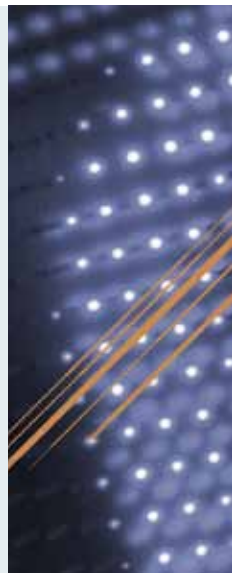


Empaattisen viestinnän merkitys työhyvinvoinnille, sitoutumiselle ja työnlaadulle



JOHANNA WAHLBECK

Empaattinen viestintä on sitouttavaa, syvämotivoivaa ja tuloksellista. Välittäminen ja sen viestiminen verbaalisesti ja käytännön rakenteellisin mahdollistuksin edesauttaa synergian, menestyksen, tai tuloksellisuuden saavuttamista. Pelkkä strateginen suunnittelu neutraloituu ilman toimeenpanon viestinnällistä onnistumista. Strategian jalkautus edellyttää säännöllistä ja selkeää motivoivaa viestimistä. Se ei ole yksisuuntaista tiedottamista, vaan pyrkii siihen, että alaiset tuntevat ja kokevat strategian tavoitteet omiksi tavoitteikseen vuorovaikutuksellisen dialogisen prosessin kautta. Strategian onnistunut jalkauttaminen johtaa korkeampaan sitoutuneisuuden asteeseen, merkitysten luomiseen.



*Empaattiset johtajat
kykenevät herkästi
päättämään, mitä muut
haluavat, ja ottavat tämän
huomioon johtamisessaan.*

Empaattinen viestintä

”Viestinnän ilmiöt” -tutkimuksessa (2004) ennustettiin informaatiotulvalle vastailmiötä. Tähän rauhoittumisen ja syvällisyyden tarpeeseen johtaja, ja työnhajaaja, voi empaattisen viestinnän keinoin vastata. Gareth Morganin organisaatioiden tarpeisiin muokkaaman Maslow’n tarvehierarkian mukaisesti perinteiset kepit ja porkkanat tyydyttävät hierarkiassa alempana olevia tarpeita (fyysisiä, turvan, sosiaalisuuden ja egon), mutta sitoutuminen tapahtuu ylimmällä, syvemmällä, ”itse-aktualisoinnin” tasolla, kokemuksena oman potentiaalin aktualisoitumisesta työn kautta. Ylimmän portaan kohdalla on kyse rohkaisusta ”täyteen työntekijän sitoutumiseen” ja työ koetaan ”todella suurena ilmaisullisena ulottuvuutena työntekijän elämässä” (Morgan 1997). Todellinen sitoutuminen syntyy kun alainen sisäistää syvällisesti työnsä merkityksen ja oman panoksensa yhteisten, hyväksytyjen tavoitteiden saavuttamisessa.

Vuorovaikutuksessa tarkistetaan, onko viesti ymmärretty. Viestinnän ymmärrettävyys lisääntyy, kun tunnistaa toisten tunteita. Leif Åbergin sanoin, ”empaattiset johtajat kykenevät herkästi päätte-

lemään, mitä muut haluavat, ja ottavat tämän huomioon johtamisessaan” (Åberg luennolla 2006). Vapaamman aikatauluttomamman työasioista keskustelun tarve on lisääntynyt kaikissa organisaatioissa.

Työhön liittyy luonnollisesti tunteita, sitä enemmän mitä merkityksellisemmäksi työ koetaan. Liitetäänkö positiivinen vahvuus johtajan luonteessa epäempaattiseen viestintään? Onko paljon peräänkuulutettu asiakeskeisyys tunteiden ja empatian kieltämistä? ”Takojat” (yksi Meredith Belbinin ryhmärooleista) ovat sekä energisen innostavia että ärsyyntyviä ja tehokkuutta sekä tulosta ylikorostavia (Åberg 2006). Negatiivisävytteinen viestintä ei paikoittaisesta innostamisesta huolimatta johda henkilöstön sitoutumisen lisääntymiseen. Åbergin mukaan ”riemujohtaja” keskittyy myönteisesti ja kannustavasti alaistensa työn ilon ja henkisen kasvun edistämiseen. Häneltä voisi edellyttää ”ihmistuntemusta, diplomatiaa ja vuorovaikutustaitoja, neuvottelutaitoja ja luovia tekniikoita” (Åberg 1993).

