

Empatia johtajuudessa tekoälyn aikakautena

11.8.2026

Empatian tarve työelämässä ei ole kadonnut. Päinvastoin nykyään sitä nähdäkseni tarvitaan entistä enemmän. Aivotutkija Katri Saarikivi korostaa sitä, että kaikesta teknologian kehityksestä huolimatta ihminen on edelleen luonnollisesti paras ymmärtämään, miltä toisesta ihmisestä tuntuu. Empatiakyky on siis hyvinkin inhimillinen kyky, jota todella tarvitaan työelämässä niin tiimien toiminnassa kuin laajemminkin johtamisessa.

Viisautta teknologioiden käyttöön

Teknologioiden kehittyessä on aina ollut varjopuolena niiden negatiiviset vaikutukset. Saarikivi paljastaa, että työelämässä käyttämämme teknologiat voivat jopa häiritä empatiakyvyn kehittymistä. Etäpalavereissa emme kohtaa toisiamme samalla lailla kuin samassa tilassa ollessamme. Ja esimerkiksi tekoälyn empaattisilta kuulostavat vastaukset voivat näyttäytyä ihmisiä ymmärtävinä, mutta syvempää, aitoa empatiaa siltä ei vielä kannata odottaa. Teknologia on jo nyt muuttanut tapoja, miten ihmiset ovat kanssakäymisessä toistensa kanssa. Vuorovaikutus samassa tilassa olevien ihmisten kanssa on välittömämpää, ja Saarikiven mukaan toistensa kanssa aidosti kohtaavien ihmisten aivot voivat tahdistua samalle taajuudelle, mikä tekee tiimityöskentelystä mutkattomampaa. Samaa ei tapahdu yhtä tehokkaasti sähköisiä työvälineitä käyttäen. Toisaalta nykyaikaiset tavat pitää yhteyttä ovat vähentäneet kilometrejä välistämme ja voimme olla useammin kontaktissa toistemme kanssa.

Ihmisiltä vaaditaan nykyään työelämässä enemmän. Monimutkaisempien ongelmien ratkaisuja, luovaa ajattelua, tehokkuutta sekä poikkeustilojen hallintaa. Tämä ilmiö on lisännyt aivokuormaamme. Saarikivi pohtii, että jos tulevaisuudessa käyttäisimme tekoälyä suodattamaan omia virheitämme ja näin ollen tietty

inhimilliseen vuorovaikutukseen kuuluva ”karheus” jäisi pois, niin mitä se tekisi vuorovaikutuksellemme? Aidon vuorovaikutuksen arvon näkeminen sekä empatiakyky ovatkin varmasti tärkeitä tulevaisuuden johtajuuden arvokysymyksiä organisaatioissa.

Oppiminen vaatii muuttumista

Saarikivi muistuttaa meitä siitä, että aina kun pyydämme ihmistä oppimaan, pyydämme häntä samalla muuttumaan. Ja tuo muuttuminen vie paljon energiaa. Johtajan on hyvä miettiä, miksi työntekijä haluaisi käyttää tuon energian muutokseen.

Uteliaisuus näyttää Saarikiven mukaan olevan piirre, johon kannattaa satsata. Hyvä johtaja voi ruokkia uteliaisuutta herättämällä mielenkiinnon. Tämä auttaa oppimista. Hyvä johtaja myös tietää, milloin on sopiva aika kunkin henkilön oppia uutta.

Treeniä

Keskittymiselle täytyy nykyään raivata aikaa. Keskittyminen on taito, ja sitä voidaan harjoittaa. Johtajan tehtävä on luoda näitä työn tekemistä tukevia rutiineja organisaatioissa. Etäjohtamisen taitoja tulee harjoittaa ja haaste etätöiden johtamisessa on myös se, miten esihenkilöt pysyvät kärryillä siitä, miten työntekijät voivat.

Opiskelijoiden havaintoja

SEAMKissa järjestetyllä etä- ja hybridityön johtamisen kurssilla opiskelijat toteuttivat asiantuntijahaastattelun. Yhteensä 28 opiskelijaa haastatteli etätyötä tekeviä asiantuntijoita empatian ilmenemisestä digitaalisessa vuorovaikutuksessa. Opiskelijoiden tärkein havainto liittyi johtamisen rooliin. Empatia näyttäytyi arjessa vuorovaikutuksen laatuna. Esihenkilöiden kiinnostus työntekijöiden kuulumisiin säännöllisin keskusteluin, tasapuolinen puheenvuorojen jakaminen kokouksissa sekä kulttuuri, jossa sai antaa rakentavaa palautetta, vahvistivat kokemusta arvostuksesta ja yhteisöllisyydestä myös hybridityössä.

Opiskelijoiden havaintojen perusteella onnistunut hybridityön johtaminen voidaan kiteyttää kuuteen periaatteeseen: luottamuksellisten suhteiden kehittäminen, vuorovaikutuksen näkyväksi tekeminen, työyhteisön vuorovaikutuksen aktiivinen havainnointi, oman toiminnan reflektointi, kaikkien äänen kuulumisen varmistaminen sekä yhteisten pelisääntöjen luominen.

Ihminen mielessä

Saarikiven vinkit johtajille: Pidä ihminen mielessä, ihmisiä varten työtä tehdään. Empatiaa voidaan oikeutetusti pitääkin yhtenä avaintaitona johtamisessa. On hyvä pitää mielessä, että aina organisaation toimintatapoja kehitettäessä teknologia muovaa myös aivojemme toimintaa. Se voi esimerkiksi heikentää keskittymistä tai luoda rauhaa. Tuoda kaaosta tai luoda tilaa uuden kehittämiselle. Johtajilta edellytetään

todennäköisesti tulevaisuudessa enemmän herkkyyttä arvioida ihmisten jaksamista kaiken hypetyksen keskellä. Paras hyöty teknologioista ja erityisesti tekoälyn käytöstä saadaan varmasti, kun johtajuudessa otetaan inhimillisyys huomioon ja arvostetaan ihmisten aitoutta ja luovuutta.

Elina Hokkanen
Projektipäällikkö NexTech Ecosystem -hanke
SEAMK

Artikkeli on kirjoitettu osana Euroopan unionin osarahoittamaa NexTech Ecosystem – Monialainen innovaatiotila ja yhteiskehittämiskeskus hanketta.

Tutustu hankkeen verkkosivuihin: NexTech Ecosystem: Monialainen innovaatiotila ja yhteiskehittämiskeskus

Lähteet

Eduhouse. (14.5.2025). *Tekoäly haltuun johtajana – Empatian voima ja tekoälyn käytännöt strategiatyössä.* https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutukset/145450812-tekoaly-haltuun-johtajana-empatian-voima-ja-tekoalyn-kaytannot-strategiatyossa

Kantola J., & Kangas E. (22.6.2026). Näkyykö empatia hybridityön johtamisessa? Havaintoja opiskelijoiden minitutkimuksista. *@SEAMK-verkkolehti.*https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/verkkolehti/nakyyko-empatia-hybridityon-johtamisessa-havaintoja-opiskelijoiden-minitutkimuksista/