



ManpowerGroup®

OPAS EMPATIATAIDOT TYÖELÄMÄSSÄ

– Miksi ja miten luodaan empaattinen työkuultuuri



SISÄLTÖ

Alkusanat:

Empatian aika on nyt 3

Matti Kariola, toimitusjohtaja, ManpowerGroup:

Miten empatia auttaa vahvistamaan psykologista turvallisuutta ja hyvinvointia työyhteisöissä?

Empatia – työelämän supervoima 4

Niina Majaniemi, Customer Success Account Manager, kirjailija, Microsoft:

Empatiaa voi oppia. Millaisilla käytännön vinkeillä empatiataitoja voi kehittää?

Tuottavuutta empaattisella johtamisella 9

Vinkit empatiataitojen kehittämiseen 8

Henna Karjalainen, markkinointi- ja viestintäjohtaja, ManpowerGroup:

Vuorovaikutus on avain empatian rakentamisessa.

Millainen vuorovaikutus lisää turvallisuuden tunnetta?

Empatia vuorovaikutuksessa – lähesty kollegoitasi aivomyönteisesti 14

Leena Talvensaari, Head of Culture and People Operations, Avidly:

Luovuus ja empatia ovat toisiinsa kietoutuneita.

Mitä luovuuden kukkaan puhkeaminen vaatii ympäristöltään?

Organisaation luovuutta ruokkimassa 18

Daniel Hietala, Business Unit Director, Experis Digital Workspace, ManpowerGroup:

IT-maailmaa ei perinteisesti pidetä empaattisena, mutta voiko se silti olla sitä?

Empatia ja IT, match made in 01101000 01100101 01100001 01101110

01100101 01101110 or 01101000 01100101 01101100 01101100? 22

Belinda Parmar, Officer of the Order of the British Empire:

Jälkipuhe 24



Alkusanat – Empatian aika on nyt

Miten jatkaisit lausetta: “Empatia on tärkeää työelämässä siksi, että....”? Että työelämä muuttuu? Empatiakyvyn tarve korostuu muutostilanteissa, joten ei ole ihme, että empatiasta puhutaan juuri nyt paljon. Meillekin empatiasta on tullut tärkeä puheenaihe, johon haluamme pureutua tämän oppaan kirjoituksissa useasta eri näkökulmasta.

Poikkeusaikana työelämän muutostahti on kiihtynyt, mutta vauhdissa on tärkeää pitää mielessä, että hyvä työelämä on mahdollinen myös tulevaisuudessa.

Tulevaisuuden avarakatseinen, monipuolinen ja luova tutkiskelu onkin tärkeää juuri nyt. Kyse on nyt tekemistämme valinnoista, joista tulevaisuuden mahdollisesti jopa nykyistä parempi työelämä rakennetaan.

Useista vanhoista ajattelu- ja toimintatavoista täytyy kyetä oppimaan pois. Vastaavasti osaamista, tietoa ja luovuutta on opittava hyödyntämään entistä paremmin.

Keskustelu digitaalisuuden ja ilmastonmuutoksen vaikutuksista on meille tuttua, mutta vasta nyt alamme todella nähdä seurauksia.

Uskomme, että merkityksellisellä ja kestäväällä työllä on valta muuttaa maailmaa. Poikkeusaika on osoittanut ihmisten osaamisen ja ihmismielen merkityksen. Ihmisillä on taito ratkaista viheliäisiä ongelmia ja sopeutua sekä kasvaa muuttuvissa olosuhteissa.

Kestävän työelämän ytimessä ovat materiaalien asioiden lisäksi empatiaan ja hyvinvointiin liittyvät tekijät. Teknologisen kehittymisen mukana tuomat mahdollisuudet ovat mittavat. Ilmastonmuutokseen reagoitaessa hyvinvointia on mahdollista täydentää lisääntyneellä henkisellä hyvinvoinnilla panostamalla turvallisuuteen, itsensä toteuttamiseen, arvostuksen kokemiseen ja ihmissuhteisiin. Kaiken tämän keskellä on empatia.

Kokosimme luettavaksesi kirjoituksiamme empatiasta tärkeänä työelämää ja maailmaa kehittävänä voimana.

Antoisia lukuhetkiä!



Matti Kariola
Toimitusjohtaja
ManpowerGroup

Empatia – työelämän supervoima

Empatia on aihe, joka puhuttaa nyt hyvin paljon. Eikä ihme, elämme muutostilanteessa, jossa olemme pikkuhiljaa siirtymässä uuteen tapaan tehdä työtä ja olla yhdessä. Muutoksen keskellä empatiakyky, eli toisen ihmisen ja hänen tarpeidensa ymmärtäminen, korostuu.

Empatiaan kannattaa nyt panostaa ja kunnolla. Eikä vähiten siksi, että empatia on olennainen elementti psykologisesti turvallisen työympäristön rakentamisessa.

Tiedämme, että psykologisella turvallisuudella on valtava merkitys työyhteisöjen hyvinvoinnin kannalta. Tutkimusten mukaan se on lisäksi vahva tekijä menestyvien yritysten ja tiimien takana. ManpowerGroupin aiemmin tänä vuonna julkaisema [raportti työelämän megatrendeistä](#) listaakin empatia- ja myötäelämistäidot yhtenä johtamisen uudistuvista vaatimuksista.

Tästä syystä meidän kaikkien, ja erityisesti johtajien, olisi syytä sisäistää empatiataitojen kriittisyys ja tarpeellisuus uudessa työelämässä.

Empatiakehän avulla kohti hyvinvointia

Empatian ja psykologisen turvallisuuden suhdetta voi hahmotella monella tavoin. Itse näen asian kehänä, joka kuvastaa, kuinka empatia auttaa vahvistamaan psykologista turvallisuutta ja hyvinvointia työyhteisöissä.



Empatiakehän ensimmäinen vaihe lähtee liikkeelle yksilön vapaudesta olla oma itsensä ja puhua omana itsenään, eli ”minuna”. Silloin hänellä on lupa tuoda esiin itseään ja kokemiaan haasteita, olivat ne sitten työhön tai muihin elämään liittyviä. Työ- ja yksityiselämämme heijastuvat nimittäin aina toisiinsa jollain tavalla. Siksi meidän tulisi voida puhua kaikenlaisista asioista luottamuksellisesti – ja tulla kuulluksi omana itsenämme.



