



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

MYÖTÄTUNTOISEN JOHTAMISEN ILMENEMINEN TYÖPAIKALLA JA SEN
VAIKUTUKSET TYÖNTEKIJÖIHIN

Reetta Hämäläinen
Pro gradu -tutkielma
Hallintotiede, Johtamisen psykologia
Lapin yliopisto
Syksy 2024

Lapin yliopisto – yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Myötätuntoisen johtamisen ilmeneminen työpaikalla ja sen vaikutukset työntekijöihin

Tekijä: Reetta Hämäläinen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede / Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu- tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 71 + 1 liitesivu

Vuosi: 2024

TIIVISTELMÄ

Tämä johtamisen psykologian Pro gradu -tutkielma käsittelee myötätuntoisen johtamisen kokemuksia työntekijänäkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten myötätunto ilmenee erilaisissa johtamistilanteissa ja millaisia koettuja vaikutuksia myötätunnolla on työntekijöihin. Erityisesti tässä tutkimuksessa halutaan lisätä tietoisuutta myötätunnon merkityksestä johtamisessa ja esihenkilötyössä sekä tuoda ilmi sen vaikutuksia.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu myötätuntoisen johtamisen teoriasta ja se perustuu johtamisen ja organisaatiokulttuurin tuoreeseen tutkimukseen. Tutkimuksen aineisto kerättiin kirjoituspyynnöillä erään palvelualan yrityksen eri tehtävissä toimivilta työntekijöiltä. Tutkimuksen aineisto koostuu kymmenestä tekstimuotoisesta vastauksesta. Näissä vastaajat kirjoittavat kokemuksiaan myötätuntoisesta kohtelusta työpaikalla johtajan tai esihenkilön toimesta. Tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavaan sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimustulokset osoittavat myötätuntoisen johtamisen olevan yksilöllistä tukea, työntekijöiden potentiaalinen etsimisessä auttamista ja positiivisen organisaatiokulttuurin luomista. Työntekijät arvostavat erityisesti johtajien aitoa kiinnostusta heidän kuulumisiinsa sekä työssä että henkilökohtaisessa elämässä, mikä lisää merkityksellisyyden ja arvostuksen tunnetta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että myötätuntoinen johtaminen parantaa merkittävästi työpaikan ilmapiiriä, työntekijöiden hyvinvointia, motivaatiota sekä sitoutumista työhön.

Tämä tutkimus osoittaa, että myötätuntoinen johtamiskulttuuri edistää työntekijöiden oppimista ja organisaation kehitystä. Johtajat, jotka suhtautuvat myönteisesti virheisiin ja luovat turvallisen tunneilmapiirin, rohkaisevat työntekijöitä käsittelemään haasteita avoimesti. Tämä lisää työntekijöiden luottamusta johtajaan sekä muihin työyhteisön jäseniin luoden samalla työtyytyväisyyttä. Empaattiset ja huomioivat johtajat luovat työpaikalle kulttuurin, joka koetaan joustavaksi ja ymmärtäväiseksi. Tutkimuksen tulokset tuovat myötätuntoisen johtamisen teoriaan uutta näkökulmaa korostamalla myötätuntoisen johtamisen laajoja vaikutuksia paitsi työntekijöiden hyvinvointiin myös heidän kokemaansa merkityksellisyyteen, työssä suoriutumiseen ja sitoutumiseen. Keskeisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että myötätuntoinen johtaminen on ymmärtävää, avointa ja tukea tarjoavaa, mikä luo työntekijöille runsaasti merkityksellisyyttä

Avainsanat: Johtamisen psykologia, myötätunto, johtaminen, myötätuntoinen johtaminen, organisaatiokulttuuri.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	4
1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	4
1.2 Tutkimuksen tavoite ja motiivit	8
1.3 Tutkimusongelma, tutkimuksen rajaus ja rakenne	10
2 TEOREETTINEN VIIITEKEHYS.....	13
2.1 Myötätunto työelämäkontekstissa.....	13
2.2 Organisaatiokulttuuri ja myötätunto	17
2.3 Myötätunto johtamistoiminnassa	22
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT.....	30
3.1 Laadullinen tutkimusote	30
3.2 Tutkimusaineiston kerääminen kirjoituspyynnöllä.....	32
3.3 Tutkimusaineiston analyysi	35
3.4 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	37
4 TULOKSET	40
4.1 Myötätuntoisen johtamisen ilmenemismuodot.....	40
4.1.1 Vuorovaikutuksen laatu ja avoin kommunikaatio.....	40
4.1.2 Johtajan tarjoama tuki ja osoitetun arvostuksen ilmentyminen	43
4.1.3 Työpaikan ymmärtäväinen johtamisilmapiiri	45
4.1.4 Selkeyden, vapauden ja vastuun tasapaino johtamisessa	48
4.2 Myötätuntoisen johtamiskäyttämisen koetut vaikutukset.....	50
4.2.1 Positiivinen organisaatiokulttuuri ja työssä jaksaminen	50
4.2.2 Työssä suoriutuminen ja motivaatio	52
4.2.3 Työn merkityksellisyys ja inhimillisyys	53
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	55
6 POHDINTA.....	61
6.1 Tulosten tutkimuksellinen ja käytännöllinen merkitys	61
6.2 Tutkimuksen arviointi.....	63
6.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	64
LÄHTEET	67
LIITTEET	72

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Voiko johtaja olla samaan aikaan ymmärtäväinen ja välittävä inspiroiden samaan aikaan hyviin suorituksiin? Työelämän paineet kasvavat jatkuvasti: yhä nopeammat muutokset, kiristyvät aikataulut ja epävarmuus ravistelevat työyhteisöjä alasta riippumatta. Samanaikaisesti nousee tarve ihmislähtöiselle ja inhimilliselle johtamiselle. Myötätuntoinen johtaminen (eng. *compassionate leadership*) haastaa perinteisen, tuloskeskeisen johtamisen mallin tarjoamalla vaihtoehdon, jossa jokainen työntekijä tulee kuulluksi ja kohdatuksi ihmisenä, ei pelkästään resurssina. Myötätunto ei kuitenkaan ole vain pehmeyttä tai mukautumista, vaan se on vastuullista ja tietoisesti johdettua välittämistä, joka voi vaikuttaa koko organisaation kulttuuriin. Ajan vaatimukset korostavat yhä enemmän tarvetta johtaa ihmistä kokonaisena – ei ainoastaan suorittajana, vaan tuntevana, ymmärtävänä ja kokemuksistaan oppivana yksilönä. Myötätuntoinen kulttuuri merkitsee aitoja kohtaamisia, ymmärrystä ja hyvää kommunikaatiota (Maddox & Barreto 2022).

Myötätuntoisen työelämän tuomat monet positiiviset vaikutukset ovat vakuuttaneet minut siitä, että kyseinen johtamisen tyyli on tänä päivänä yksi askel kohti parempaa työelämää. Työhyvinvoinnin taso ollut viime vuosina laskusuunnassa, mikä tarkoittaa työuupumusten määrän lisääntymistä ja kohonnutta työuupumusriskiä (Hakanen, Kaltiainen, Suutala & Hirvonen 2023). Tämän vuoksi tarvitaan yhteiskunnassamme johtamisen kehityssuuntaa, jossa yksilöiden hyvinvoinnin taso pääsee kasvamaan. Tämä merkitsee suuressa kuvassa sellaista johtamista, joka auttaa yksilöitä työuupumuksen, työväsymyksen, tunteiden hallinnan häiriöiden, kyynisyyden ja kognitiivisten häiriöiden poistamisessa tai ehkäisemisessä (Hakanen ym. 2023).

Käytännössä työelämä on nykyään hyvin pirstaleista ja muutoskeskeistä. Ihmiset, jotka työelämässä ovat pelinappuloina, ovat alkaneet tottua jatkuviin muutoksiin, kiireeseen ja omien resurssien ylikuormitukseen. Ihmisiltä vaaditaan usein paljon enemmän, mitä he ovat kykeneväisiä työajan ja voimavarojen puitteissa tekemään (Kallio & Pessi 2017). Samaan aikaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen määrä vähenee. Ihmisillä ei ole enää työpaikalla aikaa toisilleen. Yhtä lailla vuorovaikutuksen laatu heikkenee vähentyneen kasvokkaisen vuorovaikutuksen kanssa. Tämän päivän johtamisen haaste liittyy luottamuksen

rakentumiseen ja sitä kautta vuorovaikutuksen kehittymiseen. Tässä tutkimuksessa pyrin hakemaan vastauksia siihen, voiko myötätuntoisella johtamisella löytää vastauksia muutoskeskeisyyden ja pirstaleisuuden aiheuttamiin haasteisiin.

Kun ihminen saapuu työpaikalle, hän on kokonaisvaltainen yksilö persoonallisine piirteineen. Häneltä ei katoa työpaikalle tullessa tunteet, tarpeet ja toiveet. Voidakseen hyvin, hän tarvitsee inhimillistä kohtelua. Siksi työpaikan kulttuuri voi olla inhimillisyyteen perustuvaa, vuorovaikutteista ja ymmärtäväistä. Se tarkoittaa tunteiden sallimista ja jakamista, läsnäoloa, kuulumisten kysymistä sekä kuuntelemista. Työn tekemiseltä kaivataan usein merkityksellisyyttä ja arvostusta. Työelämässä merkitykselliset kohtaamiset jäävät helposti kiireen jalkoihin, jolloin ihmisten väliset kohtaamiset unohtuvat. On tavallista, että esimerkiksi arvostusta saatetaan osoittaa palkitsemalla rahallisesti hyvin onnistuneesta työstä, mutta muuten työntekijän päivittäistä panosta ei huomata. Huomaaminen, kasvokkainen kehuminen ja kannustaminen osoittaa, että ihminen todella haluaa välittää arvostuksensa minulle ja on valmis antamaan aikansa asian läpikäymiseen. Samalla tavoin ymmärrystä tarvitaan haasteiden ja epäonnistumisten keskellä, jolloin osoitetaan myötätuntoa.

Organisaatiot ovat tässä yhteiskunnassa meille polttoainetta. Ne tuottavat yhteiskuntaan taloudellisen hyödyn lisäksi sosiaalista ja psykologista pääomaa. Nämä ovat syitä, miksi organisaatioiden on pysyttävä vireinä ja kehityksessä mukana. Työelämä on muuttunut ja muuttuu vauhdilla yhä pirstaleisemmaksi ja työsuhteet lyhenevät. Organisaatioissa joudutaan pohtimaan, kuinka työntekijät saadaan pysymään työsuhteessa ja kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa. Muuttuvaan työelämään tarvitaan johtajuutta, joka täyttää ihmisten tarpeet työpaikalla ja tukee ihmisten ammatillista kasvua. Johtajuudessa tulee huomioida kokonaisvaltainen ihmisyyys, sillä työntekijöiden sitoutumisessa korostuu erityisesti joustavuus ja sitä kautta ilmenevä yksilöllisten tarpeiden huomioiminen.

