittaa ja tehdäänkö yhdessä joku suunnitelma, miten hoidetaan tää maaliin. Huomasin että se puhdisti ilmaa, ihmiset oli avoimia ja motivoituneempia.” (H3)

4.1.3 Empatian kehittämismahdollisuudet

Empatian kehittämisen nähtiin olevan käytännössä pääosin mahdollista kollektiivisen toimijuuden ja avoimien keskustelujen kautta. Sen nähtiin kuitenkin edellyttävän henkilön omakohtaista halua kehittää omaa toimijuuttaan suhteessa muihin itsereflektion avulla. Empatian kehittämisen nähtiin edellyttävän oman ajattelun joustavuutta ja pinttyneiden ajatusmallien haastamista, avoimuutta sekä itsemyötätuntoa. Empaattisen toimijuuden nähtiin olevan myös ikään kuin itseään vahvistava asia, jolloin empaattisella tavalla toista lähestyttäessä myös seuraavan oletettiin lähestyvän empaattisesti seuraavaa henkilöä, jatkojalostuen näin vahvistaen yhteistä toiminta- ja vuorovaikutuskulttuuria.

”Toiset on luontaisesti enemmän taipuvaisempia empatiaan kuin toiset, mutta jokainen sitä voi kehittää. Se pitää ottaa tietoisesti itelleen kehittämiseksi ja harjoitella esimerkiksi läsnäolon taitoa ja omaa vuorovaikutusta. Jos ei oo tottunu kysymään mitä kuuluu tai miten menee, niin opetella sen tyyppisiä tapoja ja pysähtyä ihmisten äärelle. Olla kiinnostunut heistä ja antaa sen kokemuksen, että välittää heistä ja arvostaa heitä, kiittää työstä, siihen liittyy monta asiaa.” (H5)

”Keskustelu. On tietysti semmosia asioita mitä voi kirjasta oppia ja lukea, joku ajattelee jollain toisella tavalla tai tunnistaa niitä siihen ajatteluun liittyviä erilaisuuksia...on semmonen ajatusmalli, että ihmiset tulevat syystä elämään, niinku mukaan...että kyllä jokainen niistä tekijöistä, jonka kanssa mä teen päivittäin töitä, antaa mulle mahdollisuuden oppia lisää.” (H4)

”Ja kyllä se niinku ainoa keino on kehittyä siinä, on kuunnella ja olla avoin siinä omassa keskustelussa siitä, mitä se tarkoittaa. Tai jos sä et ymmärrä jotain niin sä kysyt ja se ilmapiiri on riittävän avoin siihen, että sä voit kysyä jonkun ajatuksen tai haastaa jonkun ajatuksen. Sitä kautta se mahdollistaa sitten parempaa oppimista sen empatian suhteen.” (H4)

4.2 Sosiaalisen läheisyyden muodostuminen etävuorovaikutuksessa

Toinen analyysiteema nostaa esiin informanttien näkemyksiä liittyen mahdollisuuksiin vahvistaa ja ylläpitää edellisessä analyysiteemassa läpikäytyjä, yksilön psykologisia tarpeita edustavia, ns. inhimillisen tehokkuuden osatekijöitä toimiessaan etävuorovaikutuksessa. Keskiöön on pyritty nostamaan näkemyksiä konkreettisista keinoista ja kehityskohdista, joiden nähdään vaikuttavan yhteisöllisyyttä ja läsnäolon kokemusta vahvistavaan etävuorovaikutukseen.

Analyysiteeman sisällön osalta keskeisiksi kategorioiksi aineistosta nousivat ns. operationaalista tehokkuutta kuvaavat käsitteet, joita tässä tapauksessa edustavat: tavoitteet, vastuut, oppiminen, tuki, palaute, ajanhallinta, osallistaminen, vuorovaikutuskeinot, toimintatavat ja keskustelukulttuuri. Kyseiset osatekijät on nostettu tarkasteluun sen osalta, miten empaattisen lähestymistavan koetaan liittyvän niihin, erityisesti toimittaessa toisistaan fyysisesti etäällä.

4.2.1 Etävuorovaikutuksen ylläpitoon liittyvät käytänteet

Lähtökohtaisesti läsnäolon kokemusta ja sosiaalista läheisyyttä vahvistavan etävuorovaikutuksen ylläpitämiseen liitettiin arviot hyödynnettävissä olevista viestintävälineistä. Kaikki informantit hyödynsivät keskinäisessä etävuorovaikutuksessa pääosin Microsoft Teams -viestintäalustaa ja sen eri ominaisuuksia sekä kahdenkeskisissä että tiimien välisessä yhteydenpidossa. Huomionarvoista oli, kuinka kaikkien informanttien kohdalla perinteisen puhelimen käyttö koettiin korostuneen etävuorovaikutuksen ylläpitämisessä yhä enemmän. Sen kautta koettiin mahdollistuvan parhaiten ajasta ja paikasta riippumaton yhteydenpito, jonka osaltaan koettiin vaativan myös muiden

etäyhteydenpitokanavien tapaan ajankäytön hallintaa ja tilan raivaamista keskinäiselle yhteydenpidolle.

”Monet on löytänyt omat uudetkin tavat olla yhteydessä, itse olen löytänyt puhelimen uudelleen.” (H5)

”Pidän tärkeänä myös sitä, että on tavoitettavissa ainakin jollain tavoin. Jos ei saa jostain syystä kiinni, niin kännykällä voi aina soittaa. On tärkeää, että on aina apua saatavilla ja se puolestaan ylläpitää luottamussuhdetta.” (H3)

”Häntä (esihenkilö) on nykyisin todella vaikeaa tavoittaa. Huomasin alussa, että hän oli alussa raivannu kalenterista enemmän tilaa, että mua pitää enemmän opastaa. Nyt on melkein mahdotonta saada puhelimelle kiinni. Parhaiten varmaan Teamsilla tai sitten tekstiviestillä.” (H1)

Kameroiden käytön osalta käytänteet olivat vaihtelevat eikä keskitettyä toimintatapaa niiden käytön osalta ollut luotuna missään informanttien edustamissa organisaatioissa. Pääosin kameran käyttö nähtiin tyypillisenä puheenvuorojen pitäjien osalta muiden kuunnellessa mikit ja kamerat suljettuina. Kameroiden käyttöön koettiin liittyvän sekä positiivisia että negatiivisia vaikutteita läsnäolon kokemuksen välittymiseen. Kameroiden käytön nähtiin vahvistavan yhteisöllisydentunnetta erityisesti tiimien välisissä kohtaamisissa. Sen nähtiin vahvistavan ja konkretisoivan kokemusta yhteenkuuluvuudesta osana yhteisöä sen sijaan, että koettaisiin ylläpidettävän pelkkää esihenkilö-työntekijäsuhdetta. Toisaalta kameroiden kautta välittyvä läsnäolon puute työstettäessä monia asioita samaan aikaan koettiin häiritseväksi.

”Kamera on yksi elementti, joka auttaa, osalle se on hankalampaa kuin osalle, mutta niiden kautta luodaan erityisesti tiimin kesken yhteenkuuluvuutta, että ollaan myös tiimi, ettei ole vaan se esihenkilö-alaissuhde.” (H3)

”Meillä se kamera ei oikein toimi. Sit siitä näkee, että ihmiset tekee siellä samaan aikaan jotain muuta, siitä tulee olo että ne ei oo läsnä siinä hetkessä.

Siinä mielessä se on parempi, että mä en nää, sitä että ne jatkaa niitä muita töitä, tai mitä ikinä tekeekään, ei kuuntele.” (H1)

Työntekijän sitoutumisen tasoon ja motivaatioon vaikuttaminen etävuorovaikutuksen kautta nähtiin mahdollisena, mutta sen kehittämiseen koettiin vaadittavan uusia yhdessä hyväksytyjä toimintamalleja, aikaa ja systemaattista paneutumista.

”Etävuorovaikutus jättää helposti miettimään ja analysoimaan mikin taakse mitä asioilla tarkoitettiin ja mitä milläkin tarkoitettiin, asiat jäivät roikkumaan selvittämättä oman tulkinnan varaan.” (H2)

”Just se, että viestin voi etänä ymmärtää monella tavalla. Kasvotusten voi jatkojalostaa, kysyä ja nähdä ilmeistä.” (H2)

”Se vaatii rakenteiden miettimistä ja että niitä kahdenkeskisiä tapaamisia on riittävästi, että on aikaa ja tilaa käydä keskustelua moniulotteisesti ja havainnoida millä tunteella ja fiiliksellä tässä päivässä ollaan. Kyllä se sieltä ruudun takaakin välittyy, kun sitä vaan oppii vähän tarkastelemaan sieltä ruudun takaa, miten ihminen on. Ei se täysin sama ole, livenä aistii ihmisen tunnetilat ja olemuksen herkemmin ja on helpompaa sanoa joitain asioita, toisten ainakin. Mutta etänä sä pystyt kuitenkin jakamaan asioita enemmän kuin jokin aika sitten, vuorovaikutuksen taso on mennyt syvemmäksi.” (H5)

Puhuttujen sanojen ja niitä tukevien äänenpainojen kautta koettiin tavoitettavan tietoa toisen suoriutumisesta ja tunneilmastosta etänä, mutta kuitenkin rajallisesti. Samoin kameran kautta välittyvä käsitys toisen vallitsevasta tilanteesta koettiin jäävän poikkeuksetta vajavaisemmaksi kuin kasvokkaisvuorovaikutuksessa. Nonverbaalisen viestinnän välittyminen osana keskinäistä etävuorovaikutusta koettiin pääosin haastavana. Fyysisen läsnäolon ja nonverbaalisen viestinnän puuttuessa tietoa työntekijän suoriutumisesta etätyössä koettiin tavoitettavan työntekijän aiempaan suoriutumiseen tai käytökseen liittyvän pohjatiedon, intuition sekä sitä vahvistavien kysymysten avulla.

”Etäyhteydellä et saa samanlaista ”otetta” toisesta, että pystyisit niin hyvin aistimaan hänen olotilaa, koska siinä on se ruutu josta näät vaan osan. Toki

teknologia saattaa olla epävarmaa, että fokus menee muuhun kuin toiseen, osa on introvertimpiä, jotka ei millään halua laittaa kameraa, jolloin on ihan mahdotonta, sä voit äänensävyä yrittää tulkita mutta sillon se empaattinen taso on vuorovaikutuksessa aika ohutta, vähintään se vaatii sen kameran ja on se kuitenkin rajoittunutta, miten pystyt aistimaan toisen ihmisen olemista, ei se sama kuitenkaan etänä oo. ” (H5)

”Ihmisen luotettavuus on rajallinen. Ihmisellä on taipumus puhua mikä on itselle otollisempaa. On olemassa kysymykset, jotka ei ole kyllä tai ei kysymyksiä, vaan kysymyksiä, jotka pistää ihmisen vastaamaan. Tuuppaan ihmisiä ääri rajoille kysymyksien kanssa, aika koviakin henkilökohtaisia kysymyksiä saatan heittää, jos vähänkin aistin että tässä on nyt jotakin syvällisempää. Suurin osa ihmisistä on sellaisia, kenen kanssa oon tehnyt jo pidempään töitä, jolloin mä löydän niistä ne pienet poikkeamat, jotka antaa mulle jonkinlaisen osviitan, että kaikki ei oo kunnossa.” (H4)

Kirjoitetun viestinnän suhde empatian välittymiseen nähtiin haastavana, sillä kirjoitetun viestinnän koettiin sisältöjen tulkinnallisuuteen liittyen muodostavan korkeamman väärinymmärrysten mahdollisuuden nonverbaalisen viestinnän puuttuessa.

”Teksteissä on se ongelma, että ei aina tiedä sanooko joku ihminen jotain ihan sydämestään vai onko se semmosta vähän niinku kettuilla. Emojitkin voi olla piiloagressiivisia, etenkin hymiö. Ennen kuin on tutustunu näihin nykyisiin työkavereihin, joskus kun on tullu jotain tekstiä ja siellä on ollu perässä hymiö, niin en oo ollu aina sata varma onko tää kuitti mulle vai onko hän minun kanssani asiasta samaa mieltä. Tulee niitä väärinkäsityksiä tuttujenkin kanssa, luetaan asiaa omasta perspektiivistä ja välttämättä ei mee aina viesti perille. Teamsissa ja puheessa oon kokenu sen niin, että ei oo tullu mitään väärinkäsityksiä tai haasteita.” (H1)

”Kirjallinen viestintä on tosi tärkeää, miten kirjoittaa toisille, sekä yhteisissä chateissa että yksityisissä keskusteluissa, miten esittää pyynnön tai toiveen kun joku asia tulee hoitaa, miten kiittää siitä. Nykymaailmassa voi olla myös

merkitystä hyymiöillä, on hyvä tiedostaa, että eri ikäryhmiä tulee johtaa erilailla. Voi tuntua tyhmältä, jos jossain viestinnässä on tai ei ole hyymiötä.” (H3)

”Huomaan itekkin, että välillä reagoi kirjoitettuun viestintään, kaikki reagoi kirjoitettuun viestintään, tulee se sitten kollegalta, tiimiläiseltä tai omalta esimiehiltä. Jos koet että se on kirjoitettu jossakin tietyssä sävyssä, niin mitä se aiheuttaa sulle, jonkun tietyn tunteen ja tunteet taas liittyy vahvasti siihen empatiaan. Hyvin usein töihin liittyvissä asioissa ihmiset kertoo, kun oikein alkaa kiinnittää huomioon, niin vaikka puhuttaisiin täysin ammatillisista asioista, niin miltä jokin on tuntunut. Jollon me taas tullaan siihen, että tunteet ja empatia.” (H3)

Yhteydenpidon säännönmukaisuus ja kynnyksettömyys nostettiin merkittäväksi tekijäksi yhteisöllisyyden sekä työhyvinvoinnin ylläpitämistä. Ajankäytön hallinnan nähtiin korostuneen etätyössä, jolloin etätapaamisten aikatauluttamisen koettiin olevan edellytys säännönmukaiseen yhteydenpitoon. Etävuorovaikutuksessa myös keskusteluihin käytettävän ajan osalta koettiin edellytettävän enemmän resursseja. Ajasta ja paikasta riippumaton etätyö koettiin avaavan myös mahdollisuuksia tehokkaammalle yhteydenpidolle riippuen lähtökohtaisesti oman esihenkilötyön sisällöistä ja muista operatiivisista toimista. Etävuorovaikutuksen ylläpidon ja säännönmukaisuuden osalta nostettiin esiin tarve tunnistaa työntekijöiden yksilölliset valmiudet ja osaamistaso etätyössä suoriutumisessa.

”Pidän tärkeänä jatkuvan yhteydenpidon, ettei ihminen koe jäävänsä yksin, vaikka ei ole fyysisesti samassa tilassa. Pidän tärkeänä säännölliset keskustelut, ajat on aina kalenterissa ja niiden edelle ei mene lähtökohtaisesti mikään, jolloin työntekijä tietää että hänelle on varattuna keskustelu-aika tiettyinä ajankohtana.” (H3)

”Ajankäyttöön tarvis omassa yhteisössä kiinnittää enemmän huomioon. Toivoisin että esihenkilötyö olisi nyt ja tulevaisuudessa valmentavaa esihenkilötyötä, ja silloin koen, että se aika annetaan niille ihmisille. Että noin

70% ajasta olisi antaa keskusteluajaloille ja omaa kalenteria olen pyrkinyt rakentamaan niin, että suurin osa ajasta olisi antaa alaisille.” (H3)

”Kerran kuussa oli one-to-one oman esihenkilön kanssa, enemmän kalentereihin sovittuja tapahtumia. Enkä ollut kaikkien omien tiimiläisten kanssa yhteydessä, jos koin että kaikki tuntuu sujuvan.” (H2)

”Sen pitää olla eri lailla aikataulutettua. Ajanvaraukset ja kalenterin hallinta nousee merkittävämpään rooliin. Keskustelulla varataan aika, isoin konkreettinen asia. Kun varataan aika, se mahdollistaa paremman valmistautumisen. Molemmat pääsee etukäteen valmistautumaan ja sisällöstä tulee jäsenllympää.” (H4)

”Vuorovaikutuksen määrä kasvanut kun etänä, jos olisin toimistolla tänään olisin ollu vaan yhden päällikön kanssa tekemisissä koska toimistoja paljon.” (H4)

Etäyhteydenpidon osalta tuotiin esiin etätyöskentelyn ja tietotyövälineiden avaavan mahdollisuuden työn keskeytymättömyydelle sekä yhteisöllisen oppimisen ja keskinäisen tuen hyödyntämiselle. Empaattisella lähestymistavalla yhteisössä koettiin olevan vaikutusta siihen, että luottamuksellisen ja avoimen suhteen muodostamisen myötä tavoitetaan tietoa toisen suoriutumisesta vastavuoroisemmin ja kynnyksettömämmin myös etätyössä. Etävuorovaikutuksen laadun osalta nousi esiin edellytykset monikanavaisuuden hyödyntämiselle, tarkkaavaisuudelle sekä suorien että epäsuorien viestien tunnistamisen ja tulkinnan osalta sekä yhdessä rakennetun ihmissuhteen vahvuus.