Tästä päästään kehän **toiseen vaiheeseen** eli empatiataitoihin. Vastaanottavalla osapuolella kun on oltava aito kyky ja halu ymmärtää yksilöä ja asettua tämän asemaan. Johtajuutta on omalla käytöksellä rohkaista vapaaseen puheeseen ja pyrkiä ymmärtämään sekä auttamaan ihmisiä. Emmehän voi olettaa, että työntekijät olisivat omia itsejään, jos emme kykene ottamaan sitä vastaan.

Toisille empatiakyky on tietysti synnynnäistä, mutta sitä voi myös opetella. Jokaisen meistä kannattaa siksi miettiä, millä tavoin empatia on osa meitä ja tekemisiämme, ja minkälainen esihenkilö ja kollega haluamme olla.



*Psykologisella
turvallisuudella on
valtava merkitys
työyhteisöjen
hyvinvoinnin kannalta.*



Enemmän kuin empatiaa

Kehän kolmannessa vaiheessa yksilöä autetaan pääsemään tilanteessa eteenpäin. Empatiataidot eivät siis yksissään riitä, vaan meidän on myös löydettävä keinot tukea ihmisen kehittymistä ja kasvua.



Eikä vain yksilönä, vaan osana koko työyhteisöä. Hyvä kerääntyy, sillä kehittyvä työyhteisö kehittää samalla koko yritystä. Kokonaisvaltaista kehitystä voi edesauttaa esimerkiksi valmentavan johtajuuden ja vaikkapa mentoroinnin keinoin.



Lopulta, jos ja kun kaikki kolme vaihetta on käyty läpi, päästään **kehän neljänteen vaiheeseen** eli psykologiseen turvallisuuteen – ja hyvinvointempaan työyhteisöön. Tällöin ihmiset kokevat turvallisuutta, sillä heidät hyväksytään omana itsenään ja heitä ymmärretään sekä autetaan kehittymään.

Kehäajattelun myötä käy selväksi, että muutos lähtee aina johtajuudesta. Meillä ManpowerGroupissa – tulevaisuuden johtajille suunnatussa Future Leader -ohjelmassa esimerkiksi keskitytään vahvasti juuri psykologisesti turvallisten toimintaympäristöjen luomiseen.



Kun johtajuus muuttuu yhä yksilölähtoisemmäksi, empaattisen lähestymistavan merkitys korostuu.

Tulevaisuuden johtaja pysähtyy kuuntelemaan

Kulunut poikkeusaika on osoittanut yksilöllisten tarpeiden huomioimisen tärkeyden. Työmaailmassa aiemmin vallinnut *'One-size-fits-all'* – ajattelutapa onkin tätä nykyä enemmänkin *'One-size-fits-one'*. Ja kun johtajuus muuttuu yhä yksilölähtoisemmäksi, empaattisen lähestymistavan merkitys korostuu.

Tämä on iso muutos, sillä esihenkilön ja tiimin jäsentenvälinen kanssakäyminen on perinteisesti ollut melko formaalia. Se on saattanut rajoittua kehityskeskusteluihin, joissa suoriutumista on peilattu asetettuihin tavoitteisiin ja päämääriin.

Ja vaikka tällaiselle suorituslähtöiselle johtajuudelle on yhä paikkansa, työelämä kaipaa nyt entistä yksilöllisempää – ja samalla työhyvinvointilähtöisempää – johtajuutta. Siinä keskusteluja käydään säännöllisesti ja muistakin asioista, kuten hyvinvoinnista ja viihtymisestä.

Tällaisten inhimillisten kohtaamisten toteuttaminen kohtuullisen nopeatahtisessa liike-elämässä voi olla ajoittain hyvinkin haasteellista.

Siksi empaattinen johtaja on paitsi ratkaisuhakuinen ja yhteistyökykyinen, myös rauhallinen. Empatia kun vaatii ennen kaikkea aikaa. Ja koska sitä ei ole kaupan, on sitä vain otettava.

Entä jos olisi vain 'Me'?

Empatian ja siitä kumpuavan psykologisen turvallisuuden lisääminen juuri nyt on äärimmäisen merkityksellistä erityisesti tulevaisuuden työelämän tarpeiden näkökulmasta. Jotta hyvinvointia voidaan vahvistaa koko organisaatiossa eikä vain yksittäisissä tiimeissä, on muutoksen lähdeittävä yrityksen arvoista ja kulttuurista.

Ennen kuin hypätään minkäänlaisiin aktiviteetteihin, kannattaa ensin sisäisesti pohtia, **mitä empatia ja psykologinen turvallisuus meille oikein tarkoittaa**. Tämän jälkeen voidaan lähteä miettimään konkreettisia tapoja toteuttaa muutos.

Ja koska yrityskulttuurin muuttaminen on pitkä ja päämäärätietoinen prosessi, on koko yrityksen sitouduttava siihen ylittä johtoa myöten.

Millaiselta työmaailma sitten näyttäisi, jos meillä olisi lisää empatiaa? Parhaimmillaan ehkä siltä, että yrityksissä olisi jonain päivänä käytössä vain yksi pronomini: *'me'*. Silloin kaikki työyhteisön jäsenet tuntisivat aitoa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja intoa matkata kohti yhteistä päämäärää.

Vaikka emme pääsisikään ihan näin pitkälle, uskon, että empatiaan käytetty aika on aina fiksua. Varsinkin tässä ajassa ja hetkessä, jossa tarvitsemme yhteisöllisyyttä ehkä enemmän kuin koskaan.





Niina Majaniemi
Customer Success
Account Manager,
kirjailija
Microsoft

Tuottavuutta empaattisella johtamisella

Google julisti 2021 empatian olevan tulevaisuuden taito.

Businessolverin State of The Workplace Empathy, (2021) raportin mukaan vain yksi neljästä työntekijästä pitää työpaikkaansa tarpeeksi empaattisena. Johtuneeko tämä siitä, että saman tutkimuksen mukaan 68 % toimitusjohtajista pelkää, että empaattisuus vähentää heidän saamaansa kunnioitusta. Tämä taas kertoo valistuksen puutteesta.

Aivotutkijat **Katri Saarikivi** ja **Minna Huotilainen** pohtivat Aivot työssä -kirjassaan (2018), mitä työelämässä pitäisi laittaa uusiksi. Aivotutkijoiden mielestä työpaikkojen ihmiskäsitys on vanhentunut. Esimiehiltä vaaditaan nyt empatiataitoja, kykyä tuntea sekä asettua toisen asemaan. Kirjan mukaan empatiaa tarvitaan,

sillä kaikki työ on loppujen lopuksi muiden ongelmien ratkaisemista tai tarpeisiin vastaamista. Mitä paremmin ymmärretään toista ihmistä, sitä parempaa työtä tehdään.