Nuorempien sukupolvien tulo työelämään tarkoittaa erilaisten työntekijöiden kirjoa kuin aikaisemmin. Nuoremmat sukupolvet ja yhtä lailla myös nykyaikaisiin olosuhteisiin tottuneet vanhemmat sukupolvet tarvitsevat erilaista johtamista kuin aiempina vuosikymmeninä. Mellasen ja Mellasen (2020) mukaan ajatus siitä, että työ tai muut elämän osa-alueet täytyy tehdä samalla tavoin kuin ennen, koska niin on aina tehty, on absurdi ja tunteita herättävä. Nykysukupolven edustajat haluavat kyseenalaistaa nykyisiä

toimintamalleja, sillä on mahdollista löytää järkevämpi vaihtoehto niiden tilalle. Internetin ja median käytön lisääntymisen vuoksi he ovat tottuneet jatkuvaan tiedon päivittämiseen. Myös sähköinen kommunikointi on kasvattanut suosiotaan, jolloin aika ja paikka eivät ole merkityksellistä, vaan se miten ja miksi työtä tehdään. Muutokset ja elämän järjestäminen paremmaksi on tänä päivänä tuttua. Useille ihmisille työ on oman minän ja unelmien rakentamista. Työssä halutaan oppia ja siinä halutaan kehittyä, jolloin yksilöllä on mahdollisuus toteuttaa itseään ja rakentaa merkityksellistä elämäntarinaa. Työyhteisöltä ja esihenkilöltä kaivataan tähän tukea. (Mellanen & Mellanen 2020.)

Yhä useampi työntekijä esittää enemmän vaatimuksia työnantajaa kohtaan, kuin joitakin vuosikymmeniä sitten. Etenkin nuoremmat sukupolvet edellyttävät työnantajalta osallistavaa johtamista ja kaipaavat omalle kohdalleen niin henkilökohtaista tukea, kuin myös välitöntä palautetta ja tunnustusta omasta työstä. He haluavat myös kehittyä jatkuvasti työssä niin omassa tekemisessä kuin organisaation sisäisissä käytännöissä. Etenkin nuoret työntekijät vaihtavat työnantajaa herkästi, jotta voivat edistää omaa osaamistaan. Etenemismahdollisuuksien havittelemisen tarkoittaa myös uskallusta kritisoida johtamista. Mikäli johtaminen ei heidän mielestään toimi, on heillä oma vapaus vaihtaa paremmin johdettuun organisaatioon. (Naim & Lenka 2018.) Työelämä vaatii sekä työntekijöiltä että johtajilta enemmän osallisuutta, palautteenantoa, joustavuutta ja kommunikaatiota. Yhä harvempaa organisaatiota voidaan johtaa perinteisen suoraan ylhäältä alaspäin tulevan perinteen mukaan. Työntekijät eivät suodata enää kaikkea samalla tavoin, mitä ennen auktoriteetit ovat edellyttäneet.

Vaikka työvoiman dynamiikka on muuttunut voimakkaasti, ei johtamisessa ja henkilöstöhallinnossa ole tapahtunut yhtä merkittäviä muutoksia. Muutos on kuitenkin välttämätön, mikäli työnantajat haluavat pysyä kilpailukykyisinä ja haluttuina. Työntekijöitä on tuettava heidän päivittäisessä työskentelyssään ja kehitystarpeissaan. Olennainen osa heille kohdistetusta tuesta on osaamisen kehittäminen. Tässä voi olla apuna esimerkiksi mentorointi, jonka tarkoituksena on työntekijöiden ammatillisen kehityksen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien tukeminen sekä palautteenanto (Naim & Lenka 2018). Mentoroinnin merkitys perustuu työntekijän saamaan emotionaaliseen ja informatiiviseen tukeen. Tukeminen ihmisen kehittymisen tiellä liittyy henkilökohtaiseen apuun ja ihmisen huomioimiseen (Maddox & Barreto 2022). Sen saaminen toiselta ihmiseltä työn keskellä on arvokasta hektisessä työelämässä. Myötätuntoinen kohtelu ja työntekijöiden tukeminen

aidolla tavalla tuottaa samaistumisen kokemuksen ja lisää huomattavasti merkityksellisyyden tunnetta. Mentoroinnilla saadaan suoraa henkilökohtaista opastusta, joka selkeä myötätuntoisen johtamisen piirre.

Työn joustavuus on yksi tämän päivän työelämän arvoista. Huomioimalla työntekijöiden tarpeet ja ymmärtämällä niitä, osoitetaan myötätuntoa ja ilmennetään johtamisella sitoutumista ihmiseen (Meuser & Smallfield 2023). Työntekijät arvostavat vapaa-aikaa ja lomiamia sekä työmenetelmien monipuolisuutta, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi oman työn organisointia. Tämä sukupolvi ei aseta työn tekemistä niin tärkeäksi, että haluaisi tehdä paljon ylitöitä tai haluaisi työltä vain hyvää palkkaa. Työn ja vapaa-ajan tasapainoa voidaan tukea antamalla työntekijöille vapauksia suunnitella itse omat työaikansa ja -paikkansa. Työntekijöille voidaan antaa mahdollisuus esimerkiksi hoitaa työnsä omien aikataulujen puitteissa. Työn aloitus- ja lopetusajat ja tauot ovat tekijöitä, joista voidaan joustaa, sillä työhön käytettyä aikaa määräävämpi tekijä tehokkuuden mittaamiselle on työn tulos. Etätömahdollisuus sekä palkattomien lomien tarjoaminen luo työntekijälle tunteen joustavuudesta ja lisää merkittävästi työhyvinvointia. Joustavuutta voidaan lisätä säännöllisillä tapaamisilla ja keskusteluyhteyden ylläpitämisellä. (Kultalahti & Viitala 2014; Mellanen & Mellanen 2020; Twenge 2010.)

Nykypäivänä työpaikoilla arvostetaan johtajuutta, jossa ollaan mahdollisimman paljon tiimien ja yksilöiden tukena. Tätä halutaan sitä huolimatta, että myös itsenäisyys on yhä suosituimpi trendi työnteossa. Tuella tarkoitetaan fyysisestä ja henkisestä jaksamisesta huolehtimista, rohkaisua, toimivaa viestintää ja konkreettista kannustamista (Viitala 2007). Näihin tarpeisiin pyritään vastaamaan erilaisten johtamisnäkökulmien avulla.

Myötätuntoisen johtamisen tutkimus on noussut esiin viimeaikaisten työelämän trendien muuttuessa epävarmuutta aiheuttaviksi. Erityisesti covid-19-pandemia on antanut ihmisille aiheutta epävarmuuteen, mitä tulee työpaikkojen pysyvyyteen ja taloudelliseen pärjäämiseen (Ramachandran, Balasubramanian, James & Al Masaeid 2023). Työelämässä on tapahtunut muutoksia pandemian aikana ja sen jälkeen. Erityisesti etä- ja hybridityön hyödyt on koettu niin suuriksi, että nämä työnteon muodot ovat osittain jääneet voimaan pandemian jälkeenkin. Etätö ja verkkoympäristössä tapahtuva viestintä vaatii erityisen läsnä olevaa johtamista. Tämä tekee myötätuntoisen johtamisen tutkimuksesta ajankohtaisen ja tarpeellisen.

Organisaatioiden henkilöstörakenteet ovat muuttuneet eläköitymisen ja uusien sukupolvien työelämään astumisen myötä (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019). Perinteinen uranluomisajattelu on saanut jäädä syrjään, ja tilalle on tullut ajatus työelämän tarjoamista mahdollisuuksista. Ihmiset odottavat työelämältä mielenkiintoa, projekteja, vastuuta, mutta myös vapautta. Vapautta kaivataan esimerkiksi työaikojen joustolla, itsenäisellä päätöksenteolla ja mahdollisuudella osallistua organisaation tai työskentelytapojen kehittämiseen. Tämän päivä työelämässä on suuri kysyntä myötätunnolle, sillä työnkuva nykyään ei ole ainoastaan oman tontin hoitamista ja töiden jättämistä työpaikalle, vaan myös aktiivista sopeutumista muuttuviin tilanteisiin työssä ja vuorovaikutteisessa ympäristössä (Hakanen ym. 2019). Työelämässä tarvitaan motivaation ja innostuksen kasvattamista, johon voidaan pyrkiä vastaamaan tunnepitoisella ja ymmärtäväisellä johtamismallilla (Paakkanen, Martela, Hakanen, Uusitalo & Pessi 2021).

Tarkastelen myötätuntoista johtamista sen tavoitteiden ja käytännön mahdollisuuksien kautta. Tarkastelunäkökulma on kriittinen ja arvioiva. On tärkeää huomioida, että näkökulma on vain yksi osa johtamista sekä johtamiskirjallisuutta, jota on tarjolla valtavasti. Myötätuntoinen johtaminen pyrkii erityisesti ihmisten välisen kommunikaation aitouteen. Siinä antajan osapuoli havaitsee, tuntee ja toimii niin, että vastaanottavan osapuolen kärsimys lievenee (Banker & Bhal 2020). Myötätuntoinen johtaminen tarjoaa mahdollisuuden panostaa henkilökohtaiseen tukeen ja ymmärtää toisen ihmisen tunnetiloja. Myötätuntoisuuteen huomion kiinnittäminen organisaatiossa antaa mahdollisuuden positiiviseen kokemukseen ymmärryksestä ja välittämisestä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja motiivit

Usein tutkimuksissa selvitetään ennen kaikkea sitä, millaisia kielteisiä vaikutuksia muutoksilla tai sitä, mitä tulisi tehdä. Lisäksi tutkimus painottuu usein tiettyyn johtamisperinteeseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään siihen, mitkä tekijät organisaatiossa ovat voimavaroja ja hyvinvointia tuottavia, sekä siihen, minkälaista johtajuuden aikaansaama vuorovaikutus ja tunneilmapiiri on. Tutkimuksen uutuusarvo piileekin sen ajankohtaisuudessa. Tulevaisuuden johtaminen ei voi enää olla suoraan ylhäältä alaspäin johtamista, vaan sen keskittyy positiiviseen vuorovaikutukseen ja tunneilmapiiriin

vahvistamiseen ja ymmärtämiseen. Jokaisen alan asiantuntijat tarvitsevat oman potentiaalin valjastamista ja motivaation ylläpitämistä organisaation tukirakenteiden toimesta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on myös tuoda uusia näkökulmia siihen, mitä myötätuntoinen johtaminen voi tuoda organisaatioille. Myötätuntoista johtamisen piirteitä on tutkittu paljon, mutta sen laajemmat vaikutukset ja hyödyt organisaatioille on jäänyt vähäisemmin tunnistetuiksi. Yhtä lailla tarkoituksena on avata myös yksilöille myötätuntoisen suhtautumisen vaikutuksia ja merkityksiä. Toivon tutkimuksen avaavan myötätuntokulttuurin positiivisia vaikutuksia toisiin ihmisiin ja ihmisryhmiin. Myötätuntoinen johtaminen ei tarkoita vain yhtä käyttäytymisen ja kohtelun välinettä, vaan kokonaista sosiaalisen vuorovaikutuksen ja ihmisten kohtaamisten verkostoa. Tavoitteenani on, että tämä tutkimus voisi tarjota pohdittavaa ja uusia näkökulmia ihmisten johtamiseen ja ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Haluan tuoda esiin myötätunnon merkityksen ja sen potentiaalin luoda kestäviä, inhimillisiä ja tehokkaita työympäristöjä. Tutkimus pyrkii tarjoamaan konkreettisia esimerkkejä, joita johtajat voivat soveltaa omassa työssään parantaakseen työntekijöiden hyvinvointia ja luodakseen positiivista, yhteisöllistä organisaatiokulttuuria.