”Plussapuoli on, että toimintaa katkaisevia asioita on vähemmän, yhtäjaksoinen työskentely on todennäköisempää, avunsaaminen on ollut ennen, että joltain mennään kysymään, se on katkaissut aina jonkun tekemistä, mutta nyt on tullut Teams-ryhmät mihin laitetaan se oma kysymys ja kaikki näkee sen ja voi vastata siihen. ” (H4)

”Me eletään tuloskeskeisessä organisaatiossa. Tuloksista näkee helposti, jos ja kun tuntee henkilön ja sen tekemistä, jos tulokset ja käyttäytyminen muuttuu.

Tullaan siihen, että pitää tuntea sitä ihmistä, mikä on sille ominaista käyttäytymistä. Oon etänä pystynyt myös tunnistamaan tilanteita ja ottamaan asian puheeks, jolloin on selvinnyt, että taustalla todella on jotain. Jatkuva yhteydenpito pienellä kynnyksellä on avain siihen tiedon saantiin ja se että se ihminen luottaa suhun, jolloin itse kertoo asioista. Kun tiimissä on hyvä yhteishenki ja tiimiläisillä on luottamussuhde esihenkilöön, niin silloin ihmiset myös itse kertoo rakentavasti, että ovat huolissaan toisesta. Se usein vahvistaa mulle jo syntynyttä omaa tunnetta siitä, että tässä on jotakin, jolloin tilanteet tulee monesta eri näkökulmasta.” (H3)

Etätyön yleistymisen myötä ja erityisesti vallitsevan pandemia tilanteen pakottamana ns. epävirallisten kohtaamisten ja vapaamuotoisten keskustelujen määrään oli pyritty panostamaan enemmän pääosin kaikkien informanttien yhteisössä. Erityisesti esihenkilötyössä tunnistettiin tarve löytää uusia tapoja toteuttaa ns. jalkautuminen työntekijöiden keskuuteen työskenneltäessä fyysisesti etäällä toisista.

Etävuorovaikutuksessa koettiin lähtökohtaisesti käytävän vähemmän vapaamuotoista keskustelua palaverien keskittyessä suoraviivaisesti työasioihin. Keinoina yhteisöllisyyden vahvistamiseen nousivat esiin Teams -viestintäalustan mahdollistamat vapaan keskustelun sallivat ryhmätyötilat sekä keskinäiset matalan kynnyksen, agendavapaat yhteydenotot.

”Etänä jalkautuminen hankalampaa. Ei kaikkien kanssa onnistu vapaamuotoisuus, meillä oli toki hyvä ryhmähenki, hyvä ”boogie” ryhmän kanssa. Hankalaa jalkautua etänä.” (H2)

”Kun yksintyöskentely alkoi, kaikki haki uomiaan, työstä tuli tehokkaampaa ja asiakeskeisempää. Aluksi ei ollut niin paljon vapaamuotoisuutta ja mentiin suoraan asiaan. Koin sen ahdistavaksikin, koska etäoperointi oli suorituskeskeistä, kunnes opittiin tapoja harjoittamaan sitä empatiaa ja olla läsnä vaikka ollaan fyysisesti etäällä toisistaan. Kunnes se opittiin, sillä ei oo enää ollu niin paljon merkitystä onko ihminen etäällä vai fyysisesti lähellä, kunhan siinä vuorovaikutuksessa huomioidaan tiettyjä juttuja.” (H5)

”Työkeskeisten palavereiden rinnalle kehitettiin yhteinen kahvihuone, jossa pystyttiin puhumaan niitä näitä. Itsestään ne tuli myös osaksi sinne etäpalavereihin, että vaihdettiin niitä kuulumisiakin työasioiden lisäksi. Pikkuhiljaa tavat muodostui ihmisten tarpeista. Ja kehitettiin sellaisia rakenteita, miten voi olla yhteydessä ja miten voi jakaa asioita, joita yleensä jaetaan kahvipöydissä tai käytävillä. Kaksi asiaa yhdisty ja syntyi uudenlainen tapa tehdä etätyötä, eli ei enää pelkkää asiakeskeistä vaan jaetaan myös muita asioita.” (H5)

”Se mikä on ollu iso muutos, niin on se että semmonen hyvinvoinnin kysyminen, niin se on toimistolla paljon helpompaa kun sitten taas etänä. Ja se korostuu tärkeemmäksi koko ajan, että me puhutaan tämmösistä asiattomista puheluista, eli soitetaan sille työntekijälle että hei miten menee. Ja niinku sen merkitys, tullaan paljon myös siihen empatia puoleen, sen merkitys on paljon korkeempi. Ja se vaatii taas siltä päälliköltä jo erilaisen ajattelumallin siitä, että hänen asiansa on soittaa asiaton puhelu.” (H4)

Etäpalavereissa käydyn kommunikaation koettiin olevan kieleltään kankeampaa ja rytmiltään asynkronista, johon nähtiin vaikuttavan nonverbaalisen viestinnän sekä tunneviestien puuttuminen. Sen sijaan etäpalaverien koettiin mahdollistavan paremman valmistautumisen sekä mahdollisuuden priorisoida ajankäyttöä arvioiden palaverien tärkeysaste suhteessa omaan osallisuuteen.

”Small talk” ei oo niin yleistä, keskitytään enemmän työasioihin. Enemmän mentiin suoraan asiaan, katosi ilmeillä puhuminen ja vuorovaikutus oli tönkömpää. Vapaamuotoisuus jäi etämmälle etänä. Pidin esihenkilönä toimiessani livetapaamisesta enemmän, ei ollut sitä tietokonetta ja Skypee ja vilkkuvärejä.” (H2)

”Etäyhteydet oli alkuun ja ehkä vieläkin edelleenkin aika formaalimpia, livenä on helpompi keventää hausalla jutulla tai säveltää ja soveltaa siinä tilanteessa, mutta kun ollaan etänä se on formaalimpaa ja fokus on siinä asiassa, ja siinä on hankalampaa lähteä keventämään.” (H5)

”Ehkä valmistaudun enemmän etänä omaan viestimiseen ja millaista tunnetilaa haluaa ilmaista muille. Kyllähän etänä äänensävyistä huomaa, jos joku innostuu tai ärsyyntyy. Tunteiden kirjo on hiukan hankalampi ymmärtää etänä, koska sä voit vaan painaa mute:n ja kiertää asiat. Tietokoneen taakse voit aina piiloutua. Etätilanteisiin tulee kyllä valmistauduttua paremmin.” (H2)

Vastauksista nousi esiin kaikkien esihenkilötyössä toimivien osalta, että yhteisöllisyyden ja läsnäolon kokemuksen vahvistamiseksi uudenlaisten palaverikäytänteiden sekä yhteisön keskustelukulttuurin kehittäminen nähtiin keskeisenä toimittaessa etävuorovaikutuksessa. Sen sijaan, että palaverien agenda sekä vetovastuu olisi perinteiseen tapaan esihenkilöllä muiden mykistettyinä kuunnellessa, vastuuta sisällön rakentamisesta ja palaverien vetämisestä oli pyritty painottamaan vahvemmin työntekijöiden puoleen. Tämän nähtiin vahvistavan työntekijöiden itseohjautuvuutta, motivaatiota sekä kokemusta oman työn merkityksellisyydestä ja tasavertaisesta osallisuudesta.

”Meillä on kiinnitetty huomio palaverikulttuuriin, on pyritty rakentamaan sellasta kulttuuria, että tiimiläiset itse osallistuu palaverien rakentamiseen yksin ja yhdessä, joka tukee yhteenkuuluvuutta. Ei niin että oot yksin jossain ja palaverit pitää esihenkilö, se ei vahvista yksintyöskentelyä.” (H3)

”Palaverit jakautuu kahteen, työpalaverit ja kerran kuukaudessa one-to-one ilman agenda, käsitellään sillä hetkellä askarruttavat asiat. Kävelypalaverit, eri kaupungeissa ei paikkaan ja aikaan sidottua. Silloin fokus toisessa ja keskustelussa ilman Exceleitä yms., jolloin keskittyminen parempaa. Jako formaaleihin ja nonformaaleihin on alkanut syntyään. Joka vaatii enemmän ymmärrystä ja ihminen pääsee paremmin esille.” (H4)

Osallistamiseen liittyen nousi esiin haaste saada ihmiset omaehtoisesti liittymään keskusteluun, sen sijaan että yhteisön jäsenet hukkuvat etänä hiljaa ruutujen ja mikkien taakse. Esiin nousi osallistavien palaverikäytänteiden kehittämisen lisäksi huomio liittyen mielenkiinnon herättämisen merkitykseen vuorovaikutustilanteiden alussa. Eräessä haastattelussa nousi esiin näkökulma, jonka mukaan heti vuorovaikutuksen alussa tulisi löytää yhteiseen keskusteluun virittävä ns. myönteinen jäänmurtaja. Eräänlainen heräte,

joka synnyttää vuorovaikutukseen osallistujissa tarpeeksi vahvan tunteen vahvistaen halukkuutta aktiiviselle läsnäololle. Ilman vahvaa herännyttä tunnetta tai mielenkiintoiseksi arvioitua sisältöä, vuorovaikutustilanteiden ei välttämättä koeta tarjoavan siihen osallistuville ajankäyttöön suhteutettua hyötyä, jolloin läsnäolo jää heikoksi.

”Se on jotain vapaamuotoista, joka virittää sen ihmisen siihen yhteyteen ja yhdessä olemiseen. Joku semmonen harjoitus, heitto tai joku millä otetaan se ihminen mukaan, se voi olla hyvin erilaisiakin juttuja. Mutta se lähtee heti, että yrität heti saada jonkinlaisen otteen, on tosi tärkeitä. Joku jäänmurtaja tarvitaan.” (H5)

”Mielellään myönteinen ja joku riittävän vahva tunnehan sun pitää saada niissä etäällä olevissa ihmisissä aikaan, että sä saat ne kiinnostumaan. Sun pitää keksiä joku juttu. Aika usein se ensimmäinen jäänsulattaja voi olla, että joku teknologiasta ei toimi, vaikka on testattu just, joka on aika inhimillistä. Siinä itelleen nauraa tai tilanteelle nauraa, siinä osottaa oman inhimillisyytensä, että ihmisiä tässä ollaan, se voi toimia itsessään. Mutta joku harjoitustehtävä, syöte, ärsyke, jolla herätät jonkun tunteen, jolla sä saat ne ihmiset mukaan. Koska livenä saat ne mukaan katsekontaktilla, liikehdinnällä, joten se kasaa etänä paineita, että pitää keksiä aina joku jäänsulattaja. ” (H5)

Sosiaalisen läheisyyden vahvistamisen osalta keskiöön nousi informanttien näkemykset kollektiivisen toimijuuden korostuneesta merkityksestä etätyössä suhteessa oppimiseen sekä tuen saamiseen. Esihenkilön ei koettu olevan yksin vastuussa sosiaalisen läheisyyden vahvistamisesta ja ylläpitämisestä. Kyseessä nähtiin olevan tehtävä toimia suunnannäyttäjänä ja fasilitaattorina. Empaattisen toimijuuden kautta koettiin olevan parempi mahdollisuus tavoittaa tietoa, jonka kautta muodostaa uusia tehokkaampia operatiivisia tapoja ylläpitää vuorovaikutusta huomioiden sekä niiden sisällöt että prosessit.

4.2.2 Sosiaalista läheisyyttä vahvistava etävuorovaikutus

Tarkasteltaessa informanttien esiintuomia arvioita ja kuvauksia sosiaalista läheisyyttä vahvistavan etävuorovaikutuksen tyylistä ja rakenteesta, olivat vastaukset hyvin samassa

linjassa. Etäkommunikaation ja käydyn dialogin osalta yhteyden muodostaminen ja läsnäolon tunteen välittyminen koettiin keskeisimmiksi tavoitteiksi. Läsnäolon kokemusta koettiin vahvistettavan turvalliseksi koetun keskustelukulttuurin ja siinä vallitsevan myönteisen ilmapiirin myötä. Koettuun turvallisuuden tasoon nähtiin liittyvän luottamus ilmaista ajatuksiaan, mielipiteitään ja tunteitaan ilman pelkoa negatiivisista vastareaktioista ja palautteista, häpäisystä tai sivuuttamisesta.

Eryteisesti nonverbaalisen viestinnän puuttuessa etävuorovaikutuksesta, puheen rytmiin koettiin kiinnitettävän enemmän huomiota ja sen nähtiin aiheuttavan myös osaltaan suurta haastetta. Rytmillä nähtiin olevan vaikutusta välitettäessä käsitystä toiselle ikään kuin keskustelun etenemiseen liittyvästä hierarkiasta sekä toiselle mahdollistetusta tilasta tulla kuulluksi ja osallistua keskusteluun omalla painollaan. Kiire ja sen vaikutukset äänensävyyn ja -painoihin, asioiden sivuuttamiseen ja nopeaan läpikäyntiin koettiin tyypilliseksi läsnäolon kokemusta heikentäväksi tekijäksi.

”Jos ei oo kameraa päällä, voi ajatella, että ihminen katosi vaikka hän miettii, koska toiset puhuu enemmän ja toiset tarvitsee miettimiseen enemmän aikaa. Ilman kameraa rytmi sekoittuu. Haastavaa itselle on ehkä se rytmi ja se hiljaisuus sen mikin kautta. Se on hämmentävää. Empaattinen esihenkilö on kuitenkin se, joka kuuntelee ja ymmärtää, välillä tulee tunne, että meneekö liian nopeesti.” (H2)

Esihenkilön rooli vuorovaikutuksessa kuvattiin ns. aktiiviseksi kuuntelijaksi, joka antaa tilaa ajatusten ja tunteiden sanoittamiselle. Sen koettiin edesauttavan vuorovaikutussuhteen muodostumista sekä luottamuksen syventymistä. Aktiiviseen kuunteluun liitettiin tavoite tunnistaa työntekijöiden lausumista toiveet ja tarpeet, joiden avulla löytää juurisyyt ongelmien taustalla. Avoimuuden ja toisen tilanteen äärelle pysähtymisen avulla nähtiin avautuvan mahdollisuus muodostaa kokonaiskuvaa toisen tilanteesta. Aidon kiinnostuksen ja tarkentavien kysymysten avulla koettiin jatkojalostettavan ymmärrystä ja yhdessä oppimista.

”Kun luottaa ihmisiin ja antaa heille vastuuta, oon huomannu että se motivoi ihmisiä työssä. On myös tärkeää, että on avoin keskustelukulttuuri, että kun

tulee motivaatiolasku, niin siitä uskaltaa sanoa, että nyt on huonompi hetki ja asioita puretaan yhdessä ja pyritään löytämään ratkaisuja yhdessä.” (H3)

”Aloitetaan kohtaamisen tärkeimmällä asialla, eli mitä ihmiselle kuuluu. Siitä se sitten lähtee, jos jollain on henkilökohtaisessa elämässä, josta alkaa puhumaan, ja sitten luultavasti puhutaan siitä niin kauan kuin tarve, joskus keskusteluun ei sisälly muuta, jos toinen on sellaisessa mielentilassa, että muuta ei mahdu niin sitä pitää osata kunnioittaa. Kuuntelen mitä asioita nousee esiin. Pysin kysymään paljon kysymyksiä, tärkeintä on, että työntekijä puhuu enemmän kuin esihenkilö. Itse tulee osata kuunnella, kysyä ja keskustella toki, mutta aina niin että esihenkilö on vähemmän äänessä.” (H3)

Tarkasteltaessa motiiveja pyrkiä tavoittamaan kokonaiskuvaa toisen tilanteesta aktiivisen kuuntelemisen avulla, nähtiin keskeiseksi tekijäksi esihenkilölle avautuva mahdollisuus hyödyntää saavutettu tieto operatiivisen toiminnan kehittämiseen. Tähän liitettiin keskeisesti toimintaa ohjaavan oikeanlaisen tuen tarpeen tunnistaminen sekä rakentavan palautteen antaminen. Palautteen antaminen koettiin etävuorovaikutuksessa pääosin vähäisemmäksi kuin kasvokkain toimittaessa, mutta sen merkitys tunnistettiin korostuneen huomattavasti etätyössä erityisesti psykologisen turvallisuudentunteen rakentumisen kannalta. Vuorovaikutuksen positiivinen sävy, kannustavat sanat, toisen kykyjen ja onnistumisien esiin nostaminen puolestaan koettiin vahvistavan työntekijöiden kokemusta oman työn merkityksestä ja arvosta. Empaattisen lähestymistavan nähtiin vahvistavan työntekijän kokemusta omasta toimijuudestaan ja tukevan kokonaisvaltaisemmin etätyössä suoriutumista.

