

A portrait of a woman with long, wavy brown hair, smiling warmly. She is wearing a bright red polo shirt and blue denim jeans. Her hands are tucked into her pockets. The background is a solid, dark grey color.

Miia
Paakkanen

EMPATIAN VOIMA TYÖSSÄ

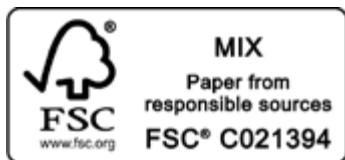
WSOY

Miia
Paakkanen

**EMPATIAN
VOIMA
TYÖSSÄ**



WERNER SÖDERSTRÖM OSAKEYHTIÖ
HELSINKI



WERNER SÖDERSTRÖM OSAKEYHTIÖN KIRJALLISUUSSÄÄTIÖ ON TUENUT
TÄMÄN KIRJAN KIRJOITAMISTA

© MIIA PAAKKANEN JA WSOY 2022
WERNER SÖDERSTRÖM OSAKEYHTIÖ
GRAAFINEN SUUNNITTELU MARTTI RUOKONEN
PAINETTU EU:SSA
ISBN 978-951-0-42901-3

– *Samuelille ja ihmisille hänen elämässään*

Sisällys

Ensikertalaisena maailman huipulle – miten? 11

Osa 1: Siirtyminen yhteyskeskeisyyteen 19

Myönteinen suhtautuminen 21

Ongelmista mahdollisuuksiin 22

Pienessä piilee suuri voima 24

Tiede mahdollisuuksien johtamisen taustalla 27

Hyväntahtoinen laumaeläin 30

Ihmisen valtti 35

Empatiaa voi oppia 39

Kolmiosainen kyky 40

Kolme taitokokoelmaa 42

Ilon vahvistaminen 44

Jämäkkyyttä 46

Empatiaa ilman moraalia 47

Empatia kehittyy vuorovaikutuksessa 48

Johtajan riippumattomuusharha 56

Empatian 10 hyötyä työssä 58

Taloudellinen kannattavuus 59

Hyvinvointi 62

Muutoskyvykyys 64

Yhteistyö 68

Asiakaspalvelun laatu 70

<i>Innovatiivisuus</i>	72
<i>Oppiminen</i>	73
<i>Työn imu</i>	75
<i>Työntekijöiden sitoutuneisuus</i>	77
<i>Työn merkityksellisyys</i>	79
Paras esiin porukassa	82
<i>Tunneyhteys</i>	82
<i>Sosiaalinen riski</i>	89
<i>Leikin ja levon olotila</i>	92
<i>Stressin ja turvallisuuden epätasapaino</i>	101
Ensin ihminen, sitten tulos	109
<i>Yksilöllinen osaaja ja oppija</i>	113
<i>Yhteyttä itsen ja toisiin</i>	118
<i>Koko johdolla johdonmukainen linja</i>	121
Osa 2: Empatiataidot työssä	127
Ajattelun taitoja	133
<i>Kahdenlaista ajattelua</i>	134
<i>Pullakahvittelijoista paras</i>	137
<i>Kasvun mieli</i>	142
<i>Monta totuutta</i>	146
<i>Itserhellisyys</i>	151
<i>Mindfulness</i>	154
<i>Antelias tulkinta</i>	161
Tunnetaitoja	169
<i>Järki ja tunteet</i>	172
<i>Hetkeen virittyminen</i>	173
<i>Tunnejalanjälki</i>	175
<i>Tunneuteliaisuus</i>	184
<i>Minä sinussa ja sinä minussa</i>	189
<i>Rakkauden mikrohetkiä</i>	197