Empaattisen viestinnän tärkeyden korostaminen tuo mukanaan piirrepi-

notuksen johtajien valinnassa. Korostusta tarvitaan, koska yksipuolinen taloudellinen näkökulma sulkee pois inhimillisen näkökulman, jolloin tunnepohjaan perustuva sitoutuminen laskee. Myös Pentti Sydänmaanlakan ”älykäs johtajuus” -mallissa korostetaan luovuutta ja nähdään johtajuus kokonaisvastaisesti. Tämä tarkoittaa sekä rationaalisten, emotionaalisten että henkisten luovan älykkyyden ulottuvuuksien huomioimista johtamisessa (Sydänmaanlakka 2004).

Jungilainen näkökulma lempeämpänä vaihtoehtoisena lähestymistapana

Gareth Morgan ottaa *Images of Organization* (1997) -teoksessa esille joitain näkökulmia johtamiseen jungilaisen teorian kautta. Hän esittelee Psykkinen vankila -organisaatiometaforan, jonka jo Platon älyllisti luolavertauksessaan. Ihmiset ovat taipuvaisia luomaan psykologisia maailmoja, jotka vangitsevat rajojensa sisäpuolelle (Morgan 1997). Freudin psykoanalyttistä teoriaa analyttiseksi psykologiaksi kehittänyt syvyyspsykologi C. G. Jung on eräs rajoittavia ajattelutapoja kritisoineista.

Morganin mukaan Jung dematerialisoi psyyken ymmärtämispamme, kuten Einstein käsityksemme fyysisestä todellisuudesta. Freudilainen teoria keskittyy ruumiin tarpeisiin. Jung irrottautui freudilaisuudesta esimerkiksi korostamalla psyyken universaalisuutta, ”kollektiivista tiedostamatonta”. Jungin arkkityypit ovat ajattomia kokemusajatuksellisia struktuureita, jotka osaltaan liittävät

Kun työntekijää motivoidaan ja kohdellaan mahdollisimman eettisesti, sitoutumisen aste kasvaa.

yksilön kollektiiviseen. Ne vaikuttavat siihen, miten ymmärrämme maailmaa ja yhteyksiä tietoisien ja tiedostamattoman välillä. Jungilaisen teorian avulla voidaan muun muassa tunnistaa niitä ”varjo”-arkkityyppien ilmentymiä, joita emme haluaisi ajatella, mutta joita organisaation muodollisesti rationaalisen pinnan alla kytee. Tiedostamaton varjopuoli voi vaatia huomioimista stressin tai sabotaa-sin muodossa (Morgan 1997). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että negatiiviset työmaailman ilmiöt voisi palauttaa yksiselitteisesti varjo-aspekteihin. Niiden tietoisien kyseenalaistamisen jälkeen potentiaali synergiselle muutokselle kuitenkin lisääntyy. Jungilainen lähestymistapa on holistinen painottaessaan yksipuolisuuteen kallistumisen tuhoisuutta. Morganin mukaan se tähtää vastakkaisten elementtien tunnistamiseen, ristiriitojen käsittelemiseen yhdistävällä tavalla. Ratkaisemattomat ristiriidat voivat myös projisoitua kanssaihmissiin. (Morgan 1997, Jungin käsitteistä, kuten varjo, esim. Wahlbeck 2009). Tämä kaikki vaikuttaa työterveyteen.

Sitouttamisen eettisyydestä ja työn merkityksellisyydestä

Numeraalisen tuloksellisuuden ja tilastojen tulisi toimia yhtenä tiedon lähteenä, tiedon jäsentäjänä, ei totuuden torvena. Tuloksellisuuteen liittyvää laatu- ja arvokulmaa ei saa unohtaa. Tyytymätön työntekijä on huonompi asiakaspalvelija ja taloudellisesti kannattamattomampi kuin tyytyväinen ja sitoutunut kollegansa. Työnohjaaja voi esimerkiksi palauttamalla yhdessä tähtihetkiä ohjattavien

mieleen lisätä sitoutumista, tunnesidettä työpaikkaan.