Microsoftin Empathy in Business – opas listaa tärkeimpiä arvoja mitä empatialla saadaan aikaan. Näitä ovat muun muassa tyytyväisemmät asiakkaat, onnellisempi henkilöstö, parempi tuotto ja vahvempi tuotemerkki.

Empatia vaikuttaa työntekijöihin myös seuraavilla tavoilla:

- Korkeampi motivaatio
- Sitoutuneempi henkilöstö
- Paremmin kohdennetut edut
- Enemmän innovaatioita
- Turvallisempi ja kannustavampi työyhteisö
- Vähemmän sairauslomia, enemmän jaksamista
- Tuen kokeminen muutoksissa ja kriiseissä

Työtehoa empaattisuudella

Sosionomi **Kecia Salmenkari** teki opinnäytetyössään ”Ymmärsinkö oikein?” (2020) johtäätöksen, että empatiataidot ovat tärkeitä työhyvinvoinnin edistämisessä.

*Mitä paremmin ymmärretään
toista ihmistä, sitä parempaa
työtä tehdään.*

Olen tutkinut empatiaa vuosien ajan ja haluan rikkoa voimassa olevat myytit. Empatia ei ole heikkoutta tai pelkkää mukavuutta: se tuo myös tuottoa ja on rohkean johtajan ja yksilön tunnusmerkki.

Forbesin laskelmien mukaan työntekijöiden sitoutuneisuuden puutos aiheuttaa USA:ssa vuosittain 600 miljardin tappiot yrityksille, ja tämä voitaisiin korjata empatialla.

Psykologi ja kirjailija **Daniel Goleman** on tutkimuksissaan useita kertoja todistanut empatian arvoa työlle, ja hänen mukaansa empatia on avain tehokkaaseen johtamiseen.

Center of Creative Leadership -tutkijat tutkivat empatian arvoa mittaamalla 6700 johtajan vastauksia, 38 eri maasta. Tulosten mukaan empatia korreloi hyvän työsuorituksen kanssa. Empaattiset johtajat nähtiin parempina suorittajina omien esimiestensä näkökulmasta.

On huomioitavaa, että nykyisin työntekijät haluavat kehittää empatiataitojaan. Niina Majaniemen tekemän LinkedIn kyselytutkimuksen (2021) mukaan noin puolet työntekijöistä on sitä mieltä, että työyhteisön pitäisi olla empaattisempi. Businessolverin tutkimuksen mukaan kahdeksan kymmenestä työntekijästä haluaisi saada empatiakoulutusta. On aika huomioida nämä tarpeet ja empatian arvo, ja miettiä: miten voimme kehittää työyhteisöä empaattisemmaksi?

Empatiaa voi oppia

Keväällä 2021 työelämän empatian asiantuntija Niina Majaniemi tiedusteli empatialuennon

yleisöltä, että mikä estää heitä olemasta empaattisia. Vastauksena olivat muun muassa lähestyvä deadline, stressi, konflikti, mutta myös ajatus siitä että ”en vain ole luontaisesti empaattinen”. Kuitenkin kuka tahansa voi oppia empaattisemmaksi.

Microsoft on yhteistyössä muun muassa Mannerheimin Lastensuojeluliiton ja Opetusalan Ammattijärjestön OAJ:n kanssa kehittänyt (2018) empatiapakkauksen. Maksuttoman materiaalin tarkoitus on auttaa parantamaan vanhempien, lapsien ja opettajien tietämystä nettikiusaamisesta ja tarjoamaan ratkaisuja, joilla voidaan lisätä empatiaa digiympäristöissä.

Belinda Parmar kertoo, että empatia on opittavissa, ja empatiatasot voivat vaihdella. **Elisa Aaltola** ja **Sami Keto** kirjassaan Myötäelämisen Tiede (2017) jakavat, että empatiaa voi oppia, ja että ensimmäisenä on päästävä yli ennakkoluulosta, että empatia ei kuuluisi järki-ihmiselle.

Usein oppimisen esteenä on pelko, tai ymmärryksen puute siitä miten empatiaa voi kehittää. Mitä muuta voimme tehdä kuin kuunnella? Businessolverin State of The Workplace Empathy, (2021) raportin mukaan toimitusjohtajat näkevät empatian arvon, mutta eivät ymmärrä miten heidän tulisi parantaa toimintaa, jotta arvo saataisiin realisoitua.

Seuraavassa annan runsaasti vinkkejä, joilla voit kartoittaa omien empatiataitojesi tason. Jokaisen vinkin kohdalla on myös kysymyksiä, joita voit kysyä itseltäsi ja oppia niiden myötä kehittymään empatiataidoissa.



VINKIT EMPATIATAITOJEN KEHITTÄMISEEN:

1. Vaali erilaisuutta

Empaattisessa työyhteisössä erilaiset ihmiset työskentelevät yhdessä riippumatta kulttuuriin, sukupuoleen tai vaikkapa saavutettavuuteen liittyvistä eroista. Erilaisuuden näkeminen ja kokeminen kasvattaa empatiakykyä. *Palkkaammeko tarpeeksi erilaisia ihmisiä? Keskustelevatko erilaiset ihmiset keskenään vai onko syntynyt silloja?*

2. Tunnista omat ja muiden motivaatiotekijät

Jos emme ymmärrä, mistä työtoverit tai itse innostumme, työstä puuttuu tehoa. Jaatko esimiehellesi, mikä sinua innostaa? *Näetkö työtoverisi iloitsevan, jos hän pääsee projektiin, missä voi käyttää enemmän markkinointitaitoja?*

3. Vaali luottamusta

Tämä on tärkeää erityisesti silloin, kun emme voi vastata toisen toiveisiin. Empaattisuus ei tarkoita alistumista. Päinvastoin, empaattinen henkilö osaa tuoda myös huonoja uutisia niin, että luottamus säilyy. *Oletko perustellut päätöksesi ja kiittänyt toista osapuolta tämän näkemyksistä, vaikket toimisi niiden mukaan?*