<i>Etäempatiaa</i>	202
<i>Empatiauupumuksen ehkäiseminen</i>	209
Ystävällisiä tekoja	214
<i>Myötätunto ja myötäinto</i>	214
<i>Tulppaaniefekti</i>	217
<i>11 periaatetta ystävällisyydestä</i>	220
<i>Oma esimerkki</i>	223
<i>Hattulaatikkoja ja suklaapatukoita</i>	227
<i>Lisää vapaaottelua</i>	232
<i>Kiitollisuus</i>	235
<i>Laatuminuutti läsnäoloa</i>	240
<i>Kuuntelijan ja ratkaisijan erilaiset roolit</i>	243
<i>Anteeksi!</i>	247
<i>Itsemyötätunto</i>	250
<i>Kieltäytyminen ja rajat</i>	256
<i>Jämäkkää palautetta ja kengännauhojen löysäämistä</i>	260
<i>Epäystävällisyyden kitkeminen</i>	272
<i>Viiden voima</i>	279
<i>Vastavuoroisuusrinki</i>	289
<i>Energisoivat kysymykset</i>	292
Kirje Samuelille	298
<i>Kiitos</i>	299
<i>Lähteistö</i>	301

Ensikertalaisena maailman huipulle – miten?

Valtava ilo. 22 miestä sinivalkoisissa vaatteissa ja 16 miestä tummissa puvuissa. Kaikilla mitali kaulassa. Tämän porukan tunnetilaa on ulkopuolisen vaikea tajuta, niin vahva on heidän keskinäinen kokemuksensa. Mutta ilo tarttuu, myös lähellä eläviin ja sivusta seuraaviin. Ihmisyyden hienoimmillaan: iloita yhdessä kovalla työllä saavutetusta tuloksesta.

Kuva on jääkiekon maailmanmestaruuskisojen voittajajoukkueesta vuodelta 2019. Maa on sinivalkoinen Suomi. Joka vuosi joku maa voittaa maailmanmestaruuden, mutta sinä vuonna voitettiin myös jotain vielä suurempaa, ja ilo siitä kiiri yli kansallisten rajojen.

Joukkueessa pelasi 18 maailmanmestaruuskisojen ensikertalaista. Silti se päihitti Ruotsin, jolla oli 21 NHL-pelaajaa, Venäjän, jolla oli 14 NHL-pelaajaa, sekä Kanadan, jolla oli 23 NHL-pelaajaa. Vastoin odotuksia ensikertalaisten tiimi voitti. Miten ihmeessä?

Media kävi kuumana joukkueen odottamattomasta menestyksestä, jonka syitä pohdittaessa yksi asia nousi ylitse muiden: joukkuelaiset pelasivat toisilleen. He panivat itsensä epäitsekäästi likoon yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Sanottiin, että joukkue oli hyvin valmennettu. Mutta ennen kaikkea sillä oli hyvä arvomaailma, ja joukkueen ilmapiiri oli kohdillaan.

Joukkueen valmentajan Jukka Jalosen kerrottiin kysyneen pelaajilta kymmenen kysymystä ennen kisoja. Niistä moni käsitteli myös muuta kuin urheilua: »Millainen on perhelinteesi? Mitä harrastat vapaa-ajalla? Elämäsi kolme tärkeintä asiaa? Elämäsi kohokohta? Mistä syntyy hyvä joukkuehenki? Millaista peliä haluat meidän pelaavan?» Valmentaja osoitti kiinnostusta pelaajien elämään ja heidän henkilökohtaisiin unelmiinsa, kasvutoiveisiinsa ja ajatus- sekä kokemusmaailmiinsa, ei ainoastaan heidän työtavoitteisiinsa eli jääkiekkoon ja joukkueessa pelaamiseen. Hän halusi tutustua pelaajiin ensin ihmisinä ja vasta sen jälkeen pelaajina eli työntekijöinä.

Joukkue saatiin myös hyvin aikaisessa vaiheessa kasaan ilman kysymysmerkkejä ja odotteluja. Pelaajille tuli hyvä ja turvallinen olo.

Tähtipelaajista sanottiin: »Tässä joukkueessa tähdet eivät loistaneet omaa valoaan vaan heijastivat sitä valoa, joka hehkui koko joukkueesta. Eikä se tehnyt heistä pienempiä vaan suurempia.»