Yritys voi sitouttamisviestinnällä luoda edellytyksiä sitoutumiselle. Åbergin sanoin ”sitoutuminen on henkilön kokemana tunne” tärkeän työn tekemisestä, tavoitteiden sisäistämisestä ja halusta antaa henkilökohtainen panos ”tavoitteiden saavuttamiseksi” (Åberg 2006). Jotta haluaa jotakin, täytyy löytyä syytä siihen, motivaatiota. Sitouttaminen toimii parhaiten, kun se on motivoivan viestinnän muodossa tapahtuvaa empaattista vuorovaikutusta. Tällöin myös riski sen kokeemisesta manipulaationa pienenee. Kun työntekijää motivoidaan ja kohdellaan mahdollisimman eettisesti, sitoutumisen aste kasvaa.

Jungilaisesta näkökulmasta katsoen tarvitsemme symbolirikkaita rituaaleja. Palkitsemisrituaali töissä on todellinen tähtitietäjäharvinaisuus. Rituaaleja tarvitaan myös osana viestintää työpaikalla (kuten läksiäisten muodossa), koska merkityksiä ei voi pelkästään loogisanalyttisesti käsitellä, selittää eikä muodostaa. Ilman merkityksiä sitoutuminenkaan ei ole mahdollista, ja ihminen joutuu eskapismien nielaisemaksi. Jos työtä ei koeta sekä itselle merkitykselliseksi että omaa panosta merkityksellisenä osana yritystä tai instituutiota työstä tulee vain työtä, ilman motivaatiota. On myös muistettava, että rituaalien arkkityyppinen merkitys vähenee, jos niitä lähdetään muuttamaan.

Jollei ole visiostaan aidosti innostunut, innostuneisuutta on vaikea synnyttää muissakaan. Polun vision saavuttamiseksi, johon kuuluu jäsentävänä elementtinä missio ja sen eettinen legitimitetti, tulee olla omaperäinen. Visiota ei tarvitse saavuttaa, se on jotain joka motivoi etenevänsä. Siinä on jotain arkkityyppisesti samankaltaista kuin Graalin maljan tavoittelussa. Täydellistä onnea tai tasapainoa ei

voi saavuttaa, mutta pyrittäessä sitä kohti aktiivisesti, syntyy tunne tasapainoisesta, onnellisesta työelämästä.

Motivaatiosta sitoutumiseen

Voisiko lempeämmillä keinoilla saavuttaa vielä tuloksellisempaa toimintaa? Nykyhetkessä on alettu lämpiämään tälle lämpimämmälle lähestymistavalle: organisaatio hyötyy kun työntekijä viihtyy. Rajoitukset hyväksytään helpommin, kun tiedetään niiden syyt, ja koetaan ne tärkeiksi tai tarpeellisiksi perustelevan empaattisen viestinnän kautta. Esimiehen on viestittävä työyhteisön tavoitteet mahdollisimman selkeästi, jotta ne voidaan sisäistää (soveltaen Åberg 1993).

Usein strategian muodostus tapahtuu johdon tasolla ja jalkauttaminen *top down* -suuntaisesti. *Top down ja bottom up* -tapojakin voi kuitenkin varioida ja yhdistää. Parhaimmassa tapauksessa sitouttaminen tapahtuu työntekijöiden toimesta, kun he ovat mukana laatimassa pelisääntöjä ja suuntaamassa kehitystä. Kun itse suunnittelee, motivoituu helpommin toteuttamaan suunnitelmat. Silloin ei tarvitse jatkuvasti perustella kaikkea tekemistä perinpohjaisesti. Organisaation toiminta vaarantuu, jollei osaavia työntekijöitä ole tarjolla, tai jolleivät työntekijät ole motivoituja ja sitoutuneita.

Mielipiteitä voi muuttaa älyllisesti perustelemalla, vaikka tällaisen asennevaikuttamisen onnistuminen on Åbergin mukaan harvinaista (Åberg 2006). Silloin sitoutumista aikaansaavan viestinnän aitous korostuu. Aitous voi puuttua teoriassa ”lämpimästä” viestinnästä, jos se on kaavoihin kangistunut. Tehokas viestijä pystyy virittäytymään toisen aaltopituudelle. Edellinen ominaisuus on niitä, joita ei voine opettaa, ainakaan aikuiselle, paitsi ehkä esimerkiksi työnhajauksessa.

Kun ”motivoivassa keskustelussa” pyrkii ”myymään” ajatuksensa toiselle”, vies-

tintä on suostuttelevaa (Åberg). Suostutteleminen on aidointa ja tuloksellisinta, kun se tehdään empaattisesti, yrittäen asettua ennakoivasti toisen asemaan. Sitä ei saavuteta, jollei tarkastella omia pyrkimyksiä tarkoin, tiedetä mitä tilanteessa halutaan ja missä ollaan valmiita joustamaan. Työnohjauksessa voidaan tunnistaa näitä rajoja.