4. Kunnioita muita, ole suora ja määrätietoinen

Mikäli ihminen kokee, ettei hänen mielipiteitään koskaan huomioida, hän kokee kunnioituksen puutetta. Kaikki haluavat tuntea itsensä arvostetuksi. Riitatilanteissa voidaan olla eri mieltä – kunhan kunnioitetaan toisia ja hyväksytään päätös. *Oletko antanut kaikkien esittää vastakkaiset mielipiteensä ja kuunnellut niitä lyttäämättä, vaikkei niitä otettaisikaan käytäntöön?*

5. Muista ihmisten tasa-arvo

Tasa-arvo on empaattisen työkulttuurin perusta. Toki työroolit muodostavat työpaikan sisäisen hierarkian, mutta ihmisinä olemme kaikki tasa-arvoisia. *Pidätkö kaikkia yhtä arvokkaina ihmisinä? Annanko kaikille puheenvuoron?*

6. Auta muita onnistumaan

Empaattiseen työyhteisöön ei kuulu tarpeeton sisäinen kilpailu. On syytä luoda konsensus siitä,

miten yksilön menestys on hyvä asia myös muille. *Juhlistammeko onnistumisia yhdessä vai pelkäätkään palkitsemalla yksilöitä? Miten olen tänään tukenut muita?*

7. Salli kysymykset ja kysy itse

Usein uudet työntekijät eivät uskalla esittää kysymyksiä pelätessään, että heidät leimataan hitaiksi oppijoiksi. Toivota kysymykset tervetulleiksi. Kysele myös itse - näin pystyt tukemaan työtoveritasi paremmin ja opit, mikä heitä motivoi ja mitä he odottavat sinulta. *Olenko kysynyt tänään, mitä kollegalle tai esimiehelle kuuluu?*

8. Varmista, että työn tarkoitus ymmärretään

Sitoutuneisuus ja tuottavuus kärsii, jos työntekijät eivät ymmärrä, miksi he työtä tekevät. *Ymmärtääkö tiimini, mikä on heidän roolinsa yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa? Tiedätkö minä, miten jokapäiväinen työni vaikuttaa tavoitteisiin?*

9. Luo innovaation ilmapiiri

Älä naura huonoillekaan ideoille. Ei ole tarkoituksenmukaista ottaa kaikkia ideoita käytäntöön, mutta kaikki ideat pitää saada tuoda esille ja niitä pitää kuunnella. Näin säilyy mielikuva siitä, että ideat ovat tervetulleita, mikä lisää innovaatioita. Empatia lisää tutkimusten mukaan myös ideoiden jalostuskykyä. *Uskallanko sanoa ”tyhmät” ideani ääneen? Mikä on reaktioni, kun joku avaa suunsa palaverissa ja ehdottaa jotain, mitä minä pidän typeränä?*

10. Hallitse tunteesi

Pysähdy ja mieti, ennen kuin puhut. Älä toimi impulssien varassa. Tunteiden vallassa toimiminen on inhimillistä, mutta muista, että jos työelämässä toimitaan miettimättä, on toisen näkökulmaa vaikea ajatella. Olen kiihtynyt, joten on viisainta rauhoittua hetki sen sijaan, että kirjoitan napakan sähköpostin. *Annoinko tänään tunteideni johtaa minua?*

11. Kiinnitä huomiota sanattomaan viestintään

Etenkin etätyössä on hyvä muistaa, että sähköposteissa hymy tai äänenpaino ei välttämättä välity. Näkyykö viestistäni, että annan palautetta positiivisella asenteella? Laitanko usein BCC-kopioita viestiin, minkä vuoksi en voi olla avoin?

12. Älä luovu itsekunnioituksesta, muista oikea empaattisuustaso

Empaattisuus ei tarkoita, että ymmärrät kaikkia muita ja unohdat itsesi. Hyvään empatiataitoon tulisi olennaisesti kuulua terve itsekunnioitus. *Unohdinko omat tarpeeni kuunnellessani muita? Olenko vaarassa olla yliempaattinen ja joutua tunnemyrskyyn valtaan, kun kuuntelen muiden murheita?*

13. Hallitse vapauden ja vastuun tasapaino

Työyhteisössä jokaisen tulee hoitaa tehtävänsä vastuullisesti. Empaattinen työympäristö lisää vapauden tunnetta, kun ihmisiä kuunnellaan ja ymmärretään. Se vaatii vastuuta, ja jos tämä ei toteudu, on toimittava. Olen antanut tiimin jäsenelle jo kolme mahdollisuutta parantaa suoritustaan, lisäksi olen tukenut ja auttanut häntä. *Olisiko jo aika tehdä tiukempia toimenpiteitä? Olenko arvostanut saamaani vapautta ja antanut työlle täyden panokseni?*

14. Opi tunnistamaan ja välttämään ennakkoluuloja

Usein empatian puute johtuu ennakkoluuloistamme. Jos pienten lasten isä saapuu palaveriin myöhässä, saatamme ajatella: ”Hän on aina myöhässä lasten takia”. Tosiasiassa työtoverimme on voinut olla tärkeässä puhelussa asiakkaan kanssa. Ennakkoluuloilla on kauaskantoiset vaikutukset. Ne voivat vaikuttaa siihen, miten työtehtäviä jaetaan ja miten työssä jaksetaan. Oleta ihmisistä aina ensin parasta, ellei ole faktaan perustuvaa syytä olettaa muuta. *En voi ymmärtää, miten hän on tuota mieltä – vai enkö tosiasiassa haluakaan ymmärtää? Milloin viimeksi tein omaan ennakkoluulooni perustuvan olettamuksen toisesta?*

15. Opi muilta

Kun ymmärrämme muita, opimme heiltä samalla. Milloin olen viimeksi jutellut työtoverini kanssa rakentavan keskustelun, jossa opin jotain? *Tiedätkö, mitä työtoverini tekee? Onko olemassa taito, jossa minulla olisi petrattavaa ja jossa työtoverini voisi opettaa minua?*

16. Tunnista ihmisten erilaiset lähtökohdat ja taitotasot

Omien ennakkoluulojen tunnistaminen on olennaista. On muistettava, että meillä kaikilla on omat vahvuutemme ja heikkoutemme. *Jos suoriudun*

koulutuksesta ennätysajassa, mutta työtoverini ei suoriudu samaa vauhtia, pidätkö häntä laiskana? Työtoverini on jäänyt projektissaan jälkeen, olenko tuominnut vai tarjonnut apua?