Osansa menestykseen oli maailman muuttumisellakin: »Nuoret miehet ovat olleet aiemmin ehkä sulkeutuneempia, ja 'vaikeiden' tunteiden näyttämistä on vältetty. Se on tullut esiin vaikeissa ja stressaavissa tilanteissa, mutta muutos on tapahtunut. Nykynuoret ja etenkin nykymiehet pystyvät puhumaan tunteistaan paremmin, ja se näkyy myös jääkiekossa. Pelaajat käyvät henkisillä valmentajilla ja joukkueen matkassa voi kulkea psykologi. – Tiukoissa paikoissa pystytään sen vuoksi pelaamaan turnauksen parhaita pelejä.»

Kaiken kruunasi ruotsalaisen median hatunnosto Suomelle: »Sallikaa minun aloittaa sanomalla: kiitos Suomi. Siitä, että te näytitte sen olevan mahdollista. Todistitte, että jääkiekko on yhä urheilua, jota ei ratkaista NHL-meriiteillä, miljoonasopimuksilla tai tähtistatuksella. MM-historia ei ole koskaan kokenut mitään tällaista. Kiitos ihmeestä, isoveli.»

»Tässä joukkueessa tähdet eivät loistaneet omaa valoaan vaan heijastivat sitä valoa, joka hehkui koko joukkueesta. Eikä se tehnyt heistä pienempiä vaan suurempia.»

Leijonien voittotarina paljastaa empatian voimasta jotain oleellista. Joukkueessa tavoiteltiin tulosta. Sama tulospyrkimys on muillakin työpaikoilla, kuten rahoitusosalalla, teknologiayrityksessä, terveydenhuollossa tai varhaiskasvatuksessa. Tuloksen saavuttamiseksi työntekijöiden taitojen ja oppimiskyvyn on luonnollisesti oltava kohdillaan ja tiimillä on oltava yhteinen tavoite. Näin oli myös jääkiekkjoukkueessa. On selvää, että pelaajat olivat taitavia ja heidän osaamisensa oli korkealuokkaista. Ilman sitä joukkue ei olisi kilpaillut sillä tasolla. Taito ei kuitenkaan ollut se, mikä toi lopullisen kilpailuedun ja kasvatti joukkueen pituutta joka suuntaan parillakymmenellä sentillä. Se, mikä voittoon näyttäisi vaikuttaneen eniten, liittyi johdonmukaisesti johonkin muuhun, nimittäin niihin empatian välittämiin tunteisiin ja kokemuksiin, joita joukkueen yhteinen tekeminen herätti: nöyryyteen, arvostukseen, turvallisuuteen, tasapuolisuuteen, leikkiin ja yhteenkuuluvuuteen. Nämä tunnetason kokemukset vetävät puoleensa, synnyttävät luottamusta, sitovat yhteen, rakentavat voimavaroja ja sytyttävät halun antaa. Tämä kaikki puolestaan vapautti pelaajat uskaltamaan panna kaiken itsestään likoon ja pelaamaan toisilleen.

Empatia on meille ainutlaatuinen kyky. Se tekee elämästämme onnellisempaa, merkityksellisempää ja terveempää. Mikä erityisintä, voimme kokea sen avulla yhteyttä toisiin ihmisiin niin, että itsessä syntyy tunne rohkeudesta, luottamuksesta

ja hyvinvoinnista. Siinä tilassa toimintakykymme on optimaalinen ja terveytemme vahvistuu. Sosiaalisesti on turvallisempaa olla oma itsensä ja antaa taitonsa yhteiseen käyttöön. Silloin on helpompi suhtautua toisiin arvostavammin, erilaisiin näemyksiin avoimemmin ja jännitteisiinkin asioihin suopeammin.

Ei liene sattumaa, että kun valmentaja pyysi vuoden 2019 maailmanmestarijoukkueen pelaajia kuvailemaan hyvää joukkuehenkeä, he nostivat vastauksissaan esille kaksi seikkaa. Ensinnäkin tärkeää oli saada olla oma itsensä. Sen lisäksi jokaista toivottiin kunnioitettavan samalla tavalla roolista riippumatta, niin että vuorovaikutus perustuu luottamukseen, avoimuuteen ja reiluuteen.