Työhyvinvoinnin heikentynyt taso on jo itsessään syy sille, miksi tutkin tässä tutkimuksessa myötätuntoista johtajuutta. Tavoitteena on löytää vastauksia kysymyksiin, jotka ovat ajankohtaisia tänä päivänä johtamisessa. Niihin voidaan mahdollisesti vastata myötätuntoisella johtamisella. Ilmiönä myötätuntoinen johtaminen on suhteellisen uusi ja tuntematon, joten itseäni kiinnostaa sen mahdollisuudet avata johtajuutta syvemmillä tasolla. Myötätuntoinen johtaminen ilmiönä liittyy vahvasti merkityksellisyyden johtamiseen ja positiiviseen johtamiseen. Tämän tutkimuksen avulla pyrin löytämään vastauksia siihen, miksi juuri myötätuntoinen johtaminen voi tarjota mahdollisuuden viedä organisaatiokulttuuria syvemmälle tasolle ja auttaa työntekijöitä voimaan paremmin omassa työssään.

Tutkin kandidaatintutkielmassani nuorten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Sain siitä inspiraation ja kiinnostuksen syventyä johtamisen osa-alueeseen sitoutumisesta puhuttaessa. Kandidaatin tutkielman tuloksista selvisi, että erityisesti nuorten sukupolvien tulo työelämään vaatii ymmärtäväistä, luottamuksellista työilmapiiriä sekä henkilökohtaisen tuen saamista johtajalta. Tässä tutkimuksessa lähestyn kandidaatintutkielman aihetta

yksityiskohtaisemmin keskittyen ainoastaan siihen, kuinka myötätuntoinen johtaminen vaikuttaa työntekijöihin ja millaiset tekijät erityisesti myötätuntoisessa johtamisen näkökulmasta ovat sitouttaneet työntekijöitä kiinnittymään organisaatioon.

Kiinnostukseni myötätuntoiseen johtamiseen on syntynyt vähitellen, kun olen perehtynyt itsenäisesti myötätuntoon ja empatiaan keskittyvään kirjallisuuteen. Olen myös havainnut, miten merkittävää on kyetä kuulemaan ja ymmärtämään ihmisten kokemuksia ja motiiveja työskennellä heidän työuransa eri vaiheissa. Nykypäivän työelämässä johtamisen haasteet ovat moninaiset, ja uskon, että erityinen vahvuus tänään ja tulevaisuudessa on johtajilla, jotka kykenevät aidosti kuuntelemaan ja ymmärtämään työntekijöiden tarpeita ja motiiveja. Minulle henkilökohtaisesti tämä kiinnostus kumpuaa halusta edistää myötätuntoa ja yhteisöllisyyttä työelämässä, uskoen niiden olevan avain kestävämpään ja inhimillisempään tulevaisuuteen.

Myötätunto ja sen edustamat "pehmeät arvot" ovat nousseet entistä tärkeämpään rooliin johtamisessa. Sana 'passio' itsessään viittaa sekä kärsimyksen että intohimoon, mikä korostaa myötätunnon sisältämiä vahvoja tunteita ja energiaa (Pessi & Martela 2017). Myötätuntoinen käytös liittyy moniin elämän osa-alueisiin – henkilökohtaiseen elämään, palveluihin, hoitotyöhön ja muihin ihmisten välisiin kohtaamisiin. Tämä monimuotoinen ulottuvuus tekee myötätunnosta potentiaalisesti arvokkaan johtamisen työkalun, joka voi syventää yhteisöllisyyden tunnetta ja vastustaa yksilöllisen pärjäämisen ja tehokkuuden kulttuuria.

1.3 Tutkimusongelma, tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. Miten myötätunto ilmenee johtamistilanteissa?
2. Millaisia koettuja vaikutuksia myötätuntoisella johtamisella on työntekijöihin?

Konkreettinen rajaus tiettyyn arvioitavaan teemaan auttaa selvittämään tämän tutkimuksen kannalta tärkeää osa-aluetta, myötätuntoisen johtamisen ilmenemistä ja vaikutuksia. Tutkimusmenetelmänä käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Empiirinen aineisto on

kerätty kirjoituspyynnöillä. Tutkimuksen tulosten syntyä siis ohjaavat osittain teoreettinen viitekehys. Se on antanut ohuet raamit sille, mitä tutkimuskysymyksillä halutaan selvittää sekä sille, millaiseksi kirjoituspyyntö muotoiltiin. Empiirinen aineisto on kuitenkin kerätty mahdollisimman vähäisin ennakko-oletuksin sekä käsitelty mahdollisimman puhtaasti aineistosta nousevien vastausten perusteella. Tulokset ovat muodostuneet lopulta teorian ja empirian yhdessä muovaamina.

Johtamistilanteiksi luetaan tässä tutkimuksessa työpaikalla tai työajalla tapahtuva kommunikaatio johtajan ja työntekijän välillä. Johtamistilanteita ei ole siis työajan ulkopuolelle kuuluva aika. On myös mahdollista, että johtamista ei tapahdu työpaikalla, eli minkäänlaista kommunikaatiota ei ole tai se on hyvin vähäistä. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajautuu johtamattomuus, mutta tämä näkökulma kuitenkin huomioidaan tarpeen mukaan, jotta tutkimus vastaa tarkasti tutkimustehtävää. Johtajiksi luetaan esihenkilöasemassa tai organisaation johdossa olevat henkilöt.

Myötätuntoisen johtamisen vaikutuksia tutkitaan nimenomaan kohdistuen työntekijöihin, ei niinkään suuressa kuvassa organisaatioon. Toki tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää, minkälainen laajempi vaikutus on myötätuntoisella johtamisella. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen painopisteenä on yksilöiden kokemukset työntekijäasemassa, ei johtajien kokemukset. Tarkoituksena ei ole siis selvittää, kuinka myötätuntoinen johtaminen vaikuttaa laajasti organisaationäkökulmasta, vaan pikemminkin minkälainen on johtamiskulttuuri myötätuntoisessa organisaatiossa ja millä tavoin se näkyy yksilöissä ja hänen työskentelyssään.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihealue ja rajaukset. Luku liittyy tämän päivän työelämän piirteiden kuvaamiseen sekä johtamisen roolin avaamiseen työpaikoilla. Tässä luvussa esitellään lyhyesti aihealueeseen liittyvää aiempaa tutkimusta, taustoitetaan tutkimuksen motiiveja, perustellaan aiheen tärkeyttä ja tutkijan henkilökohtaista kiinnostusta aiheeseen sekä esitellään tutkimuksen tuomaa uutuusarvoa tieteenalalle. Lisäksi luvussa esitellään tutkimusongelma ja sen yhteydessä käydään läpi tutkimukseen valitut menetöt. Luvun lopussa kuvataan tutkimuksen rakenne.

Luku kaksi keskittyy käsittelemään tutkimuksen teoriaosuutta eli esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Lukijalle avataan, mitä tarkoittaa myötätunto, minkälaista on

johtaminen ja myötätuntoinen johtaminen. Luku esittelee myös organisaatiokulttuurin käsitettä sekä aiemmassa tutkimuksessa nousseita huomioita myötätuntoisen johtamisen vaikutuksista. Luvussa on näkyvillä tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet.

Kolmannessa luvussa avataan käytetty tutkimusmenetelmä ja empiirinen aineisto sekä perustellaan valinnat niiden käyttöön. Siinä esitellään tarkemmin tutkimuksen eteneminen, tuottaminen ja analysoiminen. Luku taustoittaa kohderyhmän valinnan sekä niiden valitsemiseen ja rajaamiseen liittyvät seikat. Luvussa käy ilmi, minkälaisia yksityiskohtia aineiston hankinnassa, käsittelyssä ja analyysissä on otettu huomioon. Myös tutkimuksen etenemistä tarkastellaan kriittisesti eettisyyden ja luotettavuuden näkökulmasta.

Tutkimuksen neljäs luku esittää tutkimuksen tulokset. Ne avataan tarkemmin auki tutkimuskysymysten pohjalta. Luvussa avataan lukijalle myötätuntoisen johtamisen ilmeneminen työntekijöille johtamistilanteissa sekä avataan, millaisia vaikutuksia työntekijät kokevat myötätuntoisella johtamisella olevan. Tutkimuksen luotavuuden kannalta on siis olennaista, että tässä luvussa on esillä selkeästi se, mitä tuloksia empiirisestä aineistosta nousee. Nämä tulokset ovat muodostuneet esitellyn teoreettisen viitekehyksen taustaan yhdistyen.

Viidennessä luvussa esitellään yhteenvedon omaisesti tutkimuksen keskeiset löydökset eli tulokset ja niistä nousevat johtopäätökset. Niitä tarkastellaan aiempi teoria huomioiden ja aineistosta nousseita uudet näkökulmat poimien. Luvussa on esillä myötätuntoisen johtamisessa korostuvat piirteet. Siinä argumentoidaan, että myötätuntoinen johtaminen on merkittävä tekijä työntekijöiden viihtyvyyden, hyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta.