Empaattinen viestintä syvä-motivoivana sitouttamisväli- neenä

Empatian korostaminen ei tarkoita kaiken hyväksymistä, sääliä, tai johtajan auktoriteetin menetystä. *Empatia* (kreik. *empathia*: em = sisällä; t = tunteet) on toisen asemaan eläytymistä ja omien tunteiden erottamista toisen tunteista. Empatia on suuri resurssi viestinnässä, eikä sulje pois analyttisyyttä tai asiakaskeisyyttä, painatuksen muuttuessa tilannekohtaisesti. Käyttäytymisen ohjaaminen onnistuu näin helpommin, ja väärinkäsityksiltä ja esimerkiksi turhilta irtisanomisilta voidaan välttyä.

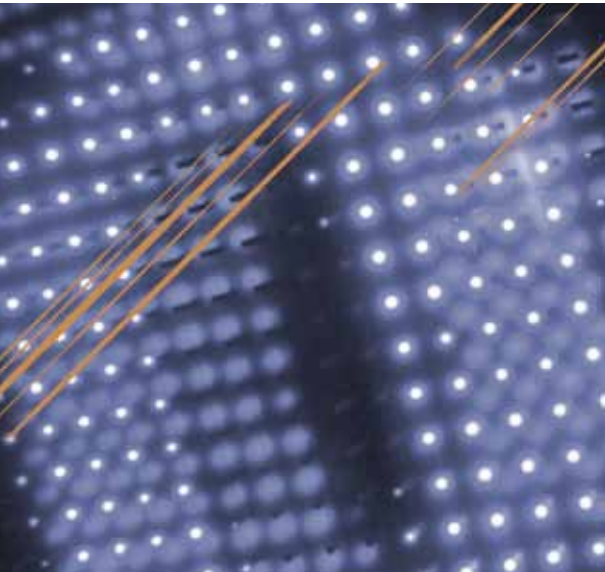
Åberg korostaa empatian tärkeyttä viestin lähettämisen pohjustusajattelumallina (Åberg 1993). Empaattinen näkökulma syventää vuorovaikutussuhdetta ja kokemusta yhteisymmärryksestä myös vastaanottaessa viestejä, vaikka täydellinen toisen ihmisen ymmärtäminen kuuluu psykologisiin mahdottomuuksiin. Empatiaa on vaikea teeskennellä, siksi sen välittyminen viestintätilanteessa todennäköisesti koetaan aitona. Aito kokemus ymmärtämisestä ja ymmärretyksi tulemisestä lisää motivaatiota, koska ihminen kokee itsensä niin merkitykselliseksi, joka on keskeisintä ihmiselämässä.

Yksilön motivoituneisuuteen ja sitoutumiseen vaikuttaminen viestinnällä on vaikeaa, mutta mahdollista. Merkityksellistämällä, empaattisella viestinnällä, johtaja kertoo arvostavansa työnteki-

jää, ja työnohjaaja ymmärtävänsä, joka vapauttaa viestimään. Åbergin sanoin: "Jos itse työ koetaan merkityksettömäksi tai epämieliseksi, on henkilöä vaikea motivoida työskentelemään". Työskentely on kuitenkin pinnallista ja suhteellisen tehotonta toimintaa, jollei työntekijälle synny kokemusta oman osuutensa merkityksellisyydestä, jota voidaan metsästää myös työnohjauksellisesti. Kokemus itsestä toteuttamassa merkityksellisenä koettua työtä on olennainen. Jos oman osuuden merkityksellisyyden kokemus jää hataraksi, voi kokea itsensä korvattavaksi pelinappulaksi, jolloin motivaation ja sitoutumisen taso laskee. Tämä korostuu työyhteisöissä irtisanomispaineissa. "Sitoutuminen syntyy parhaiten, kun henkilö saa itse vaikuttaa omaa työtään koskevaan suunnitteluun. Sitoutuminen on vähäisempää, jos hänelle määrätään töitä häntä kuulematta" (Åberg 1993).