Erityisesti viime vuosikymmenten aikana on alettu kiinnostua empatian hyödyistä myös työelämässä. On ymmärretty, että empatia vaikuttaa monin tavoin positiivisesti työntekijän, tiimin ja koko organisaation hyvinvointiin ja tuottavuuteen. On esimerkiksi osoitettu, että organisaatio on kannattavampi ja muutoskykyisempi, kun sen työntekijät kokevat enemmän empatiaa. Tiimissä parempaa yhteistyötä, ymmärrystä ja ongelmanratkaisukykyä ennustaa empatia enemmän kuin älykkyyssosamäärä tai yksilön superlahjakkuus.

Työntekijöille kokemus empatiasta työpaikalla tuo useita hyötyjä. Se muun muassa vähentää masennusta, työperäistä uupumusta ja tunnepohjaista loppuun palamista ja vahvistaa luottamusta, luovuutta, työn imua, arvokkuuden kokemusta, työpaikkaan sitoutumista, motivaatiota ja halua palvella asiakkaita ja työkavereita paremmin. Itselleen myötätuntoisen työntekijän omanarvontunne on vähemmän herkkä heilahteluille saavutusten tasossa. Oppiminen ja uudelleen yrittäminen on helpompaa. Myös johtajaa pidetään parempana ja hänet nähdään älykkäämpänä, kun hän on empaattisempi.

Empatian puute puolestaan näkyy monenlaisina haittoina töissä. Esimerkiksi epäystävällisyys työpaikalla syö työntekijöiden sitoutuneisuutta, huonontaa työn laatua ja saa työntekijän

pihtaamaan työpanostaan tai jopa vaihtamaan työpaikkaa. Työntekijät myös ideoivat vähemmän ja heidän tuotoksensa ovat tylsempiä. Organisaation asiakassuhteet kärsivät ja auttamishalu työpaikalla vähenee. Kaiken kukkuraksi johtajien ja esimiesten työajasta voi kulua liki kaksi kuukautta vuodessa epäystävällisyyden ja työntekijöiden välisten suhteiden setvimiseen. Myös työntekijöiden terveys ja hyvinvointi kärsivät. Syntyy psyykkistä uupumusta ja stressiä, mikä altistaa monille fyysisille sairauksille ja työkyvyn heikentymiselle. Sairauspoissaolot ja niiden kustannukset lisääntyvät. Jopa riski saada sydänkohtaus voi olla suurempi, jos työskentelee pitkään epäempaattisen pomon kanssa.

Empatian puute näkyy myös yksinäisyytenä ja eristäytyneisyyden kokemuksena, vaikka töissä olisi ihmisiä ympärillä. Silloin käännyimme helposti sisäänpäin, toisten voi olla vaikeampi lähestyä ja syntyy negatiivinen kierre: motivaatio ja sitoutuneisuus surkastuvat ja työkaverit lähestyvät entistä harvemmin auttaakseen tai kysyäkseen kuulumisia, mikä lisää pahoinvointia ja edelleen yksinäisyyden kokemusta. Pelkkä pelko ohitetuksi tulemisesta tai siitä, onko empatian ja sen tarpeen ilmaiseminen kannustettua töissä, saa työntekijän pidättelemään itselleen merkityksellisten asioiden kertomista ja piilottamaan ilon ja kärsimyksen kokemuksia. Tämä vaikeuttaa työkavereiden avun tarpeen huomaamista ja kyseenalaistaa avun vastaanottamisen järkevyyden. Silloin empatian hyvät vaikutukset menetetään. Työpäivän päätteeksi niin positiiviset kuin negatiiviset vaikutukset leviävät töistä myös kotiin.

On selvää, että empatia on tärkeä taito tämän päivän ja tulevaisuuden työelämässä. Kuten Microsoftin toimitusjohtaja Satya Nadella totesi syksyllä 2021: välittäminen on työpaikan tärkein valuutta. Elämme ennennäkemättömän ristiriitaista aikaa psyykkisten ja kognitiivisten työvaateiden vinkkelistä. Paineet tehostaa työntekoa ovat suuret samaan aikaan kun tie-

totyö vaatii entistä enemmän huomiota aivojen palautumiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Uupumus ja stressi lannistavat ja vähentävät niin työkykymme kuin elämäniloamme yhä hälyttävämmässä määrin. Työpaikoille ja koko yhteiskunnalle se on valtava inhimillinen ja taloudellinen painolasti. Samaan aikaan armottoman ja armollisen keskinäisriippuvuuden myötä maailma ympärillä on yhä epävarmempi ja vaikeammin hallittavissa, kilpailu työntekijöistä, asiakkaista ja yhteistyökumppaneista tiivistyy ja luottamusta kaipaava ihminen janoaa turvaa, näennäistä tai aitoa.

Toisaalta useimpien ongelmien ollessa yhteisiä kuka tahansa voi vaikuttaa niihin myönteisesti. Siinä missä yhteistyö on työelämän vaade, se on myös mahdollisuus. Ja siinä jos jossain olemme ihmislajina onnistuneet ja voimme onnistua jatkossakin, jos annamme empatian tehdä sen, minkä se parhaiten osaa: tehdä älykkyystämme ja hyvántahtoisuudestamme yhteisiä. Tämä kyky korostuu entisestään tekoälyn muuttaessa työnte-koa. Koska ihminen on edelleen konetta taitavampi kaikista inhimillisimmissä toiminnoissa, kuten luovuutta ja yhteenkuu-luvuutta synnyttävässä vuorovaikutuksessa, niihin kannattaa ilman muuta panostaa. Samaa sanovat Maailman talousfoo-rumi, konsulttiyhtiö McKinsey ja Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD:kin tuoreissa raporteissaan, jotka listaavat tulevaisuuden tärkeimpiä työelämätaitoja. Etätöykään ei tätä mahdollisuutta poista, mutta se lisää tarvetta haluta ja muistaa kiireenkin keskellä kiinnostua ja kysyä työkaverilta: Mitä sinulle kuuluu?

Kun ymmärrämme paremmin, miten empatia toimii, pystymme auttamaan sitä toimimaan sujuvammin ihmisten välillä. Empatia on koko organisaation asia. Koska se vahvistuu yhtä lailla, kun annamme, todistamme ja vastaanotamme sitä, voimme jokai-nen vaikuttaa sen toimintaan. Siksi tämä kirja sopii organisaat-ioiden johdolle ja kaikille työntekijöille. Se kuvaa, mitä empatia

on, minkälaisia hyötyjä se tuo työelämään, mikä sitä estää ja mitä johtaja ja jokainen työntekijä voi tehdä sen lisäämiseksi. Ennen kaikkea kirja tarjoaa suuren määrän konkreettisia työkaluja, joilla työstää omia, tiimin ja koko työpaikan empatiataitoja. Kaikki kirjan työkalut perustuvat tieteelliseen tutkimukseen. Olen käyttänyt niitä niin omassa elämässäni ja työssäni kuin koulutuksissani eri alojen erikokoisissa työyhteisöissä, tiimeissä ja johtoryhmissä.

Kirja koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä kerron millainen suhtautuminen herättää empatian, millainen merkitys empatialla on ihmiselle, mistä kolmesta kyvystä empatia muodostuu, mitkä kymmenen hyötyä se tuo työhön, miten meistä tulee tiimissä paras esiin empatian avulla ja miten se muuttaa työpaikalla vallitsevaa ihmiskäsitystä. Kirjan toisessa osassa avaan lisää empatian kolmea kykyä. Empatian anatomian ymmärtäminen on tärkeää, sillä arkikäsitteemme siitä saattaa joskus jopa estää empatiaa toimimasta kokonaisuuden kannalta viisaasti. Se voi tahtomattammekin ohjata meitä vääränlaiseen, kannattamattomaan toimintaan. Samalla annan jokaiseen empatiakykyyn työkaluja. Ne on jaoteltu kolmenlaisiin taitokokoelmiin: ajattelun taidot, tunnetaidot ja myötätuntoiset ja myötäintoiset ystävällisyyden teot.

Oleellista on ymmärtää, että meissä jokaisessa on jo kyky empatiaan. Joskus sen lisäämiseksi on parasta tutustua siihen kaikkeen, mikä sitä estää. Kirja ei ole välttämättä helppo; se haastaa lukijaa. Tulokset ovat kiinni siitä, miten uskallat lukijana tarkastella omaa ajatteluasi ja toimintaasi ja käytännössä kokeilla taitoja ja työkaluja, joita kirja tarjoaa. Empatia ei ole sidottu persoonallisuuteen. Se ei ole esimerkiksi ekstrovertin lyömäase suhteessa introverttiin, tai toisinpäin. Pikemminkin on kyse aidosta hyvästä tahdosta auttaa toista onnistumaan hänelle tärkeässä asiassa ja hänelle tärkeällä tavalla.

Empatian ohjaaminen viisaasti ei ole kenellekään helppoa, sillä se vaatii monipuolisia taitoja sekä ymmärtää että toimia

»Ihminen ei uskalla, koska käsketään,
hän uskaltaa, koska hänestä välitetään.»

jämäkästi. Se on taitoa katsoa epämurkavuutta silmästä silmään, mutta myös kykyä etsiä mahdollisuuksia ja nähdä, mitä kaikkea hyvää itsessä, toisissa, tiimissä ja organisaatiossa jo on, ja lisätä hyvää silloinkin, kun asiat ovat tavallisen hyvin. Tähän toivon kirjan tuovan rohkeutta. Omista tutkimuksistani tiedän, että empatiataitojen oppiminen on mahdollista.

Vuosi kiekkomestaruuden voiton jälkeen Leijonien valmentaja Jalonen kommentoi: »Hyvän ilmapiirin ja joukkuehengen saamisessa voittaminen auttaa, mutta ilman hyvää joukkuehenkeä et voita – ainakaan pitkässä juoksussa.» Tutkimuksen valossa olen samaa mieltä: ihminen ei uskalla, koska käsketään, hän uskaltaa, koska hänestä välitetään. Oikeanlaisessa ympäristössä työntekijöitten taidot tulevat parhaiten esiin. Sen vuoksi jääkiekon MM-joukkueen ensikertalaiset ylittivät yhdessä yksilölliset taitonsa. Joukkue ymmärsi, että arvostava ja turvallinen ilmapiiri on edellytys taitojen ja potentiaalain kasvattamiselle ja hyödyntämiselle. Välittämällä ensin ihmisestä saatiin myös joukkueelle parempi tulos.

Ne yritykset ja yhteisöt, jotka ymmärtävät empatian voiman, moninkertaistavat mahdollisuutensa menestyä.

Lannistavassa ilmapiirissä työntekijä ei innovoi, ei kehity eikä innostu. Empaattisessa ympäristössä taas työntekijän rohkeus, luovuus ja yhteistyöhalu vahvistuvat. Empatian avulla työpaikalle luodaan mahdollisuuksia onnistua, kasvaa ja voida hyvin. Sitoutuminen ja halu ponnistella yhteiseksi hyväksi lisääntyvät.

Empatian voima työssä -teos kertoo, mitä empatia on ja miksi sitä kannattaa kehittää työelämässään. Teos antaa selkeät välineet siihen, miten jokainen voi kehittää empatiataitojaan ja miten työyhteisöön voi rakentaa menestystä ruokkivan empaattisen työkuultuurin. *Empatian voima työssä* on kansainväliseen tutkimukseen ja liike-elämän esimerkkeihin perustuva tietopaketti, jonka tarjoamin välinein empatiasta kehittyy yrityksen konkreettinen voimavara. Syntyy menestystä, joka kestää.

MIIA PAAKKANEN on kauppatieteilijä ja kansainvälinen myötätunnon tutkija, joka on kouluttanut yrityksiä empatiataidoissa vuodesta 2015 lähtien.