”Sen korostaminen, että huomaatko kuinka hyvin oot tehnyt tätä tehtävää ja huomaatko että tämmönen tekeminen ja suhtautuminen ei mukaviin asioihin vie sua eteenpäin. Että sut on huomattu ja sussa on paljon potentiaalia, ja että nyt hoidetaan tää homma maaliin ja sitten löytyy taas jotain uutta haastetta. Kun käydään tällaista keskustelua, toinen voi reagoida jopa itkemällä, koska se menee sinne niin syvälle, että kuulee ne sanat mitä on toivonutkin...Työ on ihmisille tärkeä, että sä koet sen sun työn tärkeäksi ja merkitykselliseksi, siihen liittyy paljon tunteita.” (H3)

”Pyrkinyt antaa pieniä positiivisia palautteita ehkä enemmän. Sen sijaan että mä sanon, että joo tekkää ihan miten haluatte, sen sijaan jos saan jonkun ehdotuksen, niin mä sanon siitä että loistava idea, tekkää vaan tollain. Se enemmän vahvistaa sen toisen onnistumisen tunnetta. Kun sitten taas se, jos mä sanon, että ihan miten vaan, toiselle voi tulla tunne siitä, että hänen päätöksensä on ollu mulle yhdentekevää tai sillä ei oo niinku merkitystä. Sitä tulee tehtyä ehkä enemmän.” (H4)

4.3 Empatia johtajuuden lähestymistapana

Analysoitaessa tutkimusaineistoa empatian merkittävyyden osalta osana johtajuutta (leadership) sekä empaattisen lähestymistavan osuutta sosiaalisen läheisyyden ja läsnäolon kokemuksen vahvistamisessa, kuvattiin esihenkilön rooli merkittäväksi osaksi toiminnan edistämistä ja kehittämistä. Kolmas analyysiteema muodostui ns. inhimillistä tehokkuutta kuvaavista kategorioista, joita tässä tapauksessa edustavat: johtamistaidot, vuorovaikutustaidot, avoimuus, kysyminen, kuunteleminen, arvostus, valtuuttaminen, luottamus, turvallisuus, yhteisöllisyys, motivointi ja sitouttaminen.

Empatia liitettiin lähtökohtaisesti tärkeäksi osaksi esihenkilötyötä. Riippumatta toimialasta empaattisuus nähtiin johtajuuden lähestymistapana, joka koettiin tärkeäksi osaksi toimittaessa ihmisten kanssa ja pyrittäessä saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Korostunut asiakaskeisyys sekä pelkkiin lukuihin ja numeroihin keskittyvän johtamistyylin nähtiin olevan keskinäistä empatiaa heikentävä osatekijä. Empatiaa kuvattiin myös pehmeäksi arvoksi, jota ei mielletty voimakkaaksi johtajuuden puoleksi, mutta sen koettiin olevan piirre, jonka merkitys kasvaa väistämättä osana ihmisten johtamista. Empaattisuutta ei nähty myötäilemisenä tai samaa mieltä olemisena, vaan kykynä ymmärtää myös toisen näkemystä, toiminnan joustavuutena. Se nähtiin taitona mukauttaa omaa arkijohtamista vallitsevaan tilanteeseen huomioiden ihmisten erilaisuus, erilaiset tarpeet ja tilanteet sekä työn tekemiseen vaadittavat edellytykset ja asetetut tavoitteet.

”Jos olis sellanen tilanne, että ois sellanen esihenkilö, joka tuijottaa pelkästään lukuja ja sitten ei niinku ymmärtäis ollenkaan sitä, että ihmisillä on erilaisia tilanteita myös siviilielämässä. Ja sitten jos on sellanen esihenkilö, joka ei oo

empaattinen ei hänelle sit kauheen helposti halua myöskään kertoa, jos jotain muuta henkilökohtaisessa elämässä on pielessä, mikä myös heijastuu työsuoritukseen.” (H1)

”On tosi tärkeää, kun ihmiset tulee kertomaan sulle henkilökohtaista, että sulla on empatiakykyä. Että, sä et näe vaan niitä asioita vaan sen liiketoiminnan kannalta ja yrityksen näkökulmasta vaan sä näet ne asiat pidemmällä aikavälillä. Että, sä pystyt olemaan tukena sille ihmiselle niissä tilanteissa ja näkemään ne asiat sen ihmisen silmin, joka kantaa taas hedelmää sille liiketoiminnalle ja henkilöstä tulee sitoutuneempi siihen yritykseen koska hänet on kohdattu eri tavalla.”(H3)

”Mä en näe sitä empatiaa niinku ensimmäisenä, jos pitäis sanoa mitä empatia on, niin se on semmosta niinku tunnehömppää, missä ollaan ja itketään yhdessä, se on kuitenkin niin paljon enemmän. Ja työelämän empatia kykyä ymmärtää ja tietää miten pystyy vaikuttamaan ihmisten puoleen ilman että se on kuitenkaan mitään väärinkäytöstä. Kyse on siitä, että löydetään yhteiset tavat toimia ja keinot viedä asiaa eteenpäin.” (H4)

”Näkökulma työhön ja työntekijöihin, että ollaan tehokkaita ja taotaan tulosta ja ollaan tavallaan asiakeskeisiä, se mielestäni heikentää empatiaa. Uskon vakaasti siihen, kun ollaan empaattisia ja suhde on sellainen, että empatiaa voidaan harjoittaa, silloin myös tulosta syntyy ja työ sujuu itsestään. Mä nään että se on niin päin että ensin on se ihminen joka tekee sitä työtä, ja se ihminen voi hyvin ja häntä kohtaan osoitetaan empatiaa niin silloin myös se työ sujuu ja syntyy niitä tuloksia. Mutta jos lähdetään siitä, miten paljon teet sitä tulosta ja tosi asiakeskeisesti katsotaan asioita ja ohitetaan tunteet ja muut, niin silloin ollaan ongelmissa.” (H5)

Esihenkilön korostettiin myös edustavan poikkeuksetta työnantajaa, jolloin tulee huomioida oman ammatillisen roolin ja siviiliminän välinen yhteys suhteessa vallitsevaan tilanteeseen ja sen ratkaisemiseen. Esihenkilöä sitoo luonnollisesti velvoitteet ja tulosvastuu, mutta empaattisella lähestymistavalla arvioitiin voitavan pyrkiä saumattomampaan yhteistyöhön.

Empaattinen lähestymistapa osana johtajuutta nähtiin vaikuttamisena, jossa aidon kiinnostuksen kautta pyritään saavuttamaan kuuntelemisen ja kysymisen avulla autenttista tietoa yksilön suoriutumisesta ja siihen liittyvistä motivoivista sekä toimintaa estävistä tekijöistä. Empaattisen lähestymistavan koettiin edesauttavan keskusteluyhteyttä ja tiedonsaatavuutta, jonka pohjalta esihenkilö pystyy tehokkaammin tunnistamaan työntekijän motivaatiotekijät sekä mahdolliset kehitystarpeet.

”...Empatiolla pystytään luomaan hyvää ilmapiiriä, vahvistamaan sitoutumista, empatialla voidaan motivoida ihmisiä. Empaattinen esihenkilö osaa löytää ne oikeat motivaatiotekijät ihmisistä, koska ymmärtää ja näkee, jonka kautta hyödyntää erilaisuutta.” (H2)

Empaattinen johtamistapa nähtiin ensisijaisesti tienä avoimen ja turvallisen ilmapiirin luomiseen yhteisössä, jonka kautta nähtiin avautuvan mahdollisuus parempaan keskinäiseen luottamukseen, rakentavaan yhteistoimijuuteen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Eräässä haastattelussa kuvattiin, miten ammatillisen yhteyden nähtiin rakentuvan esihenkilö-työntekijä välillä vasta empaattisella lähestymisellä rakennetun luottamussuhteen jälkeen. Empaattinen johtamistapa nähtiin tasavertaisena ja inhimillisenä toimintana, jossa tavoitteena on toiminnan esteiden kaataminen ja konfliktitilanteiden välttäminen saavutetun tietoisuuden avulla. Luottamuksellisen, avoimen ja ihmisen kokonaisuutena huomioivan lähestymistavan myötä koettiin vahvistettavan yksilön motivaatiota, kokemusta suoriutumisestaan ja merkityksellisyydestään osana yhteisöä. Empaattiseksi koetun johtajuuden nähtiin vaikuttavan osaltaan myös sitoutumisen tasoon ja sen nähtiin olevan merkittävä arvottava tekijä mietittäessä työpaikan vaihtamista ja uuden vastaanottamista.

”Empaattinen esihenkilö luo kunnioittavan ilmapiirin yhteisöön, että se työntekijä ei oo pelkkä numero vaan on tärkeä henkilö. Tämän sä pystyt tekeen sekä etänä että livenä, avoin ilmapiiri, jossa voi puhua ja kertoo asioista, ei ole semmonen pelonilmapiiri.” (H2)

”Empaattisella johtajuudella uskon, että saadaan enemmän aikaan ja saadaan psykologinen turvallisuus siihen työsuhteeseen.” (H5)

5 Tutkimustulosten tulkintaa ja johtopäätökset

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää empatian ilmenemistä, erityisesti osana sosiaalista läheisyyttä vahvistavaa etävuorovaikutusta sekä esihenkilötyötä.

Tutkimustulosten tematisoinnin eli tulosten tulkinnan tavoitteena oli tarkastella informanttien vastauksissaan esiintuomia keskeisiä näkemyksiä liittäen ne samaan keskusteluun tutkijan oman ymmärryksen, kontekstuaalisen tiedon sekä aiemman tutkimus- sekä teoretiedon kanssa. Tämän luvun tarkoituksena on siis käydä vuoropuhelua moninaisen teoreettisen ja empiirisen tiedon välillä tuottaen johtopäätöksenä vastaukset asetettuun tutkimusongelmaan sekä tutkimukselle esitettyihin päätutkimuskysymyksiin.

5.1 Tulosten tulkintaa

Empatiaa edustavat käsitykset

Tutkimusaineistosta nousi esiin, kuinka empatiaa kuvattiin lähtökohtaisesti tunneälykkyydeksi ja sosiaaliseksi taidoksi muodostettaessa syvempään yhteyteen ja keskinäiseen ymmärrykseen pohjautuvia avoimia ja luottamuksellisia vuorovaikutussuhteita. Tätä näkemystä tukevat useat tutkimuksessa esiintuodut teorit, kuten Goleman (2006), jonka mukaan empatia antaa nimenomaan pohjan kaikille työyhteisössä tarvittaville sosiaalisille taidoille, kuten muiden ymmärtämiselle, kehittämiseksi, moninaisuuden hyödyntämiselle sekä yhteisöllisyydelle (Goleman, 2006, s. 164). Organisatorisessa kontekstissa empatiassa voidaan nähdä olevan pääosin kyse kyvykkyydestä havainnoida, tunnistaa ja ymmärtää toisen tilanteita ja näkemyksiä.

Tutkimushaastatteluaineistosta nousseiden kuvausten perusteella käsitykset empatiasta edustivat ilmiön luonteen monimuotoisuutta. Vaikka pääsy informanttien syvimpiin ajatuksiin ja mielensyövereihin on aina rajallista, voidaan julkilausutuista sanoista ja kuvauksista tunnistaa tiettyihin empatian muotoihin viittaavia piirteitä. Empatiaa kuvattiin monin eri sanoin ja käsittein, joka puolestaan vahvisti näkemystä sen ilmenevän eri muodoin eri ihmisten sekä tilanteiden välillä. Sen sijaan, että käsitteenä empatia liitettäisiin pelkkiin emootioihin, oli tutkimuksen kannalta oleellista tuoda esiin empatian eri muotoja ja ilmentämistapoja, jotka tunnistamalla tunnistetaan myös mahdollisuudet oman toimijuuden

kehittämiseksi (Aaltola & Keto, 2017, ss. 23–25). Samoin yhteistoiminnan kehittämisen ja erityisesti läsnäolon kokemuksen vahvistamisen näkökulmasta eri empatian muotojen tunnistaminen on oleellista. Informanttien kuvauksista nousi esiin, kuinka erityisesti kognitiivisen empatian muoto, jossa sekä järjen että tunteiden huomioiminen toiminnan ohjaamisessa koettiin tärkeäksi. Oman toimijuuden tarkastelu ja eri empatian muotojen tunnistaminen vaatii kuitenkin pysähtymistä tilanteiden äärelle ja kyvykkyyttä hahmottaa omaa toimintaa objektiivisemmin, kuten Kristiina Aatsinki sitä kuvaa, halua kehittää ja kehittyä yhdessä (Aatsinki, n.d.).

Organisatorisessa kontekstissa empatia liitettiin vahvasti tuentarpeen havaitsemiseen sekä ratkaisukeskeisyyteen, jossa keskiöön nostettiin pyrkimys saavuttaa ensisijaisesti työntekijälähtöisesti näkemys toimintaa ohjaavista motivaatiotekijöistä sekä työntekoa haastavista tekijöistä. Organisatorisessa kontekstissa empaattisen, ihmislähtöisen ja tunteet huomioonottavan toiminnan nähtiin olevan tehokas tie operatiivista toimintaa ohjaavan tiedon tavoitettavuuteen ja sillä johtamiseen. Humalan (2019) esiintuoma näkemys viittaa tähän, sillä tunnistettaessa yksilöiden tiedot ja taidot, pystytään tarjoamaan oikeanlaista tukea muun muassa oman osaamisen tunnistamiseen, sen hyödyntämiseen sekä uuden oivalluttamiseen. Tämä puolestaan vahvistaa keskinäistä luottamusta, oman työn omistajuutta sekä kokemusta sisäisestä vahvuudesta ja valmiuksista pärjätä yksin työskennellessä muista etäällä. (Humala, 2019, s. 29) Myös oleellinen haastatteluaineistosta esiinnoussut näkökulma oli, että sitoutumisen tasoon sekä itseohjautuvuuden sujuvuuteen voi vaikuttaa heikentävästi myös liiallisen empatian määrä. Empaattinen toimijuus edellyttää keskittymistä ja paneutumista ihmissuhteisiin, joka puolestaan voi verottaa energiaa itse työsuoritteilta. Empaattiseen toimijuuteen sisältyy vahvasti sosiaalinen taitavuus ymmärtää eri tarpeiden olemassaolo ja toimiminen niitä edistävästi.

Empatian voidaan nähdä avaavan mahdollisuuden päätöksentekoon, joka perustuu todennäköisemmin tilanteiden ratkaisemiseksi oleelliseen ja oikea-aikaiseen tietoon ottaen huomioon organisaatiossa vallitseva diversiteetti. Tätä asetelmaa tukee vahvasti Antti Syväjärven (2020) esiintuoma näkemys, jonka mukaan kokemuksia ja ajatuksia yhdessä jakamalla tavoitetaan paremmin tieto työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia tukevista tekijöistä, jota puolestaan voidaan hyödyntää etätyötä tukevan operatiivisen

toiminnan parantamiseen (Syväjärvi, 2020). Syväjärven (2020) sekä Terveystalon (n.d.) esiintuomat näkemykset tukevat vahvasti informanttien esiintuomia kuvauksia siitä, kuinka inhimillisyyden ja työntekijöiden toiminnan taustalla vaikuttavien psykologisten tarpeiden tunnistaminen sekä huomioiminen ovat keskeinen osa vahvistettaessa organisaation kokonaisvaltaista toimintakykyä sekä psykologista turvallisuutta (Syväjärvi, 2020; Terveystalo, n.d.)