17. Opettele kuuntelemaan

Kuunteleminen on empatian perustaito. Osallistuminen keskusteluun ja panoksen antaminen on tärkeää, mutta kuunteleminen on yhtä oleellista. Kaikkia on kuunneltava. *Puhuvatko meillä all hands -palaverissa vain senior-tason ihmiset? Kun itse olen palaverissa, puhunko enemmän kuin kuuntelen? Puhunko toisten päälle?*

18. Ohjaa, älä sanele

Johtamistyyli on muuttunut ja autoritääriinen johtajuus on väijäämättä vanhentunutta. Nykyisin kaivataan mentorointia. *Mikä on puhetyyli, kun annan tehtävänannon? Kun sovimme tehtävistä, annanko tekijälle mahdollisuuden kertoa omat ideansa tehtävän suhteen? Sanelenko vai sovimme yhdessä toimintatavasta?*

“Työelämän Maraton ja Empatia ilmestyi lokakuussa 2021 Aviadorin kustantamana. Olen tutkinut empatiaa vuosien ajan ja haluan rikkoa voimassa olevat myytit. Empatia ei ole heikkoutta tai pelkkää mukavuutta: se tuo myös tuottoa ja on rohkean johtajan ja yksilön tunnusmerkki.”



Henna Karjalainen
Markkinointi- ja
viestintäjohtaja
ManpowerGroup

Empatia vuorovaikutuksessa – lähesty kollegoitasi aivomyönteisesti

Tulevaisuuden johtamisosaaminen koostuu suorituskyvyn mahdollistamisesta ja korkeasta empatiatasosta. Miten omaa johtajuuttaan voisi kehittää vastaamaan paremmin tämän päivän ja tulevaisuuden haasteisiin? Uudessa johtamisympäristössä odotamme johtajuutta kaikilta. Kaikki ovat tavalla tai toisella johtajia. Ja tästä syystä johtajuuden taitoja on kehitettävä kaikkialla, positiosta riippumatta. Edelläkävijät tarttuvat mahdollisuuteen heti.

Oman johtajuuden ytimessä on ihminen, itsensä tunteminen. Omaan minään tutustuminen auttaa ymmärtämään tunteitamme ja kohtaamaan uusia tilanteita ja ihmisiä. Itseensä tutustumisen lisäksi, myös omia vuorovaikutustaitoja voi kehittää.

SCARF on aivomyönteisen vuorovaikutuksen viitekehys

Vuorovaikutustaitojen kehittämisessä on mielestäni hyvä ymmärtää perusasioita liittyen aivojen toimintaan. Hyödyllisenä viitekehysenä ymmärtämiselle toimii Neuroleadership Instituutin perustajan David Rockin **SCARF**-malli, joka tulee sanoista **status, certainty, autonomy, relatedness ja fairness**.

Kun olet vuorovaikutustilanteessa ja tai suunnittelet vuorovaikutustilannetta, mieti miten saat SCARF-mallin eri näkökulmat toteutettua.

Status tarkoittaa tässä yhteydessä tasapuolisuutta. Ihmisillä on tarve tuntea olevansa yhtä hyviä tai parempia kuin toiset. Me haluamme tietää paikkamme nokkimisjärjestyksessä. Esi-merkiksi vuorovaikutustilanteissa on hyvä muistaa, että palaute voi olla uhka omalle asemalle.

Certainty tarkoittaa ennustettavuutta. Tuttuus on helppoa ja lohdullista, kun taas epävarmuus lisää huolestuneisuuttamme. Hyvä tavoitteiden asetanta vähentää epävarmuutta.

Autonomy merkitsee itsehallintaa. Organisaatioissa ihmisten psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin sekä itsehallinnan asteella on korrelaatio. Vuorovaikutuksessa ihmisten autonomiaa kunnioitetaan ja luotetaan olemassa oleviin voimavaroihin.

Relatedness tarkoittaa yhteenkuuluvuutta. Olemme laumaeläimiä emmekä voi elää yksin. Eristäminen on yksi pahimmista rangaistuksista ihmisille. Vuorovaikutuksessa ja coachingissa on tärkeää rakentaa ja tuntea yhteyttä.

Fairness tarkoittaa reiluutta. Epäreilouden kokemus nostattaa kaunan ja vihan tunteita eli se aktivoi uhkan.

*Johtajuuden taitoja on
kehitettävä kaikkialla,
positiosta riippumatta.*



Mihin SCARF-malli perustuu?

SCARF-mallin sisäistämistä helpottaa, kun ymmärtää kolme taustalla vaikuttavaa asiaa.

1. Sosiaalinen käytös

Ensimmäiseksi on tärkeää tajuta, että sosiaalista käyttäytymistä ohjaa kaiken kattava uhkien minimoimisen ja palkkioiden maksimoimisen periaate.

2. Sosiaalinen tarve

Toinen olennainen periaate ymmärtää on, että sosiaaliset tarpeet käsitellään aivoissa samaan tapaan kuin fysiologiset tarpeet, kuten esimerkiksi nälkä tai jano. Tarve välttää sosiaalista uhkaa ja hakea sosiaalista palkkiota käsitellään paikoitellen samassa aivoverkossa kuin fyysiseen eloonjäämiseen liittyvät tarpeet. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että aivot reagoivat samalla tavalla fyysiseen ja psyykkiseen hyökkäykseen. Aivomme ovat herkemmat uhkalle kuin palkkiolle, ja tarpeemme suojella itseämme uhkalta on aina lähellä.

3. Tunneavojen tarkeys

Kolmanneksi on hyvä muistuttaa mieliin, että ihmisen aivot voidaan karkeasti ottaen jakaa kolmeen kehitykselliseen osaan: lisko-, tunne- ja järkiaivoihin. Liskoaivot ovat vanhin ja syvin kerros, jossa mm. säädellään elintoimintoja, kuten hengitystä ja sydämen sykettä. Tunneavot vastaavat mm. motivaatiosta ja tunteista sekä välittävät tietoa aivojen eri kerrosten ja osien välillä sekä vastaavat kehon ja aivojen välisestä kommunikaatiosta. Järkiaivot ovat ajattelun keskus, joka mahdollistaa suunnittelun ja strategiat sekä niiden vertailun. Aivokuori on luovien kytkentöjen paikka. Ihmisille uniikit alueet löytyvät aivojen pintakerroksesta. Aivot määrittävät keitä

olemme yksilöinä ja miten maailmaa koemme. Tunteet ohjaavat ihmisen käytöstä. Hyvä johtaja paaluttaa itsensä ymmärtämään tunneavojen, sillä tunteiden kautta voidaan saada aikaiseksi pysyviä muutoksia.