Tutkimuksen viimeinen, kuudes luku pitää sisällään tulosten löydöksistä nousevat tulkinnan sekä tutkimuksen kulun arvioinnin ja kriittisen tarkastelun. Luvussa pohditaan myös tutkimustulosten merkittävyyttä ja sovellettavuutta sekä esitellään tutkijan omat ehdotukset jatkotutkimusaiheista. Luvun jälkeen on esillä tutkimuksessa käytetyt lähteet ja liitteenä empiirisen aineiston keräämisessä käytetty kirjoituspyyntö.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Myötätunto työelämäkontekstissa

Myötätunto on keskeinen käsite niin ihmisten arjessa kuin työssä. Myötätunto yhdistetään usein empatian käsitteeseen. Näiden kahden käsitteen välillä on kuitenkin selkeitä eroja. Myötätunto tarkoittaa toisen ihmisen kivun ja kärsimyksen havaitsemista, sen tuntemista sekä halua vähentää ihmisen kärsimystä tai auttaa häntä erilaisissa tunteissa (Kanov, Maitlis, Worline, Dutton, Frost, & Lilius 2004; Lilius, Worline, Maitlis, Kanov, Dutton, & Frost 2008; Maddox & Barreto 2022). Myötätunto on ihmisen yksi käyttäytymisen osa-alue ja tunneyhteyden luoja. Myötätuntoa voi antaa ja vastaanottaa sekä yksilö että kollektiivinen ryhmä milloin tahansa, missä tahansa ja ilman rajoja (Shuck, Alagaraja, Immekus, Cumberland & Honeycutt-Elliott 2019).

Empatian voidaan ajatella olevan myötätunnon alakäsite. Empatialla tarkoitetaan ihmisen affektiivista tai kognitiivista kykyä aistia ihmisten tunteita (Pessi & Martela 2017). Empatiaan liittyy myös taipumus tarkkaavaisuuteen toisen tunteita kohtaan ja ymmärtää maailmaa heidän näkökulmastaan (Ramachandran ym. 2023). Empatian käsitteestä puuttuu kuitenkin joitakin myötätuntoon liittyviä piirteitä. Myötätunto sisältää auttamiseen liittyvän motivaation sekä siihen liittyvät konkreettiset teot ja tuen (Pessi & Martela 2017). Ilman empatiaa ei voida osoittaa myötätuntoa. Myötätuntoinen käyttäytyminen kuuluu sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja sillä on useimmiten positiivinen vaikutus ihmisen suoritukseen tai käyttäytymiseen (Shuck ym. 2019).

Empatian avulla voidaan kokea toisen ihmisen tunnekokemus kasvojen ilmeiden ja kehon eleiden perusteella (Martela 2017). Empatia jää usein vajaalle tasolle verrattuna myötätuntoon. Usein empatiaa kokeva henkilö ottaa toisen tuskan kantaakseen ja kokee hänen tunteensa omanaan (Cox 2023). Tämä aiheuttaa henkilökohtaista uupumista ja lisää kuormaa. Myötätunnon prosessi saa aikaan taakan kevenemistä molempien osapuolten harteilta, sillä taakka jaetaan ja sille pyritään löytämään helpotusta. Empatian kokemus on tärkeä myötätunnon synnyttäjä. Myötätuntoinen toiminta syntyy empatian tunteesta, mutta pelkkä empatian kokeminen ei saa aikaan myötätuntoista toimintaa (Pessi & Martela 2017).

Myötätunto on määritelty usein kolmivaiheisen prosessin avulla. Prosessi sanana viittaa ihmisessä tapahtuvaan muutokseen ja tapahtumaketjuun. Duttonin, Workmanin ja Hardinin (2014) mukaan myötätunnon prosessiin kuuluvat kärsimyksen huomaaminen, empatian ja tunteiden herääminen ja toiminta kärsimyksen lievittämiseksi. Kärsimyksellä tarkoitetaan stressaavaa tilannetta sekä yksilön tunteiden, halujen ja tarpeiden törmätessä organisaation realiteettien kanssa. Esimerkiksi työstressiä voi syntyä oman asemansa epäoikeudenmukaisuudesta, vaikeista ihmissuhteista tai organisatoristen toimien haitatessa omaa työskentelyä. (Dutton ym. 2014.) Kärsimys voi syntyä organisaation lisäksi myös yksilön henkilökohtaisten elämän haasteista, esimerkkeinä läheisen sairaus tai menetys, ihmissuhteen katkeaminen tai taloudelliset haasteet. Myötätunto on kärsimykseen liittyvä luontainen perusinhimillinen reaktio, joka vaikuttaa positiivisella tavalla yksilöiden ja organisaation suorituskykyyn. (Lilius, Wordline, Dutton, Kanov & Maitlis 2011.)

Myötätuntoa on käsitelty myös nelivaiheisena prosessina. De Zulueta (2021) sanoittaa prosessin osat vaiheittain. Prosessin ensimmäinen vaihe sisältää tietoisuuden ja avoimuuden muiden kärsimyksistä. Toiseen vaiheeseen kuuluu empaattinen huoli, joka mahdollistaa toisen ihmisen kärsimyksen ymmärtämisen. Kolmas vaihe on syvää motivaatiota lievittää toisen kärsimystä harkitulla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä johtaa neljänteen vaiheeseen eli myötätuntoiseen toimintaan. Tämä dynaaminen prosessi virtaa vastavuoroisesti yksilöiden välillä sekä sisäänpäin itsemyötätuntona ja ulospäin toisiin ihmisiin. (de Zulueta 2021.) Myötätunnon prosessi on välittämistä, tuntemista, yhteenkuuluvuutta ja tukena olemista.

Pessi ja Martela (2017) sanoittavat myötätunnon kolmivaiheisen prosessin ilman kärsimyksen näkökulmaa. Ensiksi myötätunto syntyy toisen ihmisen tilanteen ja tunteen tiedostamisen ja havainnoinnin kautta. Toiseksi ihminen kokee tunneyhteyttä toiseen ihmiseen. Tästä syntyy tarve ja toive asettua toimintaan toisen ihmisen puolesta. Kolmantena myötätunto siirtyy aktuaaliseksi, konkreettiseksi ihmisen tunnetilan tai tilanteen helpottamiseksi tai edistämiseksi (Pessi & Martela 2017). Voidaan sanoa, että myötätunto on todellista välittämistä ja vuorovaikutteista toimintaa ihmisen tai ihmisryhmän kanssa. Myötätuntoon liittyvät välittämisen kokemukset liittyvät useisiin eri tunteisiin, kuten huoleen tai suruun. Ne saavat ihmiset toimimaan eri tavoin ja eri tasoilla, mutta yhteistä myötätuntoon liittyvissä tunteissa on, että ne yhdistävät ihmisiä saadessaan ajattelemaan toisen kokemusta eri näkökulmista käsin (Kanov ym. 2004).

Myötätunnon osoittaminen nähdään yleisesti positiivisena asiana ja vuorovaikutusta parantavana käyttäytymisenä. Sen hyödyt eivät aina pääse kuitenkaan esiin, mikäli myötätunnon vastaanottaja ei ole kykeneväinen vastaamaan myötätuntoiseen kohteluun. Atkins ja Parker (2012) toteavat, että myötätuntoinen reagointi vaatii oikeanlaiset olosuhteet toimiakseen. Yksilö saattaa tehdä tekoja, jotka näyttävät myötätuntoisilta, mutta johtuvat todellisuudesta eri motiiveista, kuten yksilön oman edun ajamisesta. On myös mahdollista sekoittaa myötätuntoisuus ja empaattinen huoli toisiinsa. Empaattisella huolella viitataan empaattiseen, sympaattiseen tai arkuutta aiheuttavaan tunnereaktioon, jotka syntyvät yksilölle mielipahan vuoksi. Empaattinen huoli voidaan valjastaa hyödylliseksi, mikäli yksilö toimii toisen kärsimyksen lievittämiseksi. Empaattinen huoli voi myös aiheuttaa omakohtaista ahdistusta ja sen myötä puolustelemaa käyttäytymistä sen sijaan, että yksilö vastaisi myötätuntoisesti toiselle. Ihmisellä voi nousta vihan, ahdistuksen, surun tai muita kylmyyden tunteita, joita hän ei kykene valjastamaan hyödyllisiksi. Myötätunnon tärkeä piirre on sen itseisarvoinen suhtautuminen avunhaluun toisen ihmisen kärsimyksen lieventämiseksi oman kärsimyksen lieventämisen sijaan. (Atkins & Parker 2012.)

Tyypillisesti myötätuntoisella toiminnalla on kahteen suuntaan sekä usein jopa pidemmälle ulottuva vaikutus. Myötätunnon kokemuksen molemmat osapuolet kokevat merkityksellisyyttä. Myötätunnon osoittamisella on myös pidemmälle ulottuva vaikutus, sillä usein ihmiset levittävät hyvää myös sivullisille kokiessaan itse hyvää (Pessi & Martela 2017). Myötätunnolla on tätä kautta myös yhteenkuuluvuutta lisäävä vaikutus. Neurotieteissä on todistettu, että myötätunto saa aivoissa aikaan hermoverkkojen aktivoitumisen, mikä liittyy välittämiseen, yhteyden tunteeseen ja altruismiin. Sosiaalisen taipumuksen vuoksi on ihmisillä luontainen kyky myötätuntoon ja altruismiin. Nämä voivat joutua häiriityksi varhaislapsuudessa tai myöhemmin elämässä eri kontekstuaalisten tekijöiden vuoksi, jolloin myös myötätunnon yhteenkuuluvuutta lisäävä vaikutus voi häiriintyä. (de Zulueta 2021.)

Määrittelemässäni myötätunnon käsitteessä on käytetty paljon termiä ”kärsimys”. Myötätunto on kuitenkin muutakin kuin vain kielteiseen asenteeseen puuttumista ja siitä välittämistä. Skarpin (2022) mukaan myötätunto nähdään helposti vain kärsimyksen huomioimisena. Tällaisessa asetelmassa on vaarana uhrata itsensä toisen kärsimykselle tai suojataaan itseään kärsimyksiltä kohottamalla itsensä niiden yläpuolelle. Tällöin myötätunto

ei ole täysinäistä, vaan siitä puuttuu omakohtainen kokemus eli kohtaaminen on vain sääliä. Myötätuntoa on myös toisen ihmisen onnen ja ilon jakaminen. (Skarp 2022.) Yhtä lailla, kun ihminen kykenee suhtautumaan toisen kärsimykseen tai haasteisiin myötätuntoisesti, hän osoittaa lempeyttä ja viisautta kokijaa kohtaan. Tällöin asetelma on positiivinen ja kannustava, vaikka ilmiössä kohdataankin vaikeita tunteita.