Tutkittava ilmiö empatia kuvattiin vahvasti toimijan omaan persoonallisuuteen enemmän tai vähemmän sisältyväksi ominaisuudeksi. Näin ollen persoonan ja siihen liittyvien lähtökohtien voidaan nähdä vahvasti ohjaavan omassa toiminnassa ilmenevää empatiaa. Puhuttaessa empatiasta on siis keskeistä erottaa sen edustavan eri toimijoille eri tapoja ja tasoja ilmentää keskinäistä ymmärrystä. Huotilainen & Saarikivi mainitsevat, kuinka vuorovaikutukseen liittyy väistämättä mielenteoriat, jotka kuvaavat ihmisten taitoa ymmärtää, että kaikilla vuorovaikutukseen osallistuvilla on oma mieli ja subjektiivinen maailma. Toisen maailma saattaa poiketa voimakkaasti omasta mielestä ja maailmasta (Huotilainen & Saarikivi, 2018, s. 236). Empatia ei siis ole vain yksi ilmassa leijuva mustavalkoinen abstrakti ilmiö. Tämän ymmärtäminen ylläpidettäessä vuorovaikutussuhteita tarjoaa mahdollisuuden ajattelun joustavuuteen sekä myötätuntoon muita ja itseä kohtaan. Toisten eriävät näkökulmat eivät ensisijaisesti pyri kumoamaan omia itselle tärkeäksi koettuja arvoja tai näkökulmia, vaan avaa parhaimmillaan käsitelväksi uusia mielenmaailmoja, joista muodostaa yhdessä tavoitteet mahdollistavaa, luovuutta synnyttävää toimintaa.

Sosiaalisen vuorovaikutuksen syvyyden ja sujuvuuden osalta voidaan nostaa esiin oleellinen näkökulma, toimitaanko proaktiivisesti, eli omaako henkilö lähtökohdiltaan tavan toimia tilanteita edistävästi pyrkien ottamaan huomioon joustavasti myös muiden näkökulmat. Vai toimitaanko reaktiivisesti, jolloin omaa toimintaa ja ajattelua edustavat taantumus ja kyvyttömyys hyödyntää kollektiivista tietoa yhteistoiminnan kehittämiseksi.

Vuorovaikutustilanteissa on oleellista pyrkiä tunnistamaan omaa ajattelua tulkintojen ja toiminnan taustalla. Projektiivisen ja simuloivan empatian välisen eron tunnistamisen voidaan nähdä olevan keskeinen osa keskinäistä vuorovaikutusta ja sen kautta muodostuvaa läheisyyden tasoa. Eli kykeneekö yksilö aidosti tarkastelemaan toisen tilannetta hahmottaen kokonaiskuvaa toisen lähtökohdista käsin vai ohjaako omaa ajattelua itseensä vahvasti

pinttyneet arvot, asenteet sekä roolit, kuten Aaltola & Keto (2017, ss. 30–34, 36) teoksessaan kuvaavat.

Sosiaalisen läheisyyden ja siihen liittyvän avoimen ja inhimillisen läsnäolon vahvistamisen näkökulmasta empaattisessa toimijuudessa voidaan nähdä olevan kyse yksilön motivaatiosta hahmottaa ja merkityksellistää käsitys oman ajattelun rajallisuudesta, joka on keskeinen tekijä keskinäisten, joustavien sekä avoimien vuorovaikutussuhteiden ylläpitämiselle. Informantit toivatkin esiin mahdollisuuden kehittää keskinäistä ymmärrystä itsereflektion sekä jaetun kollektiivisen toimijuuden kautta. Tähän viittaa Aaltola & Keto (2017, ss. 96–98, 100) esiintuoma reflektiivinen empatia, jonka voidaan nähdä olevan keino arvioida omaa toimijuutta ja rajoittavia ajatusmalleja vallitsevissa vuorovaikutussuhteissa. Toista arvostava keskustelu, kysyminen sekä aito kiinnostus toisen tilannetta kohtaan kuvattiin informanttien mukaan olevan tie myös oman empatian kehittämiseen. Burr (2010) tuo esiin tätä tukevan näkemyksen, jonka mukaan juuri ammattirooliin sidotut käyttäytymismallit sekä piirteet tulisi tunnistaa osaksi ns. aidon minän kanssa muodostuvaa kokonaisuutta. Empatia avaa mahdollisuuden muovata vallitsevia käsityksiä omasta toimijuudesta yhdessä jaettujen kokemusten sekä mielikuvituksen avulla. (Burr, 2010, ss. 70, 76)

Empaattisen lähestymistavan nähdään vahvistavan oleellisesti keskinäistä luottamusta. Luottamuksen tasoon puolestaan voidaan nähdä vaikuttavan sen, miten kanssatoimijat kokevat tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi vuorovaikutustilanteissa, ilman että keskustelussa vallitsee esimerkiksi esihenkilön etäinen olemus tai ohjaileva ote. Empaattisen toimijuuden voidaan aineiston pohjalta kuvata liittyvän haluun palvella, muodostaa luottamuksellisia henkilökohtaisia vuorovaikutussuhteita ja tavoittaa niiden kautta alati tietämystä yksilöllisistä kehitystarpeista itseohjautuvuuden tukemiseksi. Holt, Marques, Hu & Wood (2017) julkaiseman tutkimuksen nähdään tukevan tätä, sillä rehellisyyden, älykkyyden ja palvelun nähtiin muodostavan voimakkaita korrelaatioita empatian kanssa. Korrelaatioiden taustalta oli tunnistettavissa empatian vahva suhde luottamukseen, moraaliseen toimijuuteen, tunneälykkyyden avulla vaikuttamiseen sekä palvelemaan asenteeseen. (Holt, Marques, Hu & Wood, 2017, ss. 13–16)

Sosiaalisen läheisyyden muodostuminen etävuorovaikutuksessa

Sosiaalisen läheisyyden muodostumisen osalta empatian välittyminen koettiin etävuorovaikutuksessa huomattavasti haastavammaksi, joka vaatii erityishuomiota ajankäytön sekä vuorovaikutukseen käytettävien tapojen ja sisältöjen arvioinnissa. Tätä tukee myös Humalan esiintuoma näkemys, jossa nimenomaan ajankäyttöön ja tavoitettavuuteen liittyvät haasteet sekä yhteisöjen keskinäisten toimintaohjeiden puuttuminen heikentävät etävuorovaikutuksen säännönmukaisuutta, työn sujuvuutta ja osapuolten välistä arvostusta (Humala, 2019, ss. 40–41). Taustateoriassa viitataan Sivusen (2017, s. 33) esiintuomaan Joseph Waltherin (1992) näkökulmaan, jonka mukaan teknologiavälitteinen vuorovaikutus ei olisi sosiaalisen informaation välittymisen kannalta heikompaa kuin kasvotusten tapahtuva viestintä. Informaatio välittyy vain hitaammin ja edellyttää näin enemmän aikaa viestintäsuhteen kehittämiseen (Sivunen, 2017, s. 33). Haastatteluaineistosta nousi esiin viitteitä tukien tätä näkökulmaa. Etävuorovaikutuksen nähtiin mahdollistavan parempaa valmistautumista ja mahdollistavan vuorovaikutuksen ajasta ja paikasta riippumatonta joustavuutta. Sosiaalisen läheisyyden ja läsnäolon kokemuksen vahvistamisen näkökulmasta koettiin tarve vuorovaikutuskeinojen systemaattiseen uudelleenarviointiin ja kehittämiseen. Kehitystyössä korostettiin erityisesti oikea-aikaisia sekä kohdennettuja tietosisältöjä sekä ajankäytön hallintaa. Tavoitettavuus, keskusteluihin varattu aika, epämuodollisten keskustelujen määrän lisääminen sekä tuen, että rakentavan palautteen antaminen voidaan todeta olevan keskeisiä rakennusaineita vahvistettaessa sosiaalisen läheisyyden kokemusta erityisesti etätyössä.

Haluttaessa kehittää etävuorovaikutukseen liittyvää toimintaa olisi oleellista miettiä millaiset tietotyövälineet organisaatioissa ovat kulloinkin käytössä ja miten ne tukevat sosiaalista, formaalia että non-formaalista oppimista. Pelkkien teknologioiden käyttöönotto ei ole tie pelastukseen, vaan tietotyövälineiden hyödyntämisessä tulisi ottaa huomioon, miten ne tukevat oleellisen informaation kulkua, organisaation toimintatapoja sekä mahdollisuuksia ylläpitää sosiaalisia suhteita. Oleellisena näkökulmana arvioitaessa välittyvän empatian määrää olisi hyvä myös tunnistaa miten etävuorovaikutukseen käytettävät kanavat tukevat tunneviestien välittymistä, sillä nimenomaan tunneviestien välittyminen koettiin haastavaksi teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Tunneviestit ovat oleellisia vahvistettaessa luottamusta sekä sitoutumista ryhmän väliseen toimintaan. Tärkeä näkökulma on, että

sitoutumisen voidaan nähdä tapahtuvan ihmisten välillä, jossa organisaatio toimii mahdollistajana. Sosiaalisen läsnäolon teorian näkökulmasta eri viestintävälineet tulevat valikoiduksi sen mukaan, miten yksilöt kokevat niiden kautta saavuttavansa sosiaalisen läsnäolon kokemuksen (Sivunen, 2017, s. 32). Teoria viittaa ihmisten tarpeeseen kokea viestinnän välityksellä sosiaalista läheisyyttä, ollessaan toisistaan fyysisesti etäällä (Sivunen 2017, s. 33).

Tarve keskitettyjen etävuorovaikutusta koskevien ohjeistusten muodostamiselle korostuu entisestään etätyön yleistyttyä. Mitä, miten, miksi ja kenelle viestitään. Oleellista olisi, että vuorovaikutustilanteiden käytänteet olisivat ennalta määriteltyjä, joihin sitoutua ja joita jatkojalostaa alati yhdessä. Psykologisen ja emotionaalisen turvallisuuden näkökulmasta etävuorovaikutuksen kautta syntyvä kokemus siitä, mistä puhutaan, miltä kuulostetaan, miten annetaan tilaa ja miten reagoidaan ovat keskeisessä roolissa. Lähtökohtaisesti millaiseksi vallitseva ihmissuhteen laatu tulee koettua ilman, että voidaan hyödyntää nonverbaalisen viestinnän kautta välittyvää tietoa. Positiivisuus sekä kannustaminen vahvistavat yksilön halukkuutta liittyä yhteisiin keskusteluihin sekä avata kokemusmaailmaansa.

E erityisesti vaikeiden asioiden käsittelyssä sekä konfliktitilanteissa etävuorovaikutus koettiin yhä osin hankalaksi nonverbaalisten viestien puuttuessa. Taustateoriaan viitaten, verkkoympäristö ja yleistynyt kirjoitettu viestintä vähentävät väistämättä empatian määrää vastaanottajan muuttuessa kasvottomaksi. Eddy tuo tutkimuksessaan (2019) esiin, että erityisesti kognitiiviseen empatiaan liitetty yksilön kyvykyys havaita ja ymmärtää toisen tunteita jää rajalliseksi etävuorovaikutuksessa (Eddy, 2019). Ymmärryksen muodostamiseksi ja autenttisen tiedon tavoittamiseksi voidaan nähdä hyödynnettävän psykologista turvallisuutta vahvistavaa vuorovaikutusta, joka muodostuu Huotilainen & Saarikiven (2018, s. 245) esiintuomista kommunikaatioon sisältyvistä empaattisen kohtaamisen tunnuspiirteistä.

Läsnäolon kokemuksen vahvistamisen näkökulmasta pelkkien päällä olevien kameroiden ääressä istumisen lisäksi tunnistetaan tarve osallistaa paikallaolijat yhteisen tekemisen tai ongelmaratkaisun ääreen. Tämän kautta syntyneet herätteet, kuten emotiot nähdään sitoutumista ja läsnäoloa vahvistavana tekijänä, jotka tuovat esiin toimijoiden sisäistä tilaa.

Etävuorovaikutuksessa nähdään merkitykselliseksi luoda sisältöjä, jotka kutsuvat osallistujia omaehtoisesti niiden äärelle. Kokemus asioihin vaikuttumisesta sekä oleellisen tiedon tavoittamisesta korostuvat eletessä informaatiotulvan aikaa. Vastuunjakaminen formaalien sisältöjen tuottamisessa koettiin keinoksi vahvistaa juuri kokemusta osallisuudesta ja työn merkityksellisyydestä.

Etävuorovaikutuksen sisältöjen osalta epämuodollisen vuorovaikutuksen tarve tunnustetaan korostuneen, mutta sen toteuttamiseksi organisaatioissa oli vaihtelevia tai jopa puutteellisia käytänteitä. Etävuorovaikutuksen tunnustettiin edustavan enemmän formaaleja keskusteluja, joita ohjaavat tarkoin ennalta suunnitellut agendat. Näiden rinnalle tunnustettiin tarve raivata tilaa non-formaalille vuorovaikutukselle, jonka osalta agenda ja rytmi muodostuisi esihenkilön sijaan työntekijöiden tarpeesta ja mielenkiinnosta käsin. Henkilökohtaiset epämuodolliset puhelinkeskustelut sekä pienryhmätilojen muodostaminen esimerkiksi Teamsiin koettiin toimiviksi ratkaisuksi tuoda esiin vuorovaikutuksen vapaamuotoisuutta. Aineistosta nousi esiin hyväksi koettu esimerkki, jossa läsnäolon kokemuksen vahvistamiseksi kahdenkeskisiä palavereja järjestettiin kävelylenkkien yhteydessä. Tällöin nähtiin vahvistuvan psykologinen kokemus saman toiminnan äärellä olemisesta, rintama samaan suuntaan ilman muita häiriötekijöitä.

Sanojen ja äänenpainojen kautta heijastuvat tunneviestit tarjosivat informanttien mukaan mahdollisuuden arvioida yksilöiden tilanteita. Haapakoski, Niemelä & Yrjölä (2020) tuovat esiin, että juuri digitaalinen äänensävy ja sen kautta emootioiden tunnistaminen ovat keinoja tavoittaa tieto toisen tilasta etänä. Puheen rytmi, puheenaiheet, puheen määrä ja niihin liittyvät muutokset ovat johtolankoja toisen kokemusmaailmaan, joita tulee tietoisesti ja tarkkaavaisesti käsitellä (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä, 2020, s. 50). Aaltola & Keto (2017) kuvaa kognitiivisen empatian viittaavan juuri tunteiden tunnistamiseen, joka tapahtuu ilmeiden ja äänenpainojen avulla. Kognitiivisen empatian kautta pyritään tunneneutraalisti tulkitsemaan toisen mielentiloja. Kognitiivinen empatia ei sisällä toisen tunnekokemuksen jakavaa myötäelämistä. (Aaltola & Keto, 2017, s. 49)

Etävuorovaikutustilanteissa korostuvat käytyjen dialogien avoimuus ja turvallinen ilmapiiri, jotka sallivat autenttisen kokemusmaailman esiintuomisen tunteineen ilman pelkoa häpeästä sekä sanktioista. Tämä näkökulma viittaa taustateoriassa esiintuotuun sosiaaliseen

konstruktionismiin, jossa vuorovaikutuksen ja dialogin keskeisenä tavoitteena on uudenlaisten näkökulmien avaaminen turvalliseksi koetussa ympäristössä. Vuorovaikutus on osallistavaa, jossa asioihin liitetään erilaisia merkityssisältöjä ja tulkintoja ottaen huomioon ihminen kokonaisuutena siinä kontekstissa missä hän kulloinkin toimii. (Juuti, 2006, ss. 87–88) Sosiaaliseen konstruktionismiin mainittiin Lämsän & Hautalan mukaan liittyvän vahvasti myös tunteille annetut merkitykset ja käsitykset niiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin (Lämsä & Hautala, 2005, s. 58).

Psykologi Pekka Freese kuvaa, kuinka aktiivinen kuunteleminen tarjoaa yksilölle mahdollisuuden tuoda kielen avulla esiin omaa tulkitsemaansa maailmaa, ilman vastapuolen välitöntä kommentointia tai empaattiseksi oletettua tuen ilmaisemista. Hyväntahtoiseksi tarkoitetut sanat voivat tukahduttaa toisen esiintuomaa tunnetta ja näin heikentää kokemusta ymmärretyksi tai hyväksytyksi tulemistesta. (Freese, n.d.) Mahdollisuus tuoda esiin ajatuksia ja näkemyksiä ilman vuorovaikutussuhdetta ohjaavaa valtaepäsymmetriaa nähdään tienä vahvistettaessa keskinäistä luottamussuhdetta sekä psykologista turvallisuutta. Vihjeet samojen arvojen ja kokemusmaailmojen jakamisesta voidaan nähdä ohjaavan kollektiiviseen oppimiseen ja yhdessä kehittymiseen. Vuorovaikutuksessa positiivisen kannustavan palautteen sekä työn omistajuutta vahvistavan tuen antaminen voidaan nähdä vahvistavan yksilöiden kokemusta ja halukkuutta kuulua yhteisöön.