Miksi SCARF?

Vuorovaikutustilanteessa pyritään luomaan optimaaliset olosuhteet kognitiiviselle kyvykkyydelle kuten oppimiselle, ongelmanratkaisulle ja vuorovaikutukselle. Ihanteelliset olosuhteet pystytään luomaan, kun tunnetaan, miten aivot toimivat eli tiedostetaan kaikille ihmisille tyyppillinen tapa jatkuvasti skannata ympäristöään uhkien ja palkintojen kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa huomion kiinnittämistä vuorovaikutuksessa asioihin, jotka aktivoivat turvallisuuden tunnetta ja kokemusta, jolloin yhdessäolosta tulee palkitseva kokemus.

Vuorovaikutus on kaiken a ja o. Ihmiset ovat sosiaalisia eläimiä, joilla on sosiaaliset aivot, joita voidaan lähestyä aivomyönteisesti edellä mainittujen viiden elementin kautta. Johtajien on tärkeää ymmärtää, miten ihmismieli toimii ja mikä kutakin tiimin jäsentä motivoi. Autoritäärisellä johtamisella on Suomessa pitkät perinteet, mutta uudenlainen empaattisempi johtaminen valtaa alaa. Empaattisen johtamisen ytimessä on tiedostaa ihmiselle lajityypillinen tapa lähestyä asioita palkintojen ja uhkien kautta sekä kiinnittää vuorovaikutuksessa huomiota turvallisuuden tunteen aktivoimiseen.

Tekstin taustamateriaalina on käytetty: Jenny Rogers: Coaching Skills; David Rock: SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others; Carlsson & Forssell: Esimies ja Coaching sekä Isomäki & Uusitalo: Aivotaidot





Leena Talvensaari
Head of Culture and
People Operations
Avidly

Organisaation luovuutta ruokkimassa

Jo useita kymmeniä vuosia sitten tutkimukset osoittivat tunteiden merkityksen kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille sekä ihmisten motivaatiolle. Tästä huolimatta tunnejohtaminen on noussut huomion keskipisteeksi vasta joitakin vuosia sitten. Vaikka 50–70 % vallitsevasta tunneilmastosta katsotaankin riippuvan johdon esimerkistä, asia ei ole kuitenkaan vain johdon agendalla, sillä meistä jokaisella on vaikutus siihen, millaista tunneilmastoa ympärillemme luomme.

Kun puhumme prosessista, palautteesta, asiakaskokemuksesta, palkitsemisesta tai vaikka tavoitteista, se herättää tunteita. Tunteet taas herättävät aina jonkin reaktion ja toiminnan.

Empaattisuus vs. tuloksetekokyky

Mitä merkitystä organisaation empaattisuudella on yrityksen tuloksetekokyvyn kanssa – tuloshan on lopulta mittari, jolla organisaatioiden menestystä mitataan. Ettei tämä nyt olisi vain jotain “HR-höttöä”?

Tutkimusten mukaan ongelmanratkaisukyky, asiakokonaisuuksien hahmottaminen ja sitä kautta suorituskky paranevat, kun olemme positiivisemmassa tunnetilassa. Meidän oma tunnetilamme vaikuttaa suoraan ongelmanratkaisukykyyn, luovuuteen, innostukseen, suoriutumiseen, sitoutumiseen ja näiden kautta suoraan yrityksen tulokseen. Siksi tunnejohtamisella on merkitystä.

Yrityksen tunneilmaston rakentamisen tärkeänä elementtinä nousee esiin empaattisuus, jossa on käytännössä kyse toisten tunteiden huomioimisesta, toisen asemaan asettumisesta ja toisen reagointiin vastaamisesta. Olemme ehkä tottuneet ajattelemaan, että jollain meistä on luontaisesti hyvä sosiaalinen pelisilmä tai että joku meistä lukee hyvin ihmisiä, mutta mitä taitoja ja yrityskulttuurin kulmakiviä tämän takaa todellisuudessa löytyy?

Luovuutta ruokkimassa – kuuntelemisen taito

Me Avidlyllä elämme ja hengitämme luovuutta. Meille luovuus ei ole vain hienoja mainoksia tai tajunnan räjäyttävää sisältöä, vaan se on ennen kaikkea ongelmanratkaisua. Olemme sitten projektipäälliköitä, luovia suunnittelijoita tai myyjiä, me kaikki ratkaisemme ongelmia. Luova ongelmanratkaisukyky, uusien ideoiden ja näkemysten löytäminen ovat elinehtomme.

Ruokkiaksemme yrityksen sisäistä, yhteistä luovuutta loimme Avidlyssä avoimen foorumin, jossa voimme ideoida ja keksiä uusia näkemyksiä sekä löytää uusia kulmia asiakkaiden

projekteihin sekä ongelmanratkaisutilanteisiin helposti ja lokaatiosta riippumatta. Käytännössä foorumi on kaikille työntekijöillemme avoin viikoittainen tapaaminen, jossa käsitellään yhtä aihealuetta kerrallaan. Sääntönä on, että toisten ideoita ei saa kritisoida.

Kun ideoimme ja ratkomme ongelmia yhdessä, joudumme keskittymään vahvasti toisten kuuntelemiseen. Kun kuuntelemme ja keskitymme toisten ideoihin, tulee meille kaikille tarve kyseenalaistaa ja tehdä lisäkysymyksiä pystyäksemme ymmärtämään toistemme ajatuksia ja ideoita paremmin. Kuinka monesti olet keskittynyt pohtimaan, mitä sinulla itselläsi on sanottavaa keskustelussa ja unohdat samalla kuunnella, mitä toinen asiasta sanoo? Löytyykö sinulta kuuntelemisen taitoa?

Kuuntelemisen taito on uteliaisuutta parhaimmillaan, ja kollegan puoliksi vitsillä heitetystä kommentista voi syntyä useamman iteraation kautta se voittava konsepti asiakkaalle. Jos emme keskity kuuntelemaan toisen jatkoideaa emmekä heittäydy siihen mukaan, vaan viemme jääräpäisesti eteenpäin alkuperäistä ajatustamme, moni Avidlyn konsepteista jää syntymättä.

Rivien välissä vai rivien välistä?

Meillä on monesti luontainen taipumus lukea asioita rivien välistä, vaikka siellä ei mitään luettavaa olisikaan. Kuuntelemme tarkasti toisen sanomisia ja sisältöä. Pohdimme toisen tarkoitusperiä, spekuloimme ja teemme oletuksia omassa mielessämme. Tyypillistä?