Pessi ja Martela (2017) käyttävät termiä *myötätuntouupumus* kuvaamaan liiallista toisen ihmisen tunteiden aistimista ja niiden mukana elämistä. Myötätuntouupumuksen riski on todellinen kenelle tahansa paineita ja liiallista välittämistä kokevalle henkilölle (Nissinen 2012). Kun ihmisen myötätuntostressi kasvaa suhteettoman korkealle tasolle, eikä myötätunto ole enää positiivista, vaan väsymystä aiheuttavaa, voidaan puhua myötätuntouupumuksesta (Nissinen 2012). Työelämässä on tyypillistä kokea myötätuntouupumusta, sillä raskaita tunteita käsittelevät työntekijät saattavat samaistua liiallisen voimakkaasti asiakkaan tunnetiloihin, joista on vaikea irrottautua. (Pessi & Martela 2012.) Myötätuntouupumus on usein yksittäisen työntekijän uhkana, sillä ihmisestä esiin nousevat reaktiot näkyvät helposti yksilössä. Myötätuntouupumisen välttämiseksi on yksilön tärkeää huolehtia itseensä kohdistuvasta myötätunnosta. Kun kykenee suhtautumaan itseensä lempeästi, kykenee myös jakamaan myötätuntoa (Skarp 2022).

Itsemyötätunto on tärkeä voimavara työelämässä, joka näyttäytyy nykyään hektisenä ja vaativana. Sen avulla yksilö voi selvitä paineesta, stressistä ja epäonnistumisista. Itselleen myötätuntoinen ihminen osoittaa psyykkisen terveyden olevan hyvässä tilassa. Itseen kohdistuva myötätunto merkitsee yksilön halua luoda parempaa hyvinvointia (Neff 2003). Optimaaliseen toimintaan ja terveyteen edellyttäviin toimiin tarvitaan lempeää itsensä ohjaamista (Neff 2003). Itsemyötätunnon puute johtaa herkästi itseään rajaavaan käytökseen, mikä tarkoittaa heikompaa psyykkistä tilaa. Myötätunto ruokkii ihmisessä hänen tavoittelemaansa levollisuuden tilaa, jossa koetaan turvallisuutta, rentoutta, tyytyväisyyttä ja yhteyttä (Ahlvik & Paakkanen 2017). Tämä saa ihmisessä aikaan enemmän reflektointia, joustavaa ajattelua ja empatiaa, mikä puolestaan vapauttaa kehoon oksitosiinia, joka edelleen saa ihmiseen luovuuden ja yhteistyön kukoistamaan (Ahlvik & Paakkanen 2017). Itsemyötätunto edistää ymmärrystä ihmisten välillä, sillä omat vaikeat kokemukset ja niihin myötätuntoisesti suhtautuminen edistävät ymmärrystä kollektiivisesta ihmisyyden kokemuksellisuudesta.

Länsimaisen dualismin vuoksi yksilö usein ajatellaan erilliseksi muista henkilöistä, jolloin myötätunto nähdään asenteena muita ihmisiä kohtaan. Kokonaisvaltaisemmin ajatellen minä ja muut ovat toisiinsa yhteenkietoutuneita kokonaisuuksia. Siksi myötätunto voidaan nähdä kohdistuvan samaan aikaan sekä muihin että itseensä. (Skarp 2019.) Itsemyötätunto kertoo ihmisen myötätuntoisesta asenteesta yleisesti ihmisyyttä kohtaan. Ahlvik ja Paakkanen (2017) määrittelevät, että itsemyötätuntoinen henkilö kykenee suhtautumaan itseään kohtaan myötätuntoisesti vaikeina hetkinä. On tyypillistä suhtautua kriittisesti itseään kohtaan, kun epäonnistuu itselleen tai yhteisölleen tärkeän asian parissa. Ihmisäivot ovat evoluution saatossa tottuneet reagoimaan tunnistaessaan uhan ja pelon tunteet. Tällöin kriittisyys nousee voimakkaana esiin. (Ahlvik & Paakkanen 2017.) Useimmiten tämän päivän uhan kokemukset ovat ihmisille fyysisesti turvallisia. Vaaran tunne syntyy epäonnistumisesta tai haasteesta oman tekemisen äärellä.

Itsemyötätunnon voidaan nähdä koostuvan kolmesta osa-alueesta, joita ovat ystävällisyys itseään kohtaan, jaettu ihmisyyys ja tietoinen läsnäolo. Ystävällisyys itseään kohtaan merkitsee itsestä välittämistä ja itsestään huolen pitämistä. Jaetun ihmisyyden avulla kokemukset nähdään osana suurempaa kokemusta, jolloin omat virheet yhdistävät sen sijaan, että ne erottaisivat. Tietoinen läsnäolo tarkoittaa, että yksilö kohtaa vaikeatkin ajatukset ja tunteet sellaisenaan. (Neff 2003.) Ihmisillä syntyy epäonnistumisen kokemuksia niin arjessa kuin työssä. Itsemyötätuntoinen suhtautuminen voi opettaa yksilöä suhtautumisesta ympäröivään maailmaan ja ihmisiin.

2.2 Organisaatiokulttuuri ja myötätunto

Organisaatio heijastaa jokaiseen työntekijään niitä arvoja, joita se toiminnassaan toteuttaa. Näin olleen organisaatiossa vallitseva ilmapiiri ja käyttäytymismallit vaikuttavat siihen, kuinka työntekijät voivat. Myötätunnon ilmapiiri luo sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Organisaation toiminnassa on sovitettava yhteen ympärilleen sekä arvojärjestelmä että resurssit, joiden pohjalta luodaan sellainen organisaatiokulttuuri, jota jokainen työntekijä heijastaa. Kulttuuri on syvälle juurtuneita arvoja ja uskomuksia, jotka ilmenevät rutiininomaisena käytöksenä, normeina ja tunteina työpaikalla (Dasgupta & Gupta 2009). Kun organisaation tietyt, rutiininomaiset normit ja arvot korvataan positiivisilla normeilla ja arvoilla, syntyy kannustava organisaatiokulttuuri. Kannustavalle organisaatiolle ominaisia

piirteitä ovat auttaminen, läpinäkyvä viestintä, joustava työympäristö ja osallistuva päätöksenteko. Myötätuntoa voidaan tuntea, kun organisaatiokulttuuri on lämmin ja ystävällinen. Usein pienessä organisaatiossa on helppoa toteuttaa myötätuntoista kulttuuria. Mitä suuremmaksi organisaatio kasvaa, sen enemmän myötätuntoisen ja kannustavan kulttuurin eteen tulee nähdä vaivaa. (Banker & Bahl 2020.)

Myötätunnon kokeminen on sekä yksilölle että organisaatiolle merkittävä asia. Sen avulla yksilö voi toipua paremmin vaikeista kokemuksista ja myötätunto asettaa samaan aikaan työkaverinsa ja organisaationsa parempaan asemaan kokijan silmissä (Lilius ym. 2008). Liliuksen ja kollegoiden (2008) mukaan myötätunto työpaikalla vähentää ahdistusta ja lisää kiintymystä työyhteisön jäseniin. Läheiset siteet organisaatiossa helpottavat sosiaalista vuorovaikutusta, joka on perusta tunteiden näyttämiseksi ja niihin vastaamiselle (Madden, Duchon, Madden, & Plowman, 2012). Yhteyden laadulla ja myötätunnolla on suora yhteys kiintymykseen, joka auttaa ihmisiä ilmaisemaan omia tunteitaan, haasteitaan sekä saamaan niihin reagoiteja (Lilius ym. 2011).

Myötätuntokyvyn mahdollistuminen auttaa työntekijöiden turvallisuuden tunteessa. Näin jäsenet kykenevät jakamaan kokemuksiaan toistensa kanssa helpommin. (Lilius ym. 2011.) Johdon esimerkillä on alaisten toimintaan suuri vaikutus. Johtajien toimiessa myötätuntoisesti ja näyttävän myös omat haasteensa, viestivät muille jäsenille tällaisen käyttäytymisen olevan turvallista ja hyväksyttävää (Frost, Dutton, Maitlis, Lilius & Kanov 2006). Kun työntekijät voivat avoimesti jakaa kokemuksiaan ja tunteitaan, he kokevat työpaikkansa turvallisemmaksi ja luottavemmaksi ympäristöksi olla oma itsensä. Tämä edistää avointa kommunikaatiota työyhteisössä, vahvistaen siten keskinäistä ymmärrystä. Myötätuntoisen johtamisen esimerkki luo pohjan tälle ilmapiirille, vahvistaen työntekijöiden luottamusta siihen, että heidän kokemuksensa ja tunteensa otetaan vakavasti.

Myötätunnon osoitukset vaikuttavat työyhteisön kollektiivisuuteen. Myötätunto auttaa parantamaan mielikuvaa organisaatiosta sen jäsenistään välittävänä (Lilius ym. 2008). Herkkyys auttaa on suurempaa, kun jäsenillä on myötätuntoinen halu helpottaa muiden ihmisten olosuhteita (Dutton, Workman & Hardin 2006). Vaikutus on psykologinen: side työkavereiden välillä lisääntyy ja työkaverit osoittavat kannustavaa käyttäytymistä toisiaan kohtaan (Ramachandran ym. 2023). Organisaation ilmapiirissä yhteys koetaan, kun huolenpitoa toiseen vaalitaan tunnetasolla. Myötätunto on todennäköisimmin kollektiivisella

tasolla mahdollista, kun organisaation tavoissa korostuu avoin tunneilmapiiri ja puheissa omien avointen kokemusten jakaminen (Kanov ym. 2004). Kollektiivisuus ilmenee vahvasti tunnetasolla ja näkyy suoraan ihmisten käyttäytymisessä.

Myötätuntoiset organisaatiot kykenevät korkealaatuisiin vuorovaikutussuhteisiin organisaation rakenteiden sisällä. Etenkin esihenkilöiden suhtautuminen alaisten kysymyksiin myötätuntoisesti auttaa rakentamaan positiivista yhteyttä. Johtajuudella voidaan juurruttaa ihmisiin eettisiä ja moraalisia hyveitä, luoda suotuisaa ilmapiiriä ja rakentaa luottamusta ihmisten välillä. (Banker & Bhal 2020.) Luottamuksen vaikutus ei yletä ainoastaan esihenkilön ja alaisen väliin, vaan myös koko organisaation väliseen dynamiikkaan.