Aktiivinen kuunteleminen luo paremmat edellytykset emootioiden ja hiljaisten signaalien tunnistamiselle fyysisestä etäisyydestä huolimatta. Tunnistettaessa yksilöiden tiedot ja taidot, voidaan heille tarjota tarvittavaa tukea hyödyntää osaamistaan kokonaisvaltaisemmin omassa itsenäisessä toiminnassaan. Aidon kiinnostuksen ja kysymisen avulla pystytään oivalluttamaan ja tukemaan yksilön omaa kokemusta sisäisestä vahvuudestaan ja kyvykkyydestään toimia hajautetusti omilla jo olemassa olevilla valmiuksillaan. (Humala, 2019, s. 29) Aktiivisessa kuuntelussa korostuvat vuorovaikutuksen kaksi puolta, pyrkimystä ymmärtää toisen tilanteita sekä tarve havainnoida samanaikaisesti itsessä tapahtuvia emotionaalisia ja ajatteluun liittyviä impulsseja (Freese, n.d.).

Aktiivisen kuuntelun ideologian taustalla vaikuttavat toiminnan motiivit voidaan nähdä liittyvän vahvasti simuloivan sekä affektiivisen empatian muotoihin. Aaltola & Keto (2017) mukaan simuloiva empatia on aidosti toiseen kohdentunutta. Empatian harjoittaja pyrkii

huomioimaan kaikki ne yksilön kokemukset ja elämäkulun, jotka vaikuttavat siihen, miten yksilö kokee ja hahmottaa todellisuuden. Simuloiva empatia perustuu avoimuuteen ja haluun ymmärtää yksilöä paremmin. Empatian harjoittamisesta huolimatta toista yksilöä ei voi täysin tietää, mutta toisen tilanteen kuvittelematta jättäminen voidaan tulkita piittaamattomuudeksi. (Aaltola & Keto, 2017, ss. 30–35) Empatian harjoittajan simuloidessa itsensä toisen asemaan, pyritään näin hahmottamaan toisen ominaispiirteitä, vajavuuksia ja vahvuuksia. Millaiset kyvyt yksilöllä on fysiologisesti, mentaalisesti ja millaista aistimaailmaa hän edustaa. Toinen lähestymistapa on pyrkiä kartoittamaan yksilön taustaa, yhteiskunnallista asemaa ja elämänhistoriaa. Miten nämä osatekijät voivat vaikuttaa yksilön tapaan kokea ja suhtautua asioihin. (Aaltola & Keto, 2017, s. 37)

Affektiivisessä empatiassa toisen tunteet tarttuvat ja mukautuvat empatian harjoittajaan ja hänen toimintaansa. Tämä empatian muoto ilmenee kokemusten ja tunteiden jakamisena ja konkreettisena yhteisenä emotiona toimijoiden välillä. (Aaltola & Keto, 2017, s. 64; Huotilainen & Saarikivi, 2018, s. 32) Affektiivisen empatian avulla on mahdollisuus pysähtyä toisen tilanteen äärelle ja pyrkiä tarkastelemaan sitä toissuuntautuneisuuden avulla. Empatian harjoittaja pystyy astumaan ikään kuin toisen autenttiseen maailmaan ja olemaan läsnä toiselle. Syntyy resonaatio, jossa toisen tarpeet tulevat läpinäkyvämmiksi vahvistaen toimijoiden keskinäistä avoimuutta ja luottamusta. (Aaltola & Keto, 2017, s. 67) Eräessä haastattelussa kuvattiin, kuinka peilaamalla toisen tunteita ja asettumalla toisen asemaan voidaan parantaa myös omaa terveyttä. Ymmärtämällä ja auttamalla muita koettiin voitavan itsekin keskimääräistä paremmin.

Tunteiden jakaminen ja yhdessä kokeminen nähtiin oleellisena rakennusaineena muodostettaessa sosiaalisen läheisyyden kokemusta etävuorovaikutuksessa. Niiden kautta voidaan olettaa saavutettavan kokemus samassa tilanteessa ja samalla aaltopituudella olemisesta, ns. yhteisestä kemiasta. Tätä kokemusta kuvaa oletetusti Isaacs (2001) esiintuoma käsite koinonia, persoonaton yhteys. Dialogissa yhdessä kuunnellen voidaan tavoittaa syvä ja epätavallinen ymmärrys ja yhteyden kokemus, vaikka toinen olisi muutoin tuntematon. Tällöin ihmiset ovat tungettelematta hyvin läheisessä yhteydessä toisiinsa. (Isaacs, 2001, s. 116)

Tiedon saatavuuteen vaikuttaa oleellisesti keskusteluun osallistuvien vuorovaikutustyyli ja miten ne tukevat käydyin dialogin avoimuutta sekä koettua turvallisuutta. Tähän ottivat kantaa myös informantit näkemyksillään, että esimerkiksi eri rytmisyys, keskeytykset tai täysi hiljaisuus haastavat etävuorovaikutusta. Toisistaan poikkeavat vuorovaikutustyyli voidaan nähdä mahdollistavan herkemmin konflikteja. Vuorovaikutustyyli voivat Freesen mukaan olla kuuntelemiseen tai toimimiseen orientoituneita (Freese, n.d.). Vuorovaikutuksen sisällöt puolestaan heijastavat sitä, kumpi vuorovaikutustapa nähdään tilanteeseen sopivana. Freesen mukaan epämuodollisten ajatusten jakamiseen toimii kuunteleminen, mutta mikäli ilmaistaan tarve asioiden ratkaisemiseksi aiheellista on tarttua toimintaa ohjaavaan vuorovaikutukseen. (Freese, n.d.)

Luottamuksellisten ihmissuhteiden muodostaminen vaatii väistämättä motivaatiota, aikaa ja monikanavaista vuorovaikutusta. Etävuorovaikutuksen lisääntyminen edellyttää viimekädessä laajamittaista toiminta- ja vuorovaikutuskulttuurin uudelleen arviointia sekä yhdessä kehittämistä. Se tulee nähdä organisaatioissa strategisesti suunniteltuna sekä systemaattisesti toteutettuna kehittämistyönä. Lähtökohtaisesti useissa organisaatioissa, erityisesti esihenkilötyössä ongelmalliseksi muodostuvat työmäärän ja ajallisten resurssien epäsuhta. Tämä tunnistettiin myös informanttien kuvauksissa. Kiire puolestaan surkastuttaa kokemusta empatiasta ja vie näin kokijat kauemmas toisistaan.

Työn muututtua yhä enemmän fyysisesti etäälle muista yhteisön jäsenistä, korostuvat tarve vahvistaa työntekijöiden itseohjautuvuutta sekä resilienssiä operatiivisen tehokkuuden ylläpitämiseksi. Työntekijöiden resilienssiä erityisesti etäaikana voidaan Syväjärven näkemyksen mukaan vahvistaa jakamalla kokemuksia, kohtaamalla ja kuuntelemalla. (Syväjärvi, 2020) Tähän näkemykseen pohjautuen esimerkiksi esihenkilötyössä läsnäolon kokemusta vahvistavan etävuorovaikutuksen ylläpitäminen ei mahdollistu, mikäli ajankäytölliset resurssit, yhteistoimintaa ylläpitävät henkilökohtaiset motiivit tai vuorovaikutukseen liittyvät kohtaamistaidot eivät tue sosiaalisen läheisyyden muodostumista. Kehitystyössä tulee huomioida esihenkilötyöltä vaadittavaa kokonaistyömäärä sekä sen toteuttamiseen käytettävissä olevat resurssit.

Empatia johtajuuden lähestymistapana

Empaattinen johtajuus käsitteenä ei ole vakiintunut johtajuuden viralliseksi ismiksi, mutta sen voidaan tutkimusaineistostakin nousseiden kuvausten mukaan perustella olevan johtajuuden lähestymistapa, kykyä rakentaa siltaa ihmisten välille. Empatian voidaan sanoa olevan johtajuuden sosiaalinen tutka, jossa tunteet ovat paras tapa tavoittaa toinen. (Goleman, 2006, ss. 159–160). Kuten haastatteluaineistoista nousee esiin, empatialla on merkittävä rooli muodostettaessa luottamukseen perustuvia ihmissuhteita. Esihenkilötyössä empatian merkitys nähdään oleellisena muodostettaessa ymmärrystä, jonka pohjalta pyritään tukemaan työntekijöiden itseohjautuvuutta sekä kokemusta työn merkityksellisyydestä.

Työelämän alati muuttuessa, vaaditaan yhä enemmän johtajuudelta kyvykkyyttä hallita epävakautta, epävarmuutta, työn monimutkaisuutta sekä epäselvyyttä. Muutokseen ja sen läpivientiin liittyy väistämättä ihmiset ja tarve tunnistaa työntekoon liittyviä yksilöllisiä motivaatiotekijöitä. Empatia on tärkeä osa vaikuttamista, jolla voimistetaan yhteenkuuluvuutta ja sen myötä prosessien läpiviennin tehokkuutta (Goleman, 2006, s. 201). Viitaten taustateoriassa esiintuotuun Blaken ja Moutonin johtamisruudukkoon ja arvioihin johtajuuden vaikuttavuudesta, liittyivät informanttien mukaan empaattiseksi koettuun esihenkilötyöhön vahvasti synergistisen johtajuuden piirteet (Islam & Bhattachar, 2019, ss. 159–160). Tehtävät ja asetetut tavoitteet ovat väistämättä keskiössä, mutta tullakseen saavutetuiksi tulee ihmiset nähdä toiminnan koneistona ei niinkään pelkkänä polttoaineena. Tarvitaan tietoa työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia koskevista asioista, jotta voidaan saavuttaa omistautuneen henkilöstön kautta organisaation menestystä, kuten Holt, Marques, Hu & Wood asian esittävät (2017, s. 6).

Huomioitavaa kuitenkin on, että väistämättä yksilöllisiin johtamistyyliin voidaan nähdä liittyvän yleisesti organisaatiossa vallitseva johtamiskulttuuri ja siihen liittyvät piirteet. Taustateoriassa tuodaankin esiin Goleman (2006) näkemys, että organisaatio- ja johtamiskulttuuriin liittyvät tekijät kuten tunneilmaston kielteisyys, keskustelukulttuuria ohjaava arvojärjestys ja yksilöiden edustamien sosiaalisten asemien valtaepäsymmetria voivat vaikuttaa heikentävästi keskinäisen empatian ilmenemiseen. Empatia saatetaan edelleen liittää psykologisointiin, myötäilemiseen tai automaattisesti samaa mieltä

olemiseen, jolloin sen hyödynnettävyyttä ei pidetä organisaation toiminnan kannalta sopivana. (Goleman, 2006, s. 172)

Vaikka taustateoriassa ei oteta erikseen kantaa valmentavaan tai palvelemaan johtajuuteen, antavat empiirisen tutkimuksen tulokset viitteitä niiden edustavan erityisesti empatian huomioivaa, itseohjautuvuutta sekä työn imua vahvistavaa toimijuutta. Ihmisten tuntemista ja tukemista huomioiden kokonaisvaltainen suorituskky synnyttää positiivista tunne- ja motivaation tilaa. Pyrittäessä vahvistamaan henkilöstön itseohjautuvuutta ja työn omistajuutta, tulee Fried & Hansson mukaan esihenkilön pyrkiä jakamaan päätöksentekovaltaa ja luottaa ihmisten kykyyn edistää omaa työtään. Psykologisen turvallisuuden kannalta tämä tarkoittaa esihenkilön kykyä luottaa työntekijöihin ja ymmärtää virheiden olemassaolo luonnollisena osana ongelmanratkaisua ja oppimisprosessia. (Fried & Hansson, 2014, ss. 193–194) Kontekstuaalisen tiedon valossa, vaikka eri informanttien voidaan nähdä edustaneen eri johtamistyyliä, tunnistettiin empaattisen lähestymistavan olevan yhä enemmän keskiössä osana omaa esihenkilötyötä. Syynä ovat nimenomaan ihmiset sekä heidän välillään vallitsevat ja muuttuvat suhteet, tiedon tavoitettavuus ja tuottavuuden parantaminen. Samoin empaattiseksi koetun esihenkilötyön kautta nähtiin vaikuttavan positiivisesti ihmisten haluun sitoutua yhteisöön ja yhteisiin tavoitteisiin tehokkaammin.

Taustateoriassa esiintuodut positiivisen johtajuuden piirteet nousevat vahvasti esiin myös informanttien kuvauksista. Sosiaalista läheisyyttä vahvistettaessa sekä itseohjautuvuutta tuettaessa korostuvat myönteisen tunne- ja motivaatiotilan synnyttäminen. Avoimien ja luottamuksellisten keskustelujen kautta tunnistetaan yksilöllisiä tarpeita ja vahvuuksia, joiden pohjalta rakennetaan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tilaa. Juuti tuo esiin (2006, ss. 163–164, 166–167) perinteisiä johtajuuden piirreorioita, joiden valossa empaattisessa lähestymistavassa voidaan nähdä otettavan huomioon kaikki teorian kolme tasoa samanaikaisesti; luonteenpiirteet, käyttäytyminen sekä tilannesidonnaisuus. Sen sijaan, että ns. hyvää johtajuutta peilattaisiin yksittäisten osatekijöiden kautta, voidaan esihenkilötyössä nähdä tarvittavan kaikkien kolmen osatekijän muodostamaa kombinaatiota.

Johtajuudessa tulee tunnistaa omaa toimintaa ohjaavat taustat ja ominaisuudet, joita arvioidaan ja kehitetään suhteessa siihen, mitä omalla johtajuudella pyritään saamaan

aikaan ja millä keinoin. Keskinäiseen ymmärrykseen pohjautuvan toimijuuden kautta myös oman johtamiskäyttäytymisen kehittäminen mahdollistuu. Aktiivisen kuuntelun sekä sen kautta saavutetun tiedon myötä avautuu mahdollisuus tunnistaa, millaista johtajuutta tilanteissa tarvitaan, jotta se tukisi parhaiten työssä suoriutumista sekä tavoitteiden saavuttamista. Keskiöön nousee toisista välittäminen, joka puolestaan ruokkii myös esihenkilötyössä tarvittavaa itsemyötätuntoa. Empaattinen lähestymistapa osana johtajuutta viittaa yhteisöllisyyttä tukevaan toimintaan, jossa esihenkilö nähdään myös inhimillisenä, haavoittuvana sekä keskeneräisenä osana joukkoa, ihmisenä muiden ihmisten joukossa. Ammatillinen asema tuo mukanaan vastuun ja vaatii jäämäkkyyttä, mutta edellyttää myös enenevässä määrin monimuotoisuuden huomioivaa dialogiosaamista ja kohtaamistahtoa.

Mielenkiintoinen ja tässä tutkimuksessa varsin rajallisesti esiintunut näkökulma empatiaväsymys ja sen taustalla olevien syntymekanismien vaikutus esihenkilötyön harjoittamiseen ja vaikuttavuuteen tarjoavat täysin uuden ja laajan ulottuvuuden lähestyä empatiaa ja sitä koskevaa tutkimusta. Asettaen esihenkilötyön kontekstuaaliseen valoon, nykyajan kompleksisuus ja epävarmuus vaativat poikkeuksellisen paljon myötätuntoa ja ymmärrystä muita kohtaan, mutta haastaa myös toimijan omaa psykologista hyvinvointia. Raskauttavaksi empaattisessa toimijuudessa voidaan Aaltola & Keto mukaan nähdä, mikäli yksilö kokee olevansa toistuvasti kyvytön toimimaan toisen hyväksi ja ylikuormittavat tunteet kaatavat alleen. Tämän seurauksena mielen suojaimekanismit voivat sulkevat lopulta empatian pääosin pois. Empatiaväsymystä kokeva voi muuttua nopeasti voimakkaan myötätuntoisesta välinpitämättömäksi, sillä hän haluaa tietoisesti paeta empatian aiheuttamaa pahaa oloa, suhtautuen empatiaan heikkoutena. (Aaltola & Keto, 2017, ss. 129–130, 132)

Työelämässä voinee sanoa yhä enemmän korostuneen työntekijöiden markkinat, viitaten siihen, että riippumatta toimialasta tai tehtävistä työntekijöiden sitoutumista tai lojaaliutta ei tavoiteta manipulaation, autoritäärisyyden tai pelkän karisman kautta. Samoin pelkän substanssiosaamisen varaan rakennetun esihenkilötyön arvioinnissa olisi tilaa tarkastelulle. Etätyön ja itseohjautuvuuden yleistyttyä oleellisena on nähdä myös esihenkilötyön muutos siltä osin, että painoarvoa ja vastuuta tulee ja on hyvä antaa myös yhteisön jäsenille itselleen. Iris Humala mainitsee (2019) kirjassaan digiajalle keskeisen käsitteen, heterarkkinen johtamisajattelu, joka haastaa hierarkkisen johtamisajattelun. Sillä viitataan

tavoitteeseen edistää keskinäistä vuorovaikutusta sekä hajauttaa valtaa ja vastuuta hienovaraisesti huomioiden yksilöiden osaaminen ja muuttuvat työtilanteet. (Humala, 2019, s. 30) Tässä korostuvat tarpeet kehittää laajemmin työntekijä- ja työelämätaitoja, joihin liittyvät vahvasti muun muassa viestintä-, kohtaamis- ja metataidot. Työyhteisön hyvinvointia ja turvallista ilmapiiriä tulee siis nähdä rakennettavan yhdessä, jossa esihenkilön tehtävä on yhä luotsata ja tukea toimintaa esimerkiksi eteenpäin kohti psykologista turvallisuutta tukevaa toimintakulttuuria. Laaja katalogi edellytettäviä henkilökohtaisia ominaisuuksia ja taitoja vaativat luonnollisesti kehittyäkseen aikaa, tahtoa, ulkopuolista tukea ja itsereflektiota, oikotietä onneen ei tässäkään suhteessa ole.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen johtopäätöksinä todettakoon, että empatian rooli organisatorisessa kontekstissa voidaan nähdä hyvin merkittävänä vahvistettaessa sosiaalisia suhteita riippumatta siitä, toteutuuko vuorovaikutus kasvokkain vai teknologiavälitteisesti. Empatiaa voidaan kuvata ymmärrykseksi ja sen pohjalle rakentuvaksi tavoitteelliseksi toiminnaksi. Empatia voidaan liittää tieksi tiedolla johtamiseen, jonka avulla tavoitetaan oikea-aikaista ja laadukasta tietopääomaa päätöksenteon ja toiminnan kehittämisen tueksi koskien työntekijöiden kokonaisvaltaista suorituskkyä. Empatia voidaan nähdä ikään kuin taustalle sijoittuvana ja alati toimintaa ohjaavana voimana, jonka ilmenemiseen liittyy yksilöiden henkilökohtainen elämänhistoria, kokemukset, ajatukset, arvot sekä kulttuurilliset että yhteiskunnalliset vaikuttimet.