Johtaja voi empaattisella viestinnällä edesauttaa alaisten sitoutumista, kuunnellen henkilöstön aitoa moniäänisyyttä – dialogisuutta. Merkityksellisyyden kokemuksen kautta voi motivoitua, mitä voi ajatella hinkuna tehdä. Tavoitteen hyväksytyään sitoutunut henkilö antaa itsenäisen panoksensa sen saavuttamiseksi, hänellä on hinku tehdä työtä (Åberg 1993).

Kun kohdataan alaisia, jotka ovat haluttomia toimimaan empaattinen ja tilannetajuinen johtaja voi löytää heidän kanssaan yhteisen sävelen ymmärtämällä ja hyväksymällä ihmisten erilaisuutta. Yhteisö koostuu yksilöistä. Morganin mukaan "paralleeli prosessointi" ja informaation jakaminen voi olla luovuuden, jaetun ymmärryksen, luottamuksen ja sitoutumisen lähde" (Morgan 1997). Empaattinen sitouttamisviestintä on myös näkökulman vaihtoa ja ennakoivuutta.



”Toimiva viestintäjärjestelmä” on ”edellytys tavoitteelliselle työlle työyhteisön puitteissa” (Åberg 1993). Sisäisen viestintäjärjestelmän toimimattomuuden seurauksena voi olla työtä innostuneimmin tekevien lähtö tai loppuun palaminen, työn laadun ja näin myös taloudellisen tuloksen kärsiessä. Tiimien ylikuormitusongelma voisi olla sisäiseen viestintään panostamalla vältettävissä. Aristoteleen lanseeraama kultainen keskitie on paras vaihtoehto; on otettava sekä arvot, muutos että ihmiset huomioon, katsottava asioita eri näkökulmista ennen toimintasuunnitelman laatimista ja toteuttamista. Työnohjauksen kautta voi syvämotivoida ja siirtää mahdollista kuppikuntaviestintää rakenteellisesti ja luottamuksellisesti käsiteltäväksi, ja lisätä sisäisen viestinnän määrää ja laatua.

Tunneällyn näyttäminen empaattisen viestinnän kautta on tärkeää ja merkityksellistä työntekijöille. Merkityksellisyden kokemisen kautta sitoutuminen työn tekemiseen lisääntyy. Empaattiseen viestintään kuuluu myös sanonta *omnis festinatio ex parte diaboli est* (kaikki kiire on paholaisesta). Leonardo da Vincin ”laiskotteli” (Bramby 1990). Tällaista vas-

tapainoa nykytyöelämässä tarvitaan, jotta hyvinvointi lisääntyy työpaikalla. Ihminen tarvitsee suvantoaikoja muutoksen ja kiireen, positiivisenkin stressin, keskellä. Inhimillisen näkökulman huomioiminen ei sulje pois taloudellisen tuloksen kasvua.

Työn tulokset paranevat, kun ei polteta voimavaroja, työntekijöitä, loppuun. Työhyvinvoinnista huolehtiminen ei ole pelkästään eettistä (ja lailla säädettyä): Rutinoitunut, välillä joutilas osaava työntekijä, joka on myös motivoitunut ja sitoutunut tekemään työtään on paras yhdistelmä.

Empaattinen viestintä, ymmärtämään pyrkiminen ja erilaisuuden hyväksyminen tilannetekijöiden vaatimusten rajoissa, on sitouttavaa viestintää. Kun välitämme, ja koemme itsemme merkitykselliseksi osatekijäksi hyväksytyyn tavoitteen saavuttamisessa, syvämotivoitumme, jolloin haluamme mukaan, haluamme sitoutua. Tilan antamisen ja työn raamien säätelyn tasapainottelu vuorovaikutteisen empaattisen viestinnän avulla on haasteellista. Kun tähän päästään, voidaan puhua tehokkaasta, laadukkaasta tuloksellisuudesta. Siihen kuuluu riemu ja inhimillisten resurssien huomioon ottaminen, se on eettistä johtamista.

JOHANNA WAHLBECK

on luovan läsnäolon yrittäjä, joka työnohjaa (STOry-pätevyys), pohdiskelee taidetta ja elämää (taidefilosofi, FM), valmistuu syksyllä 2015 kuvataideterapeutiksi (SMS), ja on toiminut vuosia myös työsuojeluvaltuutetun luottamustehtävässä.

johanna.wahlbeck@gmail.com
<http://oivallamme.fi/content/johanna>

Artikkelissa käytetyt kirjallisuusviitteet ja lähteet löyvät netistä:
www.suomentyonohjaajat.fi/osviitta