Worline ja Dutton (2017) korostavat, että tärkeintä on aina huomata ihminen ja hänen yksilöllisyytensä. Arvostuksen osoittaminen ihmiseltä toiselle syntyy, kun yksilö välittää toisesta ja toimii välittämisen moraalin avulla. Usein huomio kiinnittyy organisaatiossa puutteellisiin työsuorituksiin tai esimerkiksi poissaoloihin. Tärkeää olisi kuitenkin ymmärtää niiden taustoja ja juurisyitä ihmisen toiminnassa. (Worline & Dutton 2017.) Myötätuntoisen toiminnan integroituminen osaksi organisaatiokulttuuria edellyttää moraalisesti ja eettisesti kestäväää toimintaa, jossa tunnustetaan ja arvostetaan ihmisyyden moninaisuus ja inhimillisyys. Yleisesti tulee olla ymmärrys yhtä lailla siitä, että jokainen tekee virheitä. Ihmisiä voidaan auttaa ja tukea niissä, mutta ne kuuluvat työelämään yhtä lailla kuin tavalliseen arkeenkin.

Henkilöstön myötätunnon kokemuksilla on myös pidemmälle kantava vaikutus. Kun ihminen kokee itselleen tehtävän hyvää, syntyy usein positiivinen kierre, jolloin hyvän tekeminen jatkuu. Myötätuntoisuus työpaikalla auttaa henkilöstöä yksilö-, tiimi-, ja organisaatiotasolla auttaa heitä kokemaan myötätuntoa toisiinsa ja sidosryhmiinsä, kuten asiakkaisiin tai potilaisiin (Maddox & Barreto 2022; Shuck ym. 2019). Dutton ja muut (2014) ovat todenneet tämän tapahtuvan käytännöllä, jotka edistävät havaitsemista, tuntemista, aistimista ja toimimista tavoilla. Tutkimus korostaa neljää eri toimintamallia luomaan myötätuntoista organisaatiota. Ensimmäisenä korostuu ihmisten valitseminen työhön arvioimalla heidän ihmissuhdetaitojansa luo organisaatiota, jossa huomataan, tunnetaan ja toimitaan myötätunnon periaatteen mukaan. Toisena nousee organisaatiolta työntekijöille kohdistuva tuki, joka antaa ihmisille mahdollisuuden ja keinot auttaa apua

tarvitsevia, luo positiivista myötätunnon kierrettä. Kolmantena myötätuntoon vaikuttavana toimintamallina pidetään avointa tapaa ilmoittaa työyhteisössä, mikäli joku kokee haastavia tilanteita. Tämä toimintamalli auttaa havaitsemaan kärsimystä sekä viestittää jäsenille, että kärsimykseen vastaamista pidetään organisaatiossa tärkeänä. Neljäs tekijä on ihmisten palkitseminen ja tunnustaminen toistensa auttamisesta. Toisten tarpeiden havaitseminen ja niihin vastaaminen on näin ollen organisaatiolle merkityksellinen tekijä. (Dutton ym. 2014.)

Kun organisaatiokulttuuriin syntyy myötätunnon tapa ei hyödyt koske ainoastaan myötätunnon kohdetta, vaan myös myötätunnon antajaa. Grant, Dutton ja Rosso (2008) näkevät, että tyytyväisyys, joka syntyy toisten ihmisten auttamisesta, liittyy prososiaaliseen identiteettiin. Sillä tarkoitetaan positiivista näkemystä itsestä välittävänä ihmisenä, missä työntekijät tulkitsevat yksilöiden ja yrityksen toimet huolenpitoa. Prososiaalinen identiteetti myötätunnon osoittamisen yhteydessä kasvaa sekä yksilöllä että koko organisaatiolla, jolloin välittämisen kulttuuri kasvaa koko organisaatiossa. (Grant ym. 2008.) Myötätunnon vastaanottajan ja antajan lisäksi se vaikuttaa myös todistajiin ja sivullisiin. Ne ihmiset, jotka ovat näkevät ympärillään myötätuntoa, ovat todennäköisemmin jakavat todennäköisemmin positiivisia tunteita, kuten ylpeyttä ja kiitollisuutta työyhteisössä (Dutton ym. 2006). Myötätunnon on huomattu myös vähentävän rangaistuksen antamisen halukkuutta ja siihen liittyvää negatiivista käyttäytymistä sekä lievittävän rangaistuksen määrää (Condon & DaSteno 2011).

Organisaation myötätunnon esiin pääsemisen kannalta työpaikalla on kannattavaa edistää vapaata ilmapiiriä ja avoimuutta. Erityisesti sallivuus jakaa henkilökohtaisen elämän vaikeuksia ja kipukohtia turvallisessa ilmapiirissä mahdollistaa todennäköisemmin avun saannin, sillä työyhteisön jäsenet tietävät toistensa kokemuksista ja kamppailuista. Työkavereilla voi olla jopa samankaltaisia kokemuksia itsellään sekä erilaisia näkökulmia. Tällainen jakaminen ja avunanto rohkaisee empaattiseen huolenpitoon. Organisaatiokulttuurissa on kuitenkin tärkeää huomata, ettei liiallinen ja toistuva henkilökohtaisten ongelmien jakaminen ole aina hyväksi. Asiasta voi tulla myös häiritsevää ja ylivoimaista työnteon sekä hyvän ilmapiirin ylläpitämisen kannalta. Kun organisaatiossa ilmenee epäselvyyksiä, on olennaista käsitellä ne asianmukaisesti sekä toimia rajojen ja yhteisten pelisääntöjen mukaan. (Lilius ym. 2011.)

Myötätuntoa voidaan tarkastella kolmen eri näkökulman kautta – organisointina, ihmissuhdetyönä ja kertomuksena. Organisoinnissa korostuu myötätunnon prosessi, joka kehittyy yhteisöllisesti yksilöiden välillä. Myötätunto nähdään sosiaalisena saavutuksena, joka vaatii aktiivista yhteistyötä ja johtaa monimutkaisiin prosesseihin organisaatiossa. Avainprosessit organisoitumisessa ovat legitiimiys, ideoiden, tunteiden ja tiedon levittäminen ihmisten välillä sekä koordinointi. Kun kärsimyksen havaitseminen ja tunteiden ilmaisu ovat legitiimejä, myötätunnon organisoituminen on todennäköisempää. Legitiimiys antaa vapauden tuntee ja toimia tiettyjen normien puitteissa. Levittäminen on keskeistä myötätunnon organisoitumisessa, koska se helpottaa yhteistä havaitsemista, tuntemista ja vastaamista kärsimykseen. Organisaation käytössä olevat järjestelmät, kuten sähköpostiverkostot ja teknologia, helpottavat levittämistä. Koordinointi tarkoittaa toimien järjestämistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se helpottaa kollektiivisen havaitsemisen ja tunteiden ilmaisemisen ja sanallistamisen konkreettisiksi myötätunnon teoiksi. (Frost ym. 2006.) Ihmissuhdetyön ja kertomuksen näkökulmat ovat avattuna alaluvuissa 2.3 ja 2.4.

Työyhteisö on paikka, jossa ihmiset parhaimmillaan kokevat suurta yhteenkuuluvuuden tunnetta tai vähintään itsensä osaksi tiettyä joukkoa. Oma lauma ympärillä on helppoa olla. Sosiaalinen tuki ja arvostus ovat useimmille ihmisille niin tärkeitä tekijöitä, että niiden perässä ollaan valmiita esimerkiksi vaihtamaan työpaikkaa. Sajaniemen ja Mäkelän (2014) mukaan iloa ja mielihyvää tuottavat tilanteet ovat useimmiten sosiaalisia. Työpaikalla sosiaalisuus voidaan liittää useisiin tilanteisiin. Töitä voidaan tehdä tiimeissä tai työpareina, ihmiset saavat tukea esihenkilöiltään, yhteistyötä tehdään erilaisten sidosryhmien kanssa ja asiakaskohtaamiset synnyttävät sosiaalista vuorovaikutusta.

Vuorovaikutteinen organisaatiokulttuuri edistää myötätunnon toteutumista. Vuorovaikutusjohtaminen olettaa yksilöiden olevan innostuneita ja halukkaita edistämään työyhteisön menestystä. Tätä positiiviseksi itsetuntokäyräksi nimitettävää ilmiötä parantavat myönteiset tunteet, kuten myötätunto, työn ilo ja hyväksytyksi tuleminen. (Suhonen, Lunkka & Turkki 2019.) Positiivinen itsetuntokäyrä edellyttää positiivista johtamista, sillä yksilön on vaikeaa motivoitua ilman tukea ympärillään. Se ei tarkoita, että työ sujuisi aina joustavasti ja ilman konflikteja, vaan yksinkertaistettuna sitä, että työyhteisön energia kohdistuu tärkeisiin ja merkityksellisiin tehtäviin (Suhonen, Lunkka & Turkki 2019). Näin työntekijöiden energia johdatetaan asioihin, jotka ovat merkittäviä etua tuottavia asioita

vuorovaikutuksessa. Tällainen tekeminen johtaa ratkaisukeskeisyyteen ja merkityksellisyyteen. Tärkeää on osata luoda sellainen vuorovaikutus työyhteisöön, että asiat eivät kärjisty, vaan ongelmat voitaisiin ratkoa taustat huomioiden ja jokaista ihmistä kuunnellen, mutta myös kompromisseja tehden. Myötätuntoisella kohtelulla voidaan saavuttaa tila, jossa vuorovaikutus on avointa. Myötätunto sisältää vuorovaikutuksen, asenteen ja tunneilmapiirin, joita johtaja ilmentää työyhteisössä (Hakanen, Kuusela & Pessi 2017).

2.3 Myötätunto johtamistoiminnassa

Myötätuntoinen johtaminen on hyvin laaja ja abstrakti käsite, josta on tehty melko vähän kohdistettua tutkimusta. Myötätunto työelämän kontekstissa ja nimenomaan johtamisessa on ollut noussut viime aikoina suomalaisessa tutkimuksessa yhä kiinnostavammaksi kohteeksi (Paakkanen ym. 2021; Pessi & Martela 2017). Kansainvälistä on tehty jo hieman pidempään. Erityisesti tutkimusta on tehty sosiaali- ja terveystieteiden alalla ongelmien vuoksi. Myötätuntoisen johtamisen tutkimusperinne keskittyy johtajien kykyyn tunnistaa, ymmärtää ja reagoida myötätunnolla työntekijöiden tarpeisiin ja tunteisiin. Tämä juontaa juurensa laajemmista positiivisen organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksista (Frost ym 2006; Lilius ym. 2011; Worline & Dutton, 2017. Tämän luvun tarkoituksena on tuoda esiin, kuinka myötätuntoinen johtaminen voi laajentaa johtamisnäkökulmaa ja hyödyttää organisaatiota eri tavoin.