Monesti jos toistamme ja pureskelemme ääneen keskustelukumppanilta kuulemaamme asiaa, sisäistämme asian paremmin. Samalla annamme keskustelukumppanille mahdollisuuden korjata asiasisältöä siten, että vältymme turhilta ristiriidoilta ja väärinkäsityksiltä.

Me Avidlyssä olemme panostaneet palautteen antamisen taitoon. Kehitimme tätä varten kahdesti kuussa kokoontuvan kaikille avoimen tapaamisen, jonne luovat tiimit tuovat töitään vertaisarviointia varten.

Päätarkoitus on ollut luoda turvallinen ympäristö, jossa voidaan antaa suoraa mutta hyvähenkistä, rakentavaa ja ratkaisuihin keskittyvää palautetta, joka auttaa näin tiimejä parantamaan työnsä jälkeä ja laatua. Saatamme tämän tyyppisessä yhteisessä keskustelussa ymmärtää toisen palautteen tai näkemyksen täysin väärin. Onnistumisen ehtona onkin, että meistä jokainen reflektoi kuulemaansa, jolloin vältymme väärin ymmärrykseltä sekä toisten loukkaukselta.

On sallittua avoimesti todeta, miltä kollegan palautteen saaminen tuntuu ja kuulostaa. On aitoa olla rehellinen ja kertoa, mitä oikeasti ajattelemme muistaen luonnollisesti, että oma reaktiomme vaikuttaa suoraan skolleegaamme.

Empaattisuus edellyttää itsemme johtamista

Itsemme johtamisen kulmakivenä on itse-tuntemus. Meidän oma tunnetilamme vaikuttaa suoraan ongelmanratkaisukykyyn, luovuuteen, innostukseen ja suoriutumiseen.

Avoimien palautteenantopalaverien ei ole tarkoitus loukata ketään, mutta jos pelkään itse loukkaantuvani, olen valmiiksi jo puolustuskanalla. Olen valmis hyökkäämään, kun minua arvostellaan. Varsinainen meitä kaikkia kehittävä palaute jää tällöin vaillinaiseksi, emmekä ota sitä vastaan, koska emme yksinkertaisesti ole oikeassa tunnetilassa. Lopulta tämä näkyy siinä, että emme osanneet viedä omaa ideaamme ja työtämme uudelle tasolle, vaan jäämme oman ajattelumme vangiksi.

Välillä voi olla helpompi sparrailla omaa ideaa tai työtä tutumman tiimin sisällä, jotta saamme itsekkin varmuutta palautteen vastaanottamiseen ja käsittelyyn. Tiimin tulee kuitenkin löytää keinot ja kanavat palautteen antamiseen.

Pelisisilmää ja elekieltä

Välillä olisi helppoa, jos saisimme näyttää liikennevaloilla millainen tunnetilamme on. Kun toisen sanat satuttavat tai koemme tilanteen ahdistavaksi, voisimme näyttää punaista sen sijaan, että meidän pitäisi sanoittaa tämä tunne ulos.

Toimimme usein tahattomasti luoden samalla ilmapiiriä tai reaktioita, joita emme toivoneet. Ihmettelemme, miksi ja mistä toinen loukkaantui tai pahoitti mielensä.

Tutuissa tiimeissä työskentely auttaa meitä hahmottamaan ja lukemaan tuttuja kollegoita. Opimme siihen, että voin sanoa toiselle henkilölle herkemmin samasta asiasta kuin toiselle, mutta työelämässä joudumme toimimaan myös vieraiden ihmisten kanssa.

Ideointi- ja palautepalavereissa voi olla mukana kollegoita Kittilästä, Helsingistä tai Kuopiosta. Kollegoita, joita emme ole koskaan tavanneet. Pieni otsan kurtistus, kameran laittaminen pois päältä tai yhtäkkinen hiljaiseksi meneminen voivat olla merkkejä siitä, että sanoin jotain toista loukkaavaa. Tyylimme ovat erilaisia, mutta toisten eleiden lukeminen voi antaa meille yllättäviä työkaluja omaan toimintaamme.

Empaattisuudesta ja laajemmin tunnejohtamisesta puhuttaessa puhumme taidoista, joita meidän jokaisen on helppo kehittää. Lähtökohteisesti kyse on siitä, miten kohtaamme toisen ihmisen, mikä osaltaan on suorassa yhteydessä ihmisten psykologisen turvallisuuden tunteeseen organisaatioissa.





Daniel Hietala
Business Unit Director
Experis Digital Workspace,
ManpowerGroup

Empatia ja IT,
match made in
01101000 01100101
01100001 01110110
01100101 01101110 or
01101000 01100101
01101100 01101100?

Standardit vastaan ihminen

Kun minulta kysyttiin, voisinko kirjoittaa muutamana sanan empatiasta IT:n näkökulmasta ja ristiriidasta, joka syntyy erilaisuuden vaalimisen ja standardoidun tekemisen välille, ajattelin ensimmäiseksi, että onpas kiinnostava aihe, joten miksi en kirjoittaisi.

Myöhemmin istuessani tuijottamassa tyhjää Word-dokumenttia kirosin itseäni lupautumises- ta. Aloin onneksi vähitellen muodostaa ajatusta siitä, miten tätä aihetta voisi lähestyä. Toivot- tavasti sinä, lukija, pystyt myötelämään tilan- nettani.



“Empatia tarkoittaa kykyä ymmärtää mitä toinen ihminen kokee tämän näkökulmasta, eli itsensä asettamista toisen henkilön asemaan. Empaattisessa vuorovaikutuksessa henkilö ymmärtää toisen henkilön tunteet”, sanoo Wikipedia.

IT on empaattinen

Usein IT-ympäristöt ja järjestelmät mielletään lähtökohtaisesti kokoelmiksi standardisoituja prosesseja. Lähdin tälle samalle ajatuspolulle myös itse, kun mietin empatiaa yritysten IT-ympäristön näkökulmasta. Päälimmäinen ajatukseni oli, että kyseessä on vastakkainasettelu, koska ihmiset ovat monimuotoisia ja IT-ympäristöjen käyttöliittymät standardisoituja.

Pohdittuani asiaa tulin tulokseen, että ensi ajatukseni olivat täysin vanhentuneita. Kun katsotaan, mitä tämän päivän IT-järjestelmien ja -ympäristöjen suunnittelijat pyrkivät toteuttamaan, kyse on nimenomaan intuitiivisesta käyttökokeuksesta, ja vielä hieman pidemmälle vietyä tekoälyratkaisussa haetaan jo tunneperäisen älykkyyden lisäämistä.

IT-järjestelmien suunnittelussa tarkoitus on siis lisätä intuitiivisuutta siten, että vuorovaikutuksessa järjestelmä ymmärtää, mitä käyttäjä haluaa tehdä. Tekoälyn avulla halutaan kehittää tunneälyä, jotta tekoäly pystyisi ymmärtämään ja huomioimaan ihmisen tunnetilaa.

Uskaltaisin hypätä suoraan väittämään, että IT-alalla on ymmärretty empatian merkitys vuorovaikutuksessa huomattavan aikaisessa vaiheessa. Alan palvelut ovat jo tällä hetkellä matkalla, jonka tavoitteena on luoda ratkaisuja, jotka ymmärtävät käyttäjän tarpeen sekä käyt-

täjän tunnetilan, ja muokkaavat omaa käyttäytymistään sen mukaan. Tekisi mieli sanoa, että ennakkoluulojen vastaisesti IT on kuin onkin empaattinen!

Vielä on matkaa kuljettavana

Totuus on kuitenkin, että vielä on matkaa, ennen kuin IT-järjestelmiä, -prosesseja ja -ympäristöjä voidaan kutsua intuitiivisiksi ja ihmisten erilaisuutta huomioiviksi. Usein meidän tarvitsee lisäksi oppia, miten järjestelmiä käytämme ja miten saamme prosessin vietyä loppuun saakka. Nämä asiat kun eivät aina ota meidän tottumuksiamme tai tunnetilojamme huomioon.

Kun IT-infrastruktuuria katsoo pelkkänä työkaluna, nykytilanne on täysin ymmärrettävä ja hyväksyttävä. Eihän vasarakaan huomioi tunteitani, kun lyön sillä naulan sijasta peukkuani. IT-järjestelmien ja -prosessien muotoutuessa integroiduksi osaksi meidän jokaisen elämää, on syytäkin pohtia, miten saamme myös IT:stä empaattisen.

Kunnes siihen pääsemme, voisin omalla kokemuksella sanoa, että onneksi IT-tuki on aina olemassa! Viittaan tällä palautteeseen, joka jäi eräässä Help Desk -palvelussa mieleeni niin hyvässä kuin huonossa: ”Valitettavasti eivät pystyneet auttamaan, mutta ainakin suhtautuivat todella sympaattisesti ongelmaani.”



Belinda Parmar
Officer of the Order
of the British Empire

Jälkipuhe

**“Johtajien tulisi muistaa,
että numeroiden takana
on ihmisiä – ja empatia
parantaa myös numeroita”**

Belinda Parmar on The Empathy Business konsultointiyrityksen perustaja ja toimitusjohtaja. Ison-Britannian kuningatar on myöntänyt hänelle OBE-arvonimen (Officer of the Order of the British Empire). Hän on yksi maailman johtavista empatia-asiantuntijoista. Manpower sai kunnian haastatella Belindaa ja kuulla hänen ajatuksiaan empaattisesta työskulttuurista.

The Empathy Business on julkaissut empatiaindeksin (Harvard Business Review), joka mittaa yritysten empatiatasoa. Indeksien mukaan 10 empaattisinta yritystä voittaa 10 vähiten empaattista 50 % erolla tuotossa ja kasvussa.

Mitä empaattisempi yritys on, sitä enemmän se tuottaa.

Mistä empaattinen työskulttuuri syntyy, Belinda Parmar?

”Se syntyy yksityiskohdista ja siitä, että mietitään, miten ihmisten käyttäytymiseen vaikutetaan positiivisesti. Olen huomannut, että puhuttaessa empaattisesta työskulttuurista toimitusjohtajat ottavat ensimmäisenä puheeksi edut. Edut ovat tärkeitä, mutta emme voi unohtaa ympäristöä. On luotava työyhteisö, jossa jokainen voi sanoa mitä ajattelee eikä kulttuuria dominoi politiikka”.

Belinda muistuttaa, että empatialla luodaan tunnetason sitoutuneisuutta ja vaikutetaan työntekijöihin ja asiakkaisiin.

”Olen keskustellut maailman empaattisimpien toimitusjohtajien kanssa, ja yleensä he ovat erittäin suoria. Suoruus ja määrätietoisuus voi hyvin olla tärkeä osa empaattista käyttäytymistä. Kyse on siitä, onko

puhumisen ja kuuntelemisen välinen suhde tasapainossa. Kun siirrytään empaattisempaan toimintatapaan, voimme korjata suuria ongelmia pienellä panostuksella. Siihen me kaikki pystymme, jos vain haluamme”.



ManpowerGroup

– rekrytoinnin ammattilainen

Kasvua, innovaatioita ja menestystä syntyy vain, kun oikeat ihmiset ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Me autamme löytämään sopivia yksilöitä juuri sinun organisaatiosi tilanteeseen. Työnsä osaavia, tehokkaita ammattilaisia, jotka pitävät pyörät pyörimässä. Tai tulevaisuuden potentiaaleja, jotka rakentavat organisaatiosi ylihuomisen menestystä.

ManpowerGroup® on johtava globaali henkilöstö- ja työvoimaratkaisujen sekä ulkoistettujen palveluratkaisujen asiantuntija, kehittäjä ja tuottaja, joka auttaa organisaatioita uudistumaan nopeasti muuttuvassa työn maailmassa. Tarjoamme innovatiivisia ratkaisuja sadoille tuhansille organisaatioille vuosittain työllistämällä samalla miljoonia osaavia ammattilaisia merkityksellisiin tehtäviin useilla aloilla ja osaamisalueilla.

Asiantuntijabrändimme Manpower®, Experis® ja Talent Solutions palvelevat hakijoita ja asiakkaita yli 75 maassa. Olemme jatkaneet työtämme yli 70 vuoden ajan.

Pohjoismaissa ja Baltiassa yhtiö on markkinajohtaja. Työmme monimuotoisen työelämän puolesta saa jatkuvasti tunnustusta. Vuonna 2021 yhtiö valittiin 12. kerran World's Most Ethical Companies® -listalle.

Lue lisää yhtiön toiminnasta ja palveluista osoitteessa

www.manpower.fi

www.experis.fi

www.talentsolutions.manpowergroup.fi



ManpowerGroup®