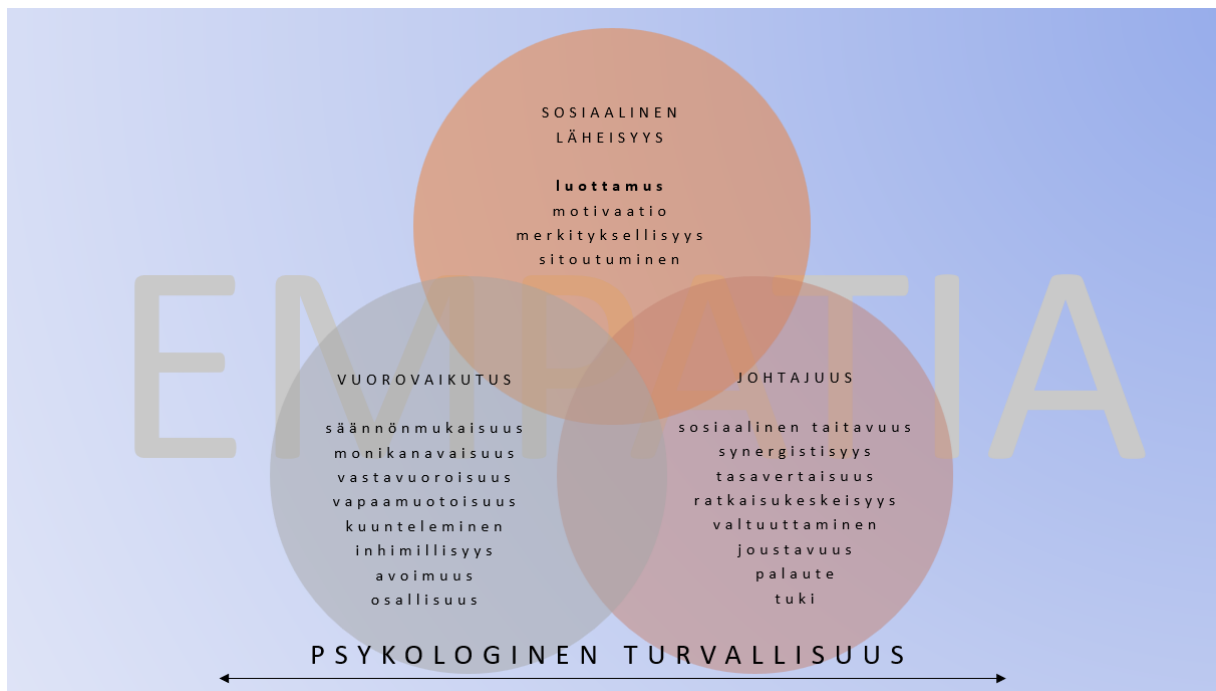
Teknologiavälitteisyys haastaa nonverbaalisen viestinnän sekä tunneviestien välittymistä ja edellyttää näin läsnäolon kokemuksen ja sosiaalisen läheisyyden vahvistamisen osalta ajankäytöllisiä resursseja sekä motivaatiota arvioida ja kehittää keskinäisiä vuorovaikutustapoja ja yhteistä kulttuuria. Luottamussuhteiden rakentumiseen teknologiavälitteisesti vaaditaan väistämättä entistä enemmän aikaa, säännöllistä yhteydenpitoa sekä keskustelujen vapaamuotoisuutta formaalien sisältöjen lisäksi. Empaattinen toimijuus ja siihen liittyvät vuorovaikutuksen piirteet voidaan nähdä tukevan yksilöiden omaehtoista halua liittyä osaksi yhteisöä, jossa yhteiset arvot, tavoitteet ja tavat toimia tukevat yksilöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia ja kokemusta työn ja osallisuuden merkityksellisyydestä.

Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa verbaalisen viestinnän ja sitä tukevien vuorovaikutustapojen, kuten rauhallisuuden, positiivisuuden sekä aktiivisen kuuntelemisen merkitys korostuvat empatiaa vahvistavina tekijöinä. Etävuorovaikutuksessa kiire, kamerayhteyden puuttuminen, vuorovaikutuksen vähyyt ja tavoittamattomuus sekä vuorovaikutustapoihin liittyvät erot, kuten eri rytmisyys sekä vastavuoroisuuden puuttuminen koettiin vaikuttavan empatian välittymiseen heikentävästi.

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus edellyttää uusia osallistamiseen pohjautuvia toimintamalleja sekä ohjeistoja, joiden pohjalta vahvistetaan kokemusta yhteisöllisyydestä. Sosiaalisen läheisyyden muodostamisessa etävuorovaikutuksessa korostuvat kyvykkyys tavoittaa tietoa toisen tilasta hyödyntäen sosiaalista taitavuutta sekä tunneälykkyyttä. Empaattinen toimijuus on taitoa arvioida tilanteita lähtökohtaisesti muiden näkökulmista suhteuttaen tietoa omaan toimintaan.

Osana johtajuutta empatiaa voidaan kuvata lähestymistavaksi, joka pyrkii avoimien ja luottamuksellisten ihmissuhteiden kautta tavoittamaan tietoa työntekijöiden motivaatiotekijöistä sekä työhön liittyvistä esteistä ja tarpeista. Empaattista lähestymistapaa ei voida liittää pelkkään ihmiskeskeiseen toimintaan, sillä sen nähdään liittyvän yhä enenevässä määrin organisaatioiden kokonaisvaltaiseen toimintakykyyn huomioiden sekä inhimilliset kuin operationaaliset osatekijät. Empaattinen lähestymistapa edistää luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden muodostumista ja tukee näin työntekijöiden itseohjautuvuutta. Työntekoon liittyvät psykologiset tekijät heijastuvat viimekädessä ihmissuhteiden kautta. Johtajuuden empaattinen lähestymistapa pyrkii ottamaan huomioon organisaatiossa vallitsevan monimuotoisuuden ja tukemaan työntekijöiden kokemusta psykologisesta turvallisuudesta, mahdollisuudesta olla osana joukkoa omana itsenään. Psykologisen turvallisuuden rakentumiseen voidaan todeta siis liittyvän sekä koettu johtajuuden ideologinen lähestymistapa yhdessä sen toteuttamiseen liittyvien käytännön vuorovaikutustapojen kanssa. Sosiaalisen läheisyyden vahvistamisen osalta empaattisen lähestymistavan voidaan todeta vaikuttavan myönteisesti luottamuksen voimakkuuteen, motivaatioon sekä kokemukseen työn, että osallisuuden merkityksellisyydestä. Inhimilliset osatekijät huomioiden nähdään vahvistettavan työntekijöiden kokonaisvaltaista suorituskkyä sekä sitoutumisen tasoa tavoittaen näin myös toiminnan tuottavuutta ja tuloksellisuutta.

Kuva 6 Sosiaalisen läheisyyden vahvistamiseen liittyvät keskeiset osatekijät



6 Tutkimukseen liittyvää pohdintaa ja arviointia

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen suhdetta kestävään kehitykseen. Samoin luvussa esitetään tutkimukseen liittyvää pohdintaa ja arviointia sekä opinnäytetyöprosessin merkitystä omalle ammatilliselle kehitymiselle.

6.1 Tutkimuksen suhde kestävään kehitykseen

Kestävä kehitys määritellään Ympäristöministeriön mukaan maailmanlaajuisesti, alueellisesti tai paikallisesti tapahtuvaksi, jatkuvaksi ja ohjatuksi yhteiskunnalliseksi muutokseksi, jonka päämääränä on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville mahdollisimman hyvät elämisen mahdollisuudet (Ympäristöministeriö, n.d.). Kestävää kehitystä voidaan tarkastella kolmen pääulottuvuuden kautta, jotka edustavat sosiaalista, ekologista ja taloudellista kestävyyttä. Tämän tutkimuksen suhdetta kestävään kehitykseen voidaan tarkastella pääosin sosiaalisen kestävyiden kautta, unohtamatta kuitenkin eri ulottuvuuksien keskinäisriippuvuutta.

Taloustieteilijä Kate Raworthin kehittämässä kestävyysdonitsissa kuvataan laajasti ihmisten hyvinvointia suhteessa maapallon kantokykyyn. Kestävyysdonitsin keskiöön sijoittuu

ihmisten hyvinvointiin liittyvät yhteiskunnalliset tekijät, kuten työ, koulutus sekä terveys, jotka sisällöillään luovat hyvinvoinnin sosiaalisen perustan. Keskinäisriippuvuus kuvaa oleellisesti sitä, miten sosiaalisen kestävyuden tarpeet tulevat mahdollistetuksi taloudellisen kannattavuuden kautta, jossa puolestaan tulee ottaa huomioon toiminnan ns. inhimillinen sekä operatiivinen tehokkuus ympäristökuormituksen minimoimiseksi. (Kestäväkehitys.fi, n.d.) Tämän tutkimuksen osalta kestävästä kehityksestä on pyritty tarkastelemaan siltä osin kokonaisuutena, miten ihmisten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin huomioimisen ja osallistamisen kautta voitaisiin kehittää organisaatioiden yhteistoimintaan liittyviä prosesseja niin strategisesti kuin operatiivisesti kannattavalla ja kestäväällä tavalla.

Valtioneuvoston hyväksymä hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen periaatepäätös (2020) sisältää neljä painopistettä, jotka ovat kaikille mahdollisuus osallisuuteen, hyvät arki ympäristöt, hyvinvointia ja terveyttä edistävä toiminta ja palvelut sekä päätöksenteolla vaikuttavuutta. Kuten periaatepäätöksessä todetaan, on painopisteiden tarkoitus tuoda esiin tarpeet ja tavoitteet pyrkiä luomaan uusia kestävämpiä keinoja ja ratkaisuja, jotka tukevat ihmisten omaa toimijuutta ja arjen sujuvuutta. (Valtioneuvosto, 2020, s. 2) Organisatorisessa kontekstissa sosiaalisen kestävyuden tukemiseksi nousee esiin tarve ymmärtää yhteisössä vallitsevaa monimuotoisuutta, halu vahvistaa yhdenvertaisuutta sekä taito hyödyntää monipuolisia keinoja, kuten teknologian tarjoamia ratkaisuja, unohtamatta edellytystä kehittää itsensä johtamisen taitoja alati muuttuvissa toimintaympäristöissä.

Tätä tutkimusta ja sen tavoitteita tukien Valtioneuvoston painopisteissä (2020) tuodaan yksilöidysti esiin tavoitteet luoda kaikille mahdollisuus osallisuuteen, jota organisatorisessa valossa voidaan tarkastella oppimisen ja kehittymisen mahdollistamisen sekä yhdenvertaisen työelämään osallistumisen näkökulmista. Hyvien arkiympäristöjen takaamisen osalta esiin nousee tavoite kannustaa ja tukea yksilöitä toimimaan omaa hyvinvointia ja toimintakykyä edistävästi sekä yhteisöllisyyttä ja sosiaalista yhteenkuuluvuutta vahvistavasti. Hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta edistävän toiminnan näkökulmasta nähdään tarve yhteisöllisen toiminnan edistämiseksi sekä aktiivisten toimintakeinojen hyödyntämiselle, joilla tukea ihmisten hyvinvointia työpaikoilla. Neljäs painopiste sisältää päätöksentekoon liittyviä osatekijöitä, jotka voidaan nähdä oleellisena osana olemassa olevien toimintamallien kehittämistä ja arviointia. Tiedolla johtaminen eli ajantasaisen ja laadukkaan tietopääoman

analysoiminen ja hyödyntäminen päätöksenteon pohjana nähdään keskeisenä hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämistä. (Valtioneuvosto, 2020, ss. 3–4)

6.2 Tutkimusprosessi ja sen merkitys ammatilliselle kehitymiselle

Opinnäytetyön aihe ja sille asetetut tutkimukselliset tavoitteet edustavat ajankohtaista tutkimusaluetta liittyen organisaatioiden kokonaisvaltaiseen toimintakykyyn alati muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tutkimuksen rajauksen osalta ilmiötä ja siihen liittyviä osatekijöitä tarkasteltiin pääosin etävuorovaikutuksen sekä etäjohtajuuden näkökulmista. Kyseessä ollessa tutkimuksellinen opinnäytetyö ilman toimeksiantoa yksittäiseen yritykseen tai organisaatioon, antoi se vapaat kädet tutkijalle muodostaa laajasta taustateoreettisesta aineistosta lähtökohdat lähestyä aihetta. Lähtökohtaisesti vapaus tarttua aiheeseen oman mielenkiinnon, kokemuspohjan sekä eteenpäin vauhdittavan uteliaisuuden kautta tuki se tutkijan motivaatiota saattaa tutkimusmatka loppuun aikatauluhaasteista huolimatta.

Tutkimuksen tavoitteena ei ollut luoda pysyväiskäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä, vaan sen oli määrä avata ja liittää helpommin ymmärrettäviä käsityksiä empatiaan erityisesti organisatorisessa kontekstissa valitun tutkimusjoukon tuottaman aineiston kautta. Tutkimuksen voidaan todeta onnistuneen, sillä empiirisen aineiston tukemana abstraktin ilmiön tunnistaminen vuorovaikutuksen osatekijänä ja yhteistyön rakennusaineena saatiin avattua selkeämmin auki. Eli miten empatiaa voidaan kuvata mielen joustavuuteen ja ymmärrykseen perustuvana toimijuutena ja miten voidaan arvioida sen vaikuttavan yhteistyön sujuvuuteen sekä tavoitteiden saavuttamiseen vuorovaikutuksen kautta. Saavutetun tiedon kautta voidaan nähdä avautuvan mahdollisuus olemassa olevan toiminnan arvioinnille sekä kehittämislle yleisesti organisaatioissa. Samoin tutkimuksen voidaan todeta tarjoavan pohjaa uudelle ajattelulle sekä itsereflektiolle suhteessa kokemukseen oman esihenkilötyön vaikuttavuudesta.

Prosessin kehittämisen näkökulmasta tutkimuksen rajausta olisi voinut haluttaessa vielä tiivistää, sillä nyt sen teoria tarjoaa laajemman läpileikkauksen empatiasta ja vuorovaikutuksen osatekijöistä sekä siihen liittyvästä johtajuudesta. Mielenkiintoista olisi toteuttaa esimerkiksi tutkimuksellinen kehittämistyö tietyssä organisaatiossa, jossa paneuduttaisiin esihenkilötyön osalta vuorovaikutuksen laatuun ja sen vaikutuksiin osana

työntekijöiden kokemaa kokonaisvaltaista, hyvinvointia tukevaa johtajuutta. Mittaamisen osalta olisi mahdollista hyödyntää muun muassa henkilöstötyytyväisyyskyselyitä keskittyen erityisesti vuorovaikutuksen keinoihin, sisältöihin ja niiden laatuun suhteessa henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä vaatisi luonnollisesti aitoa motivaatiota, resursseja sekä kannustimia luoda uudenlaista strategiaa synnyttääkseen kestävämpää ja kilpailukykyisempää operatiivista toimintaa. Kehitystyössä tulisi ottaa huomioon sekä yhteistyöprosessit että yhteistyötaidot kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta.

Tutkijan oman kehityksen näkökulmasta tutkimusprosessi avasi uutta ajattelua suhteessa käsiteltävään ilmiöön. Erityisesti oman toiminnan arviointi eri tilanteissa nousi uuteen valoon. Miten itse tulee ajatelleeksi asioista ja miten itsereflektion avulla on mahdollista vaikuttaa oman mielen joustavuuteen ja näin yhteistyön parantumiseen erilaisissa tilanteissa. Prosessi vahvisti myös tutkijan kykyä etsiä, arvioida sekä soveltaa uutta tietoa kriittisin silmin, hyödynnettäessä laajaa kirjoa sekä kotimaisia että ulkomaisia tutkimus- sekä kirjallisuuslähteitä. Samoin tutkimusprosessi vahvisti ammatillisen kehityksen kannalta käsityksiä siitä, kuinka eri tieteenalojen tarjoamat tutkimukset muodostavat yhdessä synergiaa. Muodostettaessa uusia käsityksiä olemassa olevista ilmiöistä, eri näkökulmien ja toimintakenttien huomioonottaminen on oleellisen tärkeää, sen sijaan että tietoa käsiteltäisiin tarkoin rajattujen sillojen sisällä.

Tämä tutkimus sekä sen teoreettinen viitekehys että empiirinen tutkimusjoukko tarjosivat monipuolisen, mutta osaltaan myös haasteellisen kentän tarkastella empatiaa ja sen merkityksellisyyttä osana yhteisöjen vuorovaikutteisuutta. Näin ollen useille tutkimusmatkan varrella heränneille uusille kysymyksille ei luonnollisesti tavoitettu vastausta tämän tutkimuksen kautta, mutta avasi mahdollisuuden jatkojalostaa uutta tutkimusta aiheen ympärille. Mielenkiinnolla myös seurattakoon muun muassa neuropsykologian jo tuottamia sekä käynnissä olevia tutkimuksia, jotka pyrkivät tuottamaan vastauksia esimerkiksi empatian välittymiseen ja läheisyyden kokemuksen syntymiseen teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 177–188). Gaudeamus Oy.
- Aaltola, E. (2014). Empatia ja moraalinen toimijuus. Teoksessa P. Kuusela & S. Mikko (Toim.), *Hyvän elämän sosiaalipsykologia. Toimijuus, tunteet ja hyvinvointi* (ss. 19–36). EU: UNIPress.
- Aaltola, E. & Keto, S. (2017). *Empatia. Myötäelämisen tiede*. Helsinki: Into Kustannus Oy.
- Aatsinki, K. (n.d.). *Näetkö ruudun taakse?* <https://sitomo.fi/blog/naetko-ruudun-taakse/>
- Blomqvist, K. Sivunen, A. Vartiainen, M. Olsson, T. Ropponen, A. Henttonen, K. & Van Zoonen, W. (2020). *Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana. Pitkäaikaistutkimuksen tuloksia*. FutuRemote -tutkimuskonsortio; CoCoDigi -tutkimusryhmä. <https://futuremote.fi/wp-content/uploads/2020/12/Etatyo-Suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>
- Burr, V. (2010). *Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä*. Vantaa: Osuuskunta Vastapaino.
- Demos Helsinki & JCI Finland. (2018). *Vapautta, robotteja ja empatiaa. Tulevaisuuden johtajien näkemyksiä tulevaisuuden työstä*. Microsoft Pulse. Haettu 15.9.2021 osoitteesta <https://pulse.microsoft.com/uploads/prod/2018/12/5c0e77c13030b-5c0e77c13030cVapautta-robotteja-ja-empatiaa-Microsoft-Nuorkauppakamari.pdf>.
- Eddy, A. (2019). *Is Technology Killing Human Emotion? How Computer-Mediated Communication Compares to Face-to-Face Interactions*. Salzburg University of Applied Sciences. ResearchGate. doi:<https://doi.org/10.1145/3340764.3344451>
- Expert Program Management. (n.d.). *Blake Mouton Managerial Grid* [kuva]. Noudettu osoitteesta 15.9.2021 <https://expertprogrammanagement.com/2019/05/blake-mouton-grid/>
- Freese, P. (n.d.). *Aktiivinen kuuntelu - Psykologi kertoo miksi, mitä ja miten*. <https://pekkafreese.com/aktiivinen-kuuntelu/>
- Fried, J. & Hansson, D. H. (2014). *ETÄNÄ - toimistoa ei tarvita*. (M. Heiskanen, Käänt.) Kauppakamari. (Alkuperäisteos julkaistu 2013)
- Goffman, E. (2012). Kasvotyöstä: Analyysi sosiaalisen vuorovaikutuksen rituaalisista elementeistä. Teoksessa E. Luhtakallio (Toim.), *Vuorovaikutuksen sosiologia* (K.

- Koskinen, Käänt., ss. 23–64). Tampere: Vastapaino. (Alkuperäisartikkeli julkaistu 1955)
- Golden, T. D. Veiga, J. F. & Dino, R. N. (2008). *The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter?* Journal of Applied Psychology, 93(6), 1412–1421.
<https://psycnet.apa.org/fulltext/2008-16251-016.pdf>
- Goleman, D. (2006). *Tunneäly työelämässä*. (J. Kankaanpää, Käänt.) Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. (Alkuperäisteos julkaistu 1998)
- Haapakoski, K. Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Helsinki: Alma Talent.
- Helkama, K. Myllyniemi, R. Liebkind, K. Ruusuvuori, J. Lönnqvist, J.-E. Hankonen, N.; . . .
 Lipponen, J. (2020). *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.
- Holt, S. & Marques, J. (2012). *Empathy in leadership: Appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention*. Journal of business ethics, 105(1), 95–105. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0951-5>
- Holt, S. Marques, J. Hu, J. & Wood, A. (2017). *Cultivating Empathy: New Perspectives on Educating Business Leaders*. The Journal of Values-Based Leadership (10) 1.
<https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1173&context=jvbl>
- Huhtinen, A.-M. & Tuominen, J. (2020). Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 296–307). Gaudeamus Oy.
- Humala, I. (2019). *Luovuus ja vastuullisuus digiajan työssä. Kohti tavoitteellista, kuuntelevaa ja joustavaa vuorovaikutusta*. Helsinki: Books on Demand.
- Huotilainen, M. & Saarikivi, K. (2018). *Aivot työssä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hyvärinen, R. & Makkonen-Craig, H. (12.5.2020). Välimerkkien välistä. Kotus-blogi.
<https://www.kotus.fi/nyt/kotus->

- blogi/valimerkkien_valista/etaisyytta_ja_laheisyytta_karanteenia_ja_eristysta.33946.
blog
- Hämeen ammattikorkeakoulu. (2020). *Opinnäytetyöopas. Toimintaohje opinnäytetyöprosesseihin*. <https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2021/11/HAMK-Opinnaytetyoopas-2.pdf>
- Hämeen ammattikorkeakoulu. (2020a). *Tiedon luokittelu ja käsittely*. <https://digipedaohjeet.hamk.fi/wp-content/uploads/2020/02/Tiedonluokittelutaulukko.pdf>
- Isaacs, W. (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. (M. Tillman, Käänt.) Helsinki: Kauppakaari. (Alkuperäisteos julkaistu 1999)
- Islam, M. N. & Bhattachar, P. (2019). *A Review on Managerial Grid of Leadership and its Impact on Employees and Organization*. International Journal of Research 06(10). https://www.researchgate.net/publication/337647919_A_Review_on_Managerial_Grid_of_Leadership_and_its_Impact_on_Employees_and_Organization
- Juhila, K. (n.d). Teemoittelu. Teoksessa J. Vuori (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 9–19). Gaudeamus Oy.
- Kestäväkehitys.fi. (n.d.). Mitä on kestävä kehitys? <https://kestavakehitys.fi/kestava-kehitys>
- Koski, L. (2020). Teksteistä teemoiksi. Dialoginen tematisointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuri (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 157–172). Gaudeamus Oy.
- Koski, L. (2020a). Teksteistä teemoiksi. Dialoginen tematisointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Mayor, P. & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna*. Alma Talent Oy. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/IAIBEXCTEB#piste:b5>
- Nurmi, N. & Hinds, P. J. (2020). *Work Design for Global Professionals: Connectivity demands, connectivity behaviors, and their effects on psychological and behavioral outcomes*. *Organization Studies*, 41(12), 1697–1724.
doi:<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840620937885>
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuri (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 103–117). Gaudeamus Oy.
- Puusa, A. (2020a). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 145–156). Gaudeamus Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 25–40). Gaudeamus Oy.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (2017). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (Toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino. <https://www.elliblibrary.com/reader/9789517686112>
- Saaranen-Kauppinen, A. (2014). Sosiaaliset taidot: näkökulmia toimijuuteen ja hyvinvointiin työelämässä. Teoksessa P. Kuusela & M. Saastamoinen (Toim.), *Hyvän elämän sosiaalipsykologia. Toimijuus, tunteet ja hyvinvointi* (ss. 54–67). UNIpress.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Operationalisointi [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Haettu 21.9.2021 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_2.html
- Sakki, I. Menard, R. & Pirttilä-Backman, A.-M. (2017). Sosiaaliset representaatiot - yhteisöjen ja mielen välinen silta. Teoksessa A. Gronow & T. Kaidesoja (Toim.), *Ihmismielen sosiaalisuus* (ss. 104–129). Gaudeamus Oy.
- Sivunen, A. (2017). *Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä* (Jyväskylä studies in humanities 79). [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?sequence=1>

- Syväjärvi, A. (24.6.2020). Tarve inhimillisesti tehokkaalle johtamiselle korostuu pandemian aikana – ”On tärkeää pystyä välittämään tieto, että olemme samassa veneessä ja selviämme tästä”. *Uni.fi*. <https://www.unifi.fi/puheenvuorot/antti-syvajarvi-tarve-inhimillisesti-tehokkaalle-johtamiselle-korostuu-pandemian-aikana/>
- Terry, C. & Cain, J. (2016). *The Emerging Issue of Digital Empathy*. *American journal of pharmaceutical education*, 80(4).
<https://www.ajpe.org/content/ajpe/80/4/58.full.pdf>
- Terveystalo. (n.d.). *Tavoitteena terve ja ja inhimillisesti tehokas organisaatio* [kuva]. Haettu 18.1.2022 osoitteesta
<https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Palvelut/Organisaatiopsykologia/>
- Työterveyslaitos. (2021). *Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä*.
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/>
- Työterveyslaitos. (n.d.). *Miten edistää psykologista turvallisuutta etätyössä?*
https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Miten_luoda_turvaa_etatoissa.pdf
- Valtioneuvosto. (2020). Hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen 2030 - valtioneuvoston periaatepäätös.
https://stm.fi/documents/1271139/20825107/Hyvinvoinnin+terveyden+ja+turvallisuuden+edist%C3%A4minen+2030+-+valtioneuvoston+periaatep%C3%A4t%C3%B6s_F2020.pdf/66e90eeb-138e-b6b3-9b68-83232c174240/Hyvinvoinnin+terveyden+ja+turvallisuuden+edist%C3%A4min
- Vates. (n.d.). *Työelämän saavutettavuus. Sosiaalinen ja psyykkinen esteettömyys*.
<https://www.vates.fi/tietopakettit/tyoelaman-saavutettavuus/sosiaalinen-ja-psykkinen-esteettomyys.html>
- Wenström, S. (2020). *Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. – Defining positive organization and positive leadership in VET* (Acta electronica Universitatis Lapponiensis 269) [väitöskirja, Lapin yliopisto].
<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64034/Wenstrom.Sanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ympäristöministeriö. (n.d.). Mitä on kestävä kehitys? <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>

Liite 1: Aineistonhallintasuunnitelma

Tämä aineistonhallintasuunnitelma on laadittu Hämeen ammattikorkeakoulun opinnäytetyöoppaan ohjeiden mukaisesti (Hämeen ammattikorkeakoulu, 2020, ss. 10–14).

Aineistojen yleinen kuvaus

Opinnäytetyössä tullaan keräämään ja hyödyntämään yksilohaastattelujen kautta saatua tietoa opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen empiiriseksi pohjaksi. Teemahaastattelu on luonteeltaan vapaamuotoinen, joustava ja keskusteleva, joka tarjoaa informanteille mahdollisuuden puhua vapaasti käsityksistään ja kokemuksistaan. Vuorovaikutustilanteen tulee olla luottamuksellinen, kunnioittava ja ilmapiiriltään salliva. Teemahaastattelut toteutetaan mahdollisuuksien mukaan kasvotusten tai teknologiavälitteisesti esim. Microsoft Teams -viestintäalustan avulla. Teemahaastattelut pohjautuvat tutkijan esiymmärrykseen sekä taustateoriaan, joiden pohjalta tutkija pyrkii saamaan kokemuspohjaista empiiristä tietoa ollessaan dialogissa haastateltavan kanssa. Teemahaastattelussa hyödynnetään ennalta asetettuja teema-alueita ja niitä tukevia haastattelukysymyksiä. Haastattelutilanteessa havainnoidaan tilanteen sallimissa puitteissa myös nonverbaalista viestintää, joka liittyy oleellisesti aineiston analysointiin.

Hyvä tieteellinen käytäntö

Tutkimuksessa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, jonka mukaan tutkija toimii työssään rehellisesti, yleistä tarkkuutta ja huolellisuutta noudattaen tallentaessaan, esittäessään ja arvioidessaan tutkimuksen tietopohjaa ja tuloksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 24). Tutkijan tulee kunnioittaa ihmisten itsemääräämisoikeutta tutkimukseen osallistumisesta ja halutessaan jättäytyä siitä pois. Tutkijan tulee huolehtia, että tutkimukseen osallistujat saavat lähtökohtaisesti kaikki oleelliset tiedot tutkimuksen tarkoitusperään ja tulosten hyödynnettävyyteen liittyen ennen haastattelujen aloittamista. Ennen aineiston keruuta hankitaan kirjallinen suostumus informanteilta sähköpostitse (salaus käytössä) tutkimukseen osallistumisesta sekä henkilötietojen käsittelyyn ja tietosuojaan liittyen. Tutkimuksessa tullaan hyödyntämään eri yrityksissä työskentelevien

informanttien henkilökohtaista ja kokemuspohjaista tietoa organisatorisessa kontekstissa. Haastattelun keskiössä on kokemukset esihenkilö-työntekijä välisestä etävuorovaikutuksesta, jossa informantti reflektoi omaa osallisuuttaan osana vuorovaikutustilanteita. Haastattelu sivuaa siis jokaisen informantin aitoa työelämän kontekstia, joka tulee selventää haastateltaville etukäteen, jotta vältetään tahattomilta haitoilta ja riskeiltä. Tutkimuksen osalta laaditaan myös tietosuojailmoitus ennen henkilötietoja sisältävien aineistojen keräämistä.

Tutkijan tulee varmistaa informanttien yksityisyyden suojaaminen sekä estää tunnistettavuus aineistosta. Informanttien demografiset taustatiedot kuten ikä, sukupuoli, koulutus ja toimiala ovat osaltaan tutkimuksen kannalta oleellisia. Tutkimukseen osallistuu vain täysi-ikäisiä henkilöitä. Kyseessä ollessa suppea erikseen valikoitu otanta, tulee huomioida, että niiden kautta voidaan mahdollisesti tavoittaa informantin henkilöllisyys. Mikäli tutkimuksen osalta koetaan myöhemmin oleelliseksi demografisten tietojen hyödyntäminen, niitä voidaan esittää tilastollisessa muodossa. Tietojen hyödyntäminen tulee selventää ja hyväksyttää informanteille ennen tiedonkeruun aloittamista. Opinnäyteytössä ei kerätä tai käsitellä arkaluontoisia (erityisiä) henkilötietoja.

Anonymiteetin varmistamiseksi informantteja ja vastauksia ei yhdistetä toisiinsa. Aineistot anonymisoidaan kirjainnumeroyhdistelmän avulla (H1-H5) jatkokäsittelyä varten niiden välisen yhteyden kadottamiseksi ulkopuolisilta. Samoin suorat viitteet, kuten haastateltavien puheessa mahdollisesti toistuvat maneerit, murteet tai tarkemmat viittaukset ammattinimikkeeseen, yritykseen, organisaatioon, kolmansiin osapuoliin yms. poistetaan tutkimuksesta anonymiteetin suojaamiseksi. Tutkimushaastatteluun liittyvät taustatiedot sekä tutkimukseen osallistumissuostumuspyyntö lähetetään informanteilta sähköpostitse, jossa näkyvät haastateltavien nimet sekä sähköpostiosoitteet. Kyseisiä henkilötietosisältöjä ei hyödynnetä lainkaan varsinaisessa tutkimuksessa tai sen sisällöissä. Epäsuoria demografisia tunnisteita, kuten ikä, sukupuoli ja toimiala hyödynnetään anonyymeinä taustatietokategorioina tutkimuksen analyysivaiheessa.

Aineistojen säilytys ja omistajuus opinnäytetyöprosessin aikana

Tutkija toimii ainoana toteuttavana ja tietoa käsittelevänä osapuolena sekä rekisterinpitäjänä. Tutkimuksen toteuttaja omistaa kerätyt aineistot sekä tulokset. Opinnäytetyön litteroitua tekstimuotoon saatettua tutkimusaineistoa käsitellään ja säilytetään tutkijan omalla henkilökohtaisella tietokoneella (C-asema), johon kirjautuminen on henkilökohtaisen salasanan takana. Litteroidun aineiston varmuuskopio tullaan säilyttämään opinnäytetyöprosessin ajan Wihi-järjestelmän luottamuksellisella alueella. Tutkimukseen liittyvät sähköpostikeskustelut ja tutkimuslupien lähetys ja vastaanotto toteutetaan tutkijan edustaman oppilaitoksen sähköpostin kautta. Opinnäytetyössä hyödynnettävien mahdollisten kuvien ja taulukoiden käyttö- ja tekijänoikeudet varmistetaan ennen käyttöä.

Hämeen ammattikorkeakoulun antamien tiedon luokittelu ja käsittely ohjeistuksen mukaisesti tutkijan tulee hyödyntää Teams -palvelussa Hämeen ammattikorkeakoulun tunnuksia sekä varmistaa vastapuolen henkilöllisyys webbikameran avulla. Haastattelut suoritetaan niin, että sivulliset eivät pääse kuulemaan tai seuraamaan niitä. Teams -tallenteet tullaan säilyttämään tutkijan omalla tietokoneella. (Hämeen ammattikorkeakoulu, 2020a, s. 3) Kasvotusten tapahtuvien haastattelujen nauhoituksessa tullaan hyödyntämään tutkijan henkilökohtaisen tietokoneen puheentallennusta, jonka tallenteet tullaan säilyttämään tutkijan koneella huolellisesti henkilökohtaisen salasanan takana opinnäytetyön hyväksymiseen asti, jonka jälkeen ne tuhoaan lopullisesti. Tallenteista muodostetut litteroidut tekstiaineistot tallennetaan tutkijan henkilökohtaiselle tietokoneelle numerokirjainyhdistelmää hyödyntäen.

Aineistojen käsittely ja omistajuus opinnäytetyön valmistuttua

Opiskelija säilyttää sekä suostumukset tutkimukseen osallistumisesta että litteroidun tutkimusaineiston (1) vuoden opinnäytetyön hyväksymispäivästä henkilökohtaisella tietokoneella sekä muistitikulla, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa. Määräajan jälkeen tutkimusaineisto tuhoaan täysin. Valmistuneen opinnäytetyön tutkija säilyttää henkilökohtaisella tietokoneellaan sekä muistitikulla. Tutkija omistaa kaikki tutkimuksen eri vaiheisiin liittyvät aineisto, analyysit sekä tulokset eikä muilla ole lupaa niiden jatkokäyttöä

Liite 2: Tietosuojailmoitus

Tietosuojailmoituksen ulkoasua muokattu alkuperäiseen versioon verraten liitetiedoston paremman luettavuuden saavuttamiseksi. Samoin alkuperäisestä versiosta poiketen tarkemmat yhteystiedot poistettu.

Tietosuojailmoitus:

Opinnäytetyö, Ymmärryksen kautta yhteisöllisyyteen – näkemyksiä empatiasta ja sen merkittävydestä osana etävuorovaikutusta

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Henkilötiedoista ainoastaan nimeä ja sähköpostiosoitetta käsitellään tutkimushaastattelun sopimisen ja tutkimussuostumusten lähettämisen yhteydessä. Haastattelututkimuksesta saadun aineiston osalta vahvoja epäsuoria tunnistetietoja ei tulla käyttämään lainkaan tutkimuksessa. Mahdollisia taustatietoja, kuten ikä, toimiala ja sukupuoli voidaan käsitellä anonymien kategorioiden avulla. Litteroidut aineistot anonymisoidaan ja tietoja käsitellään kirjainnumeroyhdistelmän avulla.

Tutkimuksen kesto: 9/2022

Kyseessä on kertatutkimus.

Yhteyshenkilö tutkimusta koskevista asioista

Karoliina Nikkinen (yhteystiedot poistettu)

Tutkimuksen suorittaja

Karoliina Nikkinen

Käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietojen käsittely perustuu: Tietoon perustuvaan suostumukseen.

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa suostumus milloin tahansa tämän vaikuttamatta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Henkilötietosisältö ja säilytysajat

Tutkimuksessa kerätään seuraavat tiedot

- Haastattelujen sopiminen ja tutkimussuostumus (nimi ja sähköposti), (1) vuosi opinnäytetyön hyväksymispäivästä.
- Haastattelujen puheentallennus, hävitetään opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.
- Tallenteiden litteroinnit, (1) vuosi opinnäytetyön hyväksymispäivästä.

Tutkimuksen jälkeen:

Tutkimusaineisto hävitetään [x]

Tutkimusaineisto arkistoidaan ilman tunnistetietoja []

Tutkimusaineisto arkistoidaan tunnistetietojen kanssa []

Tutkimusaineisto avataan []

Rekisteröidyt

Rekisteröityinä ovat tutkimukseen suostumuksensa antaneet, tutkijan erikseen verkostostaan valitsemat henkilöt.

Rekisterin tietolähteet

Henkilötiedot saatu suoraan rekisteröidyiltä.

Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietoja ei toimiteta muualle.

Rekisterin suojauksen periaatteet

A Manuaalinen aineisto

Ei käsitellä paperisena.

B ATK:lla käsiteltävät tiedot

Tiedot on tallennettu tietojärjestelmään, johon käyttäjällä on henkilökohtaiset käyttäjätunnukset. Järjestelmän tietoihin pääsee ja niitä käyttää vain rekisterinpitäjä ja tutkimuksen suorittaja Karoliina Nikkinen. Tietojen lainmukainen käsittely varmistetaan tietojen luokittelulla ja tietoaineistojen käsittelysääntöjen mukaisella toimintatavalla.

Haastattelututkimuksen tallenteiden litteroinnin yhteydessä poistetaan kaikki henkilöön kohdistuvat henkilötiedot anonymisoinnin avulla, aineiston analyysiä varten hyödynnetään kirjainnumeroyhdistelmää. Näin vastauksia ja vastaajia ei voida yhdistää toisiinsa. Tallenteet tuhotaan opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

Rekisterinpitäjä

Karoliina Nikkinen (yhteystiedot poistettu)

Automaattinen päätöksenteko

Rekisterissä ei tehdä automaattista päätöksentekoa.

Tietojen siirto EU:n tai ETA:n ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä EU:n tai ETA:n ulkopuolelle.

Rekisteröidyn oikeudet ja niiden rajoittaminen

EU:n yleinen tietosuojasetus (2016/679) antaa rekisteröidylle seuraavat oikeudet:

Oikeus peruuttaa suostumuksen

Rekisteröidyllä on milloin tahansa oikeus peruuttaa suostumuksensa. (artikla 7)

Oikeus saada pääsy tietoihinsa

Rekisteröidyllä on oikeus saada rekisterinpitäjältä vahvistus siitä, käsitelläänkö häntä koskevia henkilötietoja. Rekisteröidyllä on oikeus saada pääsy tietoihinsa.

Tarkastusoikeudesta voidaan periä maksu tai siitä voidaan kieltäytyä, jos pyynnöt ovat ilmeisen perusteettomia tai kohtuuttomia, erityisesti jos niitä esitetään toistuvasti. (artikla 12 ja artikla 15)

Oikeus tietojen oikaisemiseen

Rekisteröidyllä on oikeus vaatia rekisterissä olevan virheellisen tiedon oikaisemista (artikla 16). Korjaamispyyntö tehdään kirjallisesti. Joissain tietojärjestelmissä henkilö pystyy myös itse korjaamaan omat tietonsa.

Oikeus tietojen poistamiseen

Rekisteröidyllä on oikeus vaatia henkilötietojensa poistamista, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 17):

- Henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin.
- Rekisteröity peruuttaa suostumuksen, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta.
- Rekisteröity vastustaa käsittelyä eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä (artikla 21).
- Henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti.
- Henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen velvoitteen noudattamiseksi.

Rekisteröidyllä kuitenkin ei ole oikeutta tietojen poistamiseen tutkimuksissa, mikäli tietojen poistaminen todennäköisesti estää kyseisen käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen

Rekisteröidyllä on oikeus käsittelyn rajoittamiseen, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 18):

- Rekisteröity kiistää henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa rekisterinpitäjä voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden.
- Käsittely on lainvastaista ja rekisteröity vastustaa henkilötietojen poistamista ja vaatii sen sijaan niiden käytön rajoittamista.
- Rekisterinpitäjä ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta rekisteröity tarvitsee niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi.
- Rekisteröity on vastustanut henkilötietojen käsittelyä artikla 21 kohdan nojalla odottaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeutetut perusteet rekisteröidyn perusteet.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen

Rekisteröidyllä on oikeus saada koneluettavassa muodossa häntä koskevat henkilötiedot, jotka hän on rekisterinpitäjälle toimittanut, mikäli käsittely perustuu suostumukseen ja käsittely tapahtuu automaattisesti. (artikla 20)

Pyynnöt näiden oikeuksien käyttämiseen osoitetaan:

Karoliina Nikkinen (yhteystiedot poistettu)

Oikeus tehdä valitus

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistolle, <https://tietosuoja.fi>

Liite 3: Saate ja suostumuspyyntö tutkimukseen osallistumisesta

Kiitokset päätöksestänne osallistua tutkimushaastatteluun. Ennen haastattelujen aloittamista ja aineiston keräämistä pyydän teiltä suostumuksenne haastattelututkimukseen osallistumisesta ja henkilötietojen käsittelyä varten. Suostumuksenne annatte vastaamalla lähettämäni viestiin myöntävästi luettuanne ensin alla olevat tutkimusta koskevat tiedot. Tutkimukseen liittyvät keskeiset kohdat tullaan läpikäymään suullisesti vielä haastattelun alussa.

Tutkimus ja aihe

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöhön kuuluva haastattelututkimus. Ymmärryksen kautta yhteisöllisyyteen – näkemyksiä empatiasta ja sen merkittävydestä osana etävuorovaikutusta.

Kuvaus

Opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena on selvittää empaattisen etävuorovaikutuksen vaikuttavuutta läsnäolon kokemuksen vahvistamisessa etätyössä. Tutkimuksessa pyritään tavoittamaan käsitys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat vahvistaen ja heikentäen kokemusta empaattisesta vuorovaikutuksesta etänä. Empaattisen etävuorovaikutuksen ilmenemistä tutkitaan tarkastellen esihenkilön ja työntekijän välistä etävuorovaikutusta. Työn tavoitteena on tuottaa yleismaailmallisesti hyödynnettävää tietoa vallitsevista käsityksistä empaattisen johtajuuden ilmenemisestä ja vaikuttavuudesta etävuorovaikutuksessa. Työn lopputulos tarjoaa ajankohtaista ja vapaasti hyödynnettävissä olevaa tietoa organisaatioista riippumatta liittyen etävuorovaikutukseen ja erityisesti esihenkilötyön (leadership) tueksi. Miten tunnistaa empatia organisatorisissa kontekstissä osana esihenkilön vuorovaikutustaitoja ja millaisena nähdään empatian vaikuttavuus vahvistettaessa yksilön kokemusta yhteenkuuluvuudesta etätyössä.

Haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna. Haastattelu keskittyy ennakkoon valittuihin teema-alueisiin. Teemat liittyvät empatian tunnistettavuuteen ja sen ilmenemiseen esihenkilötyössä sekä etävuorovaikutuksessa. Haastattelututkimus pyrkii tuomaan esiin yksilön henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä ilmiöstä.

Haastattelututkimuksessa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja haastateltavan henkilötiedot suojataan. Haastattelussa kerätty aineisto anonymisoidaan, jotta haastateltavia ei ole mahdollista tunnistaa vastauksien perusteella. Mikäli haastatteluun liittyviä lisäkysymyksiä nousee esiin ennen haastattelua tai sen jälkeen, vastaan niihin mielelläni.

Tutkimustuloksien saavutettavuus

Valmistunut YAMK-opinnäytetyö on avoimesti luettavissa osoitteessa <https://www.theseus.fi/>

Annan suostumukseni seuraaviin tutkimusta ja aineiston käsittelyä koskeviin kohtiin:

1. Olen lukenut ja ymmärtänyt opinnäytetyöstä ja tutkimuksesta annetut tiedot. Antamiini tietojen käyttö, luottamuksellisuus ja säilytys on selostettu minulle. Minulle on annettu mahdollisuus kysyä työn toteutuksesta ja osallistumisestani haastattelututkimukseen.
2. Osallistun vapaaehtoisesti haastattelututkimukseen.
3. Ymmärrän, että voin milloin tahansa vetäytyä haastattelututkimuksesta syytä ilmoittamatta.
4. Ymmärrän, että haastattelututkimuksen tekijällä on pääsy antamiini tietoihin vain, jos hän on sitoutunut tiedon luottamukselliseen käsittelyyn.
5. Ymmärrän, että tutkimuksen tekijä kerää haastattelusta aineistoa. Hän tekee haastattelusta muistiinpanoja ja haastattelu voidaan tallentaa sekä äänitallenteena tai videotallenteena että tallenteiden litterointina. Tallenteet tuhoetaan opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

Haastattelututkimuksen yhteyshenkilö

Karoliina Nikkinen

Hämeen ammattikorkeakoulu, Visamäki
Liiketoiminnan kehittäminen, ylempi AMK
(yhteystiedot poistettu)

Liite 4: Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

Toimiala

Esihenkilöasemassa, esihenkilökokemus (v.)

Alaisuudessa olevien työntekijöiden määrä

Empatia

- Miten kuvaat omin sanoin sanaa empatia?
- Mitä asioita ja merkityksiä siihen liität?

Empatia osana etävuorovaikutusta (esihenkilö/työntekijä välillä)

- Miten kuvaillet tyypillisiä kokemiasi etävuorovaikutustilanteita?
 - o Keinot ja viestinnän laatu
 - o Sisällöt ja rakenne
 - o Yhteistyön toimivuus ja luottamuksen rakentaminen
 - o Tuen tarpeen tunnistaminen ja palaute
 - o Vuorovaikutuksen resurssit ja merkitykset
- Miten kuvailisit etävuorovaikutusta, joka tukee parhaiten etätyössä suoriutumista, erityisesti sanallista kommunikaatiota?
- Millainen viestintä ja etävuorovaikutus näkemyksesi mukaan etäännyttää yhteisöstä?
- Millaisia taitoja mielestäsi tarvitaan laadukkaassa keskinäisessä kommunikaatiossa?
- Miten pystytään tavoittamaan mielestäsi tietoa toisen tilanteesta ja suoriutumisesta etänä?
- Miten tunteet liittyvät mielestäsi läsnäolon kokemuksen syntymiseen etävuorovaikutuksessa?
- Oletko kokenut luottamuksellisten ja avoimien keskustelun syntymisen hankalaksi etävuorovaikutuksessa? Miksi (et)?
- Mikä rooli empatialla on mielestäsi ollut osana etävuorovaikutusta liittyen työhyvinvointiin ja koettuun turvallisuuden tunteeseen etätyössä?
- Miten koet vaikeiden asioiden käsittelyn etävuorovaikutuksessa? Mitä se vaatii viestinnältä?
- Mitkä tekijät mielestäsi estävät ja vahvistavat kokemusta empatiasta etävuorovaikutuksessa?

Empatian merkitys osana esihenkilötyötä

- Koetko empatian tärkeäksi osaksi esihenkilön ominaisuuksia ja miksi?
- Millainen on mielestäsi empaattinen esihenkilö ja miten hän toimii?
- Mikä mielestäsi heikentää ja edistää empatian "harjoittamista" esihenkilötyössä?
- Koetko, että nimenomaan esihenkilötyöllä on pystytty vaikuttamaan yksintyöskentelyssä suoriutumiseen positiivisesti? Millaisissa asioissa ja millä tavoin?
- Miten koet empaattisen / antiempaattisen esihenkilön vaikuttavan motivaatioon ja sitoutumisen tasoon etätyössä?