Ihmissuhdetyö tapahtuu kahden ihmisen välillä organisaatioissa. Tällainen työ on olennaista tutkimusta monissa ammateissa kuten hoitotyössä mutta myös organisaatioissa yleisesti. Ihmissuhdetyö vaatii taitoa luoda yhteys ja hallita vuorovaikutussuhdetta ihmisten välillä. Ihmissuhdetyön taidot, kuten avoin kuunteleminen ja tilan luominen ihmisten haasteiden ja tunteiden käsittelyn keskellä luovat myötätunnon ilmapiiriä. (Frost ym. 2006.) Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda työpaikalla sellainen vuorovaikutus, joka perustuu ymmärrykseen ja myötätuntoon. Sellainen vuorovaikutus vahvistaa ihmisen luottamusta johtajaan, mutta samaan aikaan myös muihin ympäröiviin ihmisiin ja sidosryhmiin.

Narratiivinen lähestymistapa myötätunnon tarkastelussa korostaa, että kokemukset tallennetaan ja jaetaan tarinoiden kautta organisaatioissa. Tarinoiden avulla voidaan nähdä, miten myötätunto koetaan ja ymmärretään työssä. Tarinat auttavat ihmisiä ymmärtämään

toimintaansa ajallisesti järjestettynä ja heijastavat yksilön tai ryhmän kokemusta. Ihmiset kertovat ja kuuntelevat tarinoita organisaationsa ymmärtämiseksi ja merkityksen luomiseksi. Myötätunto ilmenee etenkin tarinoiden yksityiskohdissa ja niitä tarkasteltaessa paljastuu organisaation piilevät arvot ja kulttuuri. Myötätuntoa tarkasteltaessa korostuu tarinoiden esiin tuomat ilmiöt, jotka paljastavat organisaation tunnetiloja, muokkaavat organisaation identiteettiä ja rakentavat yksilöllisiä identiteettejä. (Frost ym. 2006.)

Myötätuntoisen johtajan tavoitteena on elää työntekijän kanssa hänen erilaisissa tunnetiloissaan ilosta suruun. Johtaja osoittaa empatiaa sekä pyrkii omien rajojen ja mahdollisuuksien mukaan myötäelämään työntekijän kokemuksessa. Vogus, McClelland, Lee, McFadden, & Hu (2021) näkevät myötätuntoisen johtajuuden hyvin samankaltaisena kuin palveleva johtajuus, johon sisältyy luontaisesti myötätuntoa. Johtajan rooli myötätuntoisen ilmapiirin mahdollistamisessa on olennainen. Se näkyy palvelevassa johtajuudessa suoraan myötätuntoisena ja johdonmukaisena käyttäytymismallina, sekä HR-käytännöissä, joissa toteutetaan kärsimyksen havaitsemista, empatiaa ja empatiaan vastaamista. (Vogus ym. 2021.) Myös muut tutkimukset osoittavat myötätunnon olevan kiinni päivittäisissä käytännöissä. Niillä tarkoitetaan ennen kaikkea esihenkilön kykyä olla läsnä, kuunnella, arvostaa ja välittää työntekijöistään. Se on myös tarpeisiin vastaamista ja niiden tunnistamista. (Cox 2023, Lilius ym. 2011; Vogus ym. 2021.) Palvelevassa johtajuudessa keskitytään ennen kaikkea täyttämään työntekijöiden tarpeet palvelemalla heitä sekä kehittämällä työntekijöiden potentiaalia mahdollisimman korkealle näiden päivittäisten käytäntöjen kautta (van Dierendonck & Patterson 2015).

Myötätuntoinen johtaminen on vahvaa samankaltaisuutta muista johtamisteorioista läheisesti palvelevan johtajuuden teoriaan. Vaikka tämän tutkimuksen tausta on myötätuntoisessa johtamisessa, palvelevan johtajuuden ominaisuuksia tarkastellaan lyhyesti lisäämään ymmärrystä johtajan myötätuntoisesta käyttäytymisestä. Palvelevan johtajuuden määritelmään kuuluu johtajan asemoituminen palvelemaan asemaan. Palveleminen on tietoinen valinta, mutta myös tapahtuu samalla luontevasti. Palvelevan johtajuuden alkuunpanija Robert Greenleaf on alun perin muodostanut opin palvelevasta johtajuudesta. Se perustuu Hermann Hessen pienoisromaniin, jossa matkustajat astuvat mukaansatempaavalle matkalle. Seurueeseen liittyy palvelija, jonka tehtävänä on suorittaa pieniä askareita matkustajille ja pitää heille seuraa. Aluksi palvelijan rooli vaikuttaa vähäpätöiseltä, mutta yllättäen hän katoaa, jolloin seurue jää avuttomaksi. Selviää, että

palvelija olikin itse asiassa ryhmän johtaja. (Northouse 2018.) Tässä tarinassa korostetaan palvelevan johtajuuden periaatteita, missä johtaja ei olekaan etäinen päällikkö, vaan pikemminkin omistautunut palvelija. Hänen voimansa piilee kyvyssä auttaa ja tukea muita, toimien esimerkkinä epäitsekkästä johtamistavasta. Katoamisen avulla selviää, että ryhmä tarvitsee johtajaa enemmän kuin olivat tietoisia, ja hänen poissaolonsa luo haasteen matkan jatkamiselle. Tämä symboloi sitä, miten todellinen johtajuus syntyy huolenpidosta ja toisten tukemisesta, eikä välttämättä näkyvästä auktoriteetista.

Palvelevan johtajuuden yhtenä olennaisena elementtinä pidetään myötätuntoista rakkautta. Se keskittyy toisen hyvään, eikä liity romanttiseen rakkauteen, vaan ennen kaikkea vastaanottavan osapuolen tilan ymmärtämiseen ja hyväksymiseen. Tällainen suhtautuminen auttaa vastaanottajaa jollain tavalla voimaan paremmin tai osoittaa välittämistä ja huolenpitoa. Myötätuntoiseen rakkauteen liittyy sekä asenteet että teot, jotka osoitetaan välittämällä ja arvostamalla. Myötätuntoinen rakkaus näkyy tekoina, ilmaisuna ja sanoina, mutta niiden lisäksi ilmiön ytimessä on vapaaehtoisuus ja motivaatio tuottaa toiselle hyvää. Myötätuntoinen rakkaus edellyttää jonkinasteista emotionaalista sitoutumista ja korostaa halua edistää toisen ihmisen kukoistusta. (Underwood 2009.)

Van Dierendonck ja Patterson (2005) kirjoittavat, että myötätuntoinen rakkaus on palvelevan johtajuuden kulmakivi, sillä siinä tavoitteena on toimia moraalisesti oikein, ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet ja pitää työntekijöitä niin tärkeinä, että johtaja auttaa heitä kasvamaan. Myötätuntoisen rakkauden käsite korostaa inhimillisyyden huomioimista johtamisessa. Se ei ainoastaan edistä positiivista työympäristöä, vaan sillä voi olla myös syvä vaikutus työntekijöiden henkilökohtaiseen kasvuun ja organisaation kokonaisvaltaiseen menestykseen. Johtajan ominaisuuksista nöyryys, kiitollisuus, anteeksianto ja altruismi korostuvat. (van Dierendonck ja Patterson 2005.) Myötätuntoinen rakkaus luo pohjan terveelle organisaatiokulttuurille, jossa ihmiset tuntevat itsensä arvostetuiksi ja motivoituneiksi antamaan parhaansa.

Rehellisyys nähdään positiivisessa valossa lähes poikkeuksetta johtamiskontekstissa. Rehellisyys kertoo johtajan perusarvoista ja uskomuksista (Shuck ym. 2019). Kilpailevat prioriteetit ja erilaiset lupaukset haastavat johtajien päivittäistä työtä (Shuck ym. 2019). Etenkin esihenkilöasemassa olevat henkilöt kuulevat paljon vaatimuksia työntekijöiltä. On tärkeää, että työntekijä voi luottaa siihen, että johtajan lupaukset pitävät paikkansa ja hän

toimii arvojensa mukaan. Rehellisyyden teemaa liittyy läheisesti myös avoimuuden ja luotettavuuden käsitteisiin. Rehellisyys auttaa rakentamaan työntekijän uskottavuutta ja luottamusta johtajaan (Shuck ym. 2019).

Myötätunnon kulttuuri syntyy avointa viestintää hyödyntämällä. Viestintä, joka on läpinäkyvää, tosiasioihin perustuvaa, selkeää ja suoraa, on osa johtamista. Selkeä kommunikointi on keskeinen myötätunnon väline organisaatiossa, tarjoten mahdollisuuden ratkaista tiimin tai yksilön ongelmia, selventää tehtäviä ja osoittaa aitoa välittämistä työntekijöille (Shuck ym. 2019). Työntekijöiden luottamusta edistää uutisten ja informaation kuuleminen johtajan kautta, vaikka ne eivät olisi positiivisia. Tämä vastakohtana on epäselvä tai harhaanjohtava viestintä, joka voi lisätä epävarmuutta ja ahdistusta työyhteisössä. (Ramachandran ym. 2023.) Tärkeintä on, että työntekijä saa tietoa organisaation toiminnasta. Viestintä luo ihmisille rehellisyyden tunnetta, sillä se synnyttää ilmapiirin, jossa ihmiset tuntevat olonsa kunnioitetuksi ajatuksien jakamisen kautta. Kun organisaatio tai sen johtaja edistää avoimuutta, se rohkaisee avointa viestintää myös työntekijöiden puolelle.

Myötätunnon edellytys on empatian tunteminen toista ihmistä kohtaan. Siksi johtajan empatiakyky on olennainen osa ilmapiiriä. Empatia on johtamisen kontekstissa työntekijöiden näkemysten, ajatusten ja tunteiden ymmärtämistä (Shuck ym. 2019). Empatian näyttäminen luo positiivista tunneyhteyttä, antaa työntekijöille mahdollisuuden tunteiden näyttämiseen ja antaa tilaa ottaa riskejä (Willis & Anstey 2019). Empatia kertoo johtajan kyvystä asettua toisen asemaan eli halusta ymmärtää työntekijää (Vogus ym. 2020). Empatian osoittaminen työntekijälle voi rakentaa menestyksekkästä myötätunnon kulttuuria juurruttamalla ihmisiin moraalisia hyveitä ja rakentamalla luottamusta ihmisten välillä (Ramachandran ym. 2023). Empaattinen johtaja on herkkänä alaisensa tarpeille, kuuntelee aktiivisesti ja osoittaa huolenpitoa, mikä voi parantaa työilmapiiriä, lisätä työntekijöiden sitoutumista ja edistää yhteistyötä organisaatiossa. Empaattinen johtaja tunnistaa ihmisen monimuotoisuuden ja inhimillisyyden.

Työntekijöiden kunnioittaminen on myötätunnolle perusta. Myötätuntoinen johtaja pitää jokaista ihmistä tärkeänä organisaatiolle, joten hänen kohtelunsa on myös kiinnostusta osoittavaa ja kunnioittavaa. (Ramachandran ym. 2023.) Johtaja osoittaa arvostusta hyväksyvällä ja suvaitsevalla asenteella sekä vahvuuksien ja ainutlaatuisten ominaisuuksien tunnustamisella (Shuck ym. 2019). Työntekijäystävälliset käytännöt, kuten vapaus,

sitouttaminen, joustavat työskentelymahdollisuudet, riittävät lomat, turvallisuus, palkitseminen ja työhyvinvointiin panostaminen, ovat yhtä lailla arvostusta työntekijöitä kohtaan. Tällaisten käytäntöjen kokeminen on motivaationlähde työntekijälle, sillä ne saavat työntekijän tuntemaan olonsa huomioiduksi ja tärkeäksi työntekijäksi. (Banker & Bhal 2020.) Oikeudenmukaisuus ja kunnioitus edellyttää, että johtajat harjoittavat läpinäkyvää päätöksentekoa, lähestyvät päätöksiä puolueettomasti ja tarjoavat kaikille organisaatiossa yhtäläiset mahdollisuudet. Oikeudenmukaisuus työympäristössä koskee myös työntekijöiden kohtelua heidän käyttäytymisensä suhteen. Myötätuntoiset johtajat asettavat rikkomuksista vastuuseen, selittävät väärän käyttäytymisen syitä ja käsittelevät ongelmia ajoissa rehellisesti. He ovat rohkeita johtajia, jotka eivät välttele vaikeita keskusteluja, vaan kohtaavat ne avoimesti ja empaattisesti. (Cox 2023.)

Myötätuntoisesta johtajasta välittyy arvostus työntekijää kohtaan. Arvostuksen osoittaminen tarkoittaa jokaisen yksilön arvon ja panoksen tunnustamista. Johtajan näkökulmasta ei ole merkitystä, millainen on työntekijän ura- tai elämänvaihe, ikä, sukupuoli, tausta tai muu henkilökohtainen tekijä (Shuck ym. 2019). Sillä on merkitystä, että johtaja tunnistaa työntekijän yksilönä ja tunnistaa hänen tekemänsä tärkeän työn. Työntekijällä on ilman työntekoakin ihmisarvo, jota johtajan tulee kunnioittaa. Arvostus välittyy ihmisille osoittamalla suvaitsevaisuutta, hyväksymällä ihmiset sellaisenaan ja osoittamalla herkkyyttä ihmisen hyvinvointia kohtaan (Shuck ym. 2019). Koska johtaminen on aina vallankäyttöä, on olennaista käyttää tätä valtaa positiivisella tavalla. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijälle annetaan kiitosta ja kannustusta, annetaan palautetta sekä johtajan asemassa otetaan vastuuta työyhteisön yhteisistä asioista (Hakanen, Kuusela & Pessi 2017). Arvostuksen osoittaminen liittyy johtamisen eettisyyteen eli painotetaan ihmisten kunnioittamista ja heidän ihmisarvonsa huomioimista. Tämä luo pohjan terveelle organisaatiokulttuurille, jossa työntekijät tuntevat olonsa tärkeiksi, voivat paremmin sekä tekevät työnsä motivoituneemmin.

Myötätuntoiset johtajat edistävät osallistavaa organisaatiokulttuuria ja päätöksentekoa (Ramachandran ym. 2023). Johtajat siis haluavat ottaa työntekijät mukaan pienempiin ja suurempiin valintoihin ja pyytävät palautetta erilaisista valinnoista ja päätöksistä. Työntekijöiden osallistaminen on yhdistetty korkeampaan psykologiseen turvallisuuteen, vähentyneisiin statuseroihin ja korkeampaan sitoutumiseen työn laadun parantamisessa (Ramachandran ym. 2023). Osallistava johtaja kehittää tehokkaita tiimityöskentelytapoja ja

kannustaa tutkimaan haasteita yhdessä (Willis & Anstey 2019). Osallistamisesta kertoo se, että johto ottaa organisaation kaikki jäsenet mukaan suunnittelutyöhön. Työntekijöitä voidaan kannustaa esittämään kysymyksiä ja jakamaan huolenaiheita (Cox 2023). Se osoittaa, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa ja ilmaista näkemyksiään. Avoimuus ja kuunteleminen ovat keskeisiä toimintatapoja, kun johtajat pyrkivät olemaan osallistavia työntekijöitä kohtaan (Cox 2023).

Työntekijöiden konkreettinen auttaminen on organisaatioissa tärkeää, kun johtaminen on tarkoituksenmukaista pitää myötätuntoisena. Tämä ilmenee esimerkiksi riittävinä resursseina työpaikalla. Johtajan on hyvä varmistaa resurssien riittävyys kommunikoimalla työntekijöiden kanssa sekä olemalla ajan tasalla työpaikan tilanteesta (Maddox & Barreto 2022). Auttaminen ilmenee yhtä lailla järjestämällä työntekijöille mahdollisimman hyvät työskentelyolosuhteet sekä auttamalla heitä selviämään haastavista työtehtävistä. (Cox 2023). Myötätuntoinen johtaja huomaa, kun todella hänen apuaan tarvitaan. Toisinaan pelkkä tilanteen kuunteleminen auttaa ratkaisemaan työntekijän ongelman.

Johtajan myötätunto ilmenee hänen kyvyssään olla täysin läsnä työntekijöille ja tilanteille, keskittäen huomionsa nykyhetkeen. Tämä piirre korostaa johtajan syvää kykyä kuunnella muita, jossa hän hyödyntää sosiaalista älykkyyttä ymmärtääkseen työntekijöiden sanattomia viestejä, kuten kehonkieltä. Läsnäolo ei rajoitu pelkästään keskusteluun, vaan sen on tapa jakaa ja kunnioittaa työntekijöiden kokemuksia tässä hetkessä. Etenkin sanattomilla eleillä on suuri merkitys johtajan emotionaalisen ja kognitiivisen kyvyn näyttämisessä. (Shuck ym. 2019.) Tällaiset teot viestivät organisaatiolle, että työntekijät ovat arvokkaita ja että johtaja välittää aidosti heidän hyvinvoinnistaan. (Maddox & Barreto 2022)

Johtajien, jotka ovat myötätuntoisia, on huomattu olevan ymmärtäväisiä ja huomioivia yksilöä ja työryhmää kohtaan. Tämä ilmenee siinä, että johtaja tunnistaa ja tunnustaa haasteet, jonka kanssa samaan aikaan johtaja haluaa voimaannuttaa yksilöitä ja juurruttaa työntekijöihin luottamusta (Willis & Anstey 2019). Bivins ja muut (2017) tunnistavat, että myötätuntoon sisältyy tarve ymmärtää toisten näkökulmia, joka on myös moraalisesti hyväksytty tapa suhtautua ihmisiin. Huomioivat käytännöt ovat konkreetian tasolla muun muassa työntekijäystävällisten toimintatapojen juurruttamista, motivaation kasvattamista sekä työrakenteiden tarkastelua ja muuttamista (Banker & Bahl 2018).

Myötätuntoisissa organisaatioissa odotetaan, että johtajat ottavat aktiivisesti vastuuta työntekijöidensä hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Tämä tarkoittaa johtajalta toimia fyysisen ja henkisen terveyden suojelemiseksi. Esimerkkejä näistä toimista ovat työkuorman tasapainottaminen, työpaikan turvallisuuden lisääminen ja mielenterveyden edistäminen. Johtajat, jotka panostavat työolojen parantamiseen erityisesti näiden hyvinvointinäkökohtien osalta, saavat todennäköisemmin positiivista palautetta työntekijöiltään. Tämä sisältää myös psykologisen tuen tarjoamisen ja selviytymismekanismien vahvistamisen, mikä edistää työntekijöiden sitoutumista, suorituskykyä ja psykologista hyvinvointia. (Ramachandran ym. 2023.)

Kyky myötätunnon osoittamiseen kertoo ihmisen kyvystä huomata ja ymmärtää toisen tunteita. Samaan aikaan ihminen osoittaa tunneälyään. Nurmi, Ahonen, Lyytinen, Lyytinen, Pulkkinen & Ruoppila (2014) mainitsevat tunteiden säätelyn olevan tilannekohtaista arviointia tunteisiin liittyvien fysiologisten toimintojen tai tunnetilojen ylläpitämistä tai muuttamista suotuisaksi. Tunteiden säätely kohdistuu ennen kaikkea omiin toimintatapoihin ja niiden aiheuttamiin seurauksiin. Tunneäly lisääntyy, kun tunteiden ilmaiseminen, tunnistaminen ja niiden käyttäminen on osa arkea. Perusta tunteiden säätelylle luodaan lapsuudessa, jolloin lapsi omaksuu sosioemotionaalisen käyttäytymisen perustan. (Nurmi yms. 2014.) Parempi tunteiden ilmaisu ja säätely on yhteydessä myötätuntoon, joka edelleen auttaa meitä luomaan läheisiä ja merkityksellisiä ihmissuhteita.

Myötätunto auttaa meitä hallitsemaan negatiivisia tunteita, kuten vihaa ja kateutta. Kun tunnemme myötätuntoa muita kohtaan, meidän on vaikeampi kokea negatiivisia tunteita. Tämä auttaa meitä säilyttämään henkistä tasapainoa ja hyvinvointia. Kokkosen ja Kinnusen (2009) mukaan ihmisellä on tapana käyttää pysyvästi samoja tunteiden säätelystrategioita, jotka ovat toimivaksi todettuja omassa elämässä. Toimivien tunteiden säätelykeinojen löytäminen on yhteydessä yksilön vähempään neuroottisuuteen, suurempaan ulospäinsuuntautumiseen ja optimismiin. Maddox ja Barreto (2022) mainitsevat, että työntekijän on myös tärkeää tunnistaa niin omat kuin muiden negatiiviset tunteet ja hyväksyä ne. Tämä auttaa huomaamaan, että kaikki ihmiset kokevat samanlaisia tunteita. Myötätunnon voidaan nähdä olevan vahvasti yhteydessä siihen, että ihminen kykenee tunnistamaan erilaisia tunteita, mutta myös näkemään toisten ihmisten tunteet ja suhtautumaan niihin myötätuntoisesti.

Tunteiden tunnistaminen edistää kykyä suhtautua maailmaan inhimillisesti ja myötätuntoisesti. Pessin (2014) mukaan myötätunto liittyy olennaisesti ihmisyyteen ja siihen, miten kohtaamme elämää, jaamme kokemuksia ja vahvistamme toisiamme. Myötätunto ei rajoitu pelkästään iloisten ja innostavien hetkien jakamiseen, vaan siihen kuuluu myös omien ja muiden kärsimysten käsitteleminen. Auttaessa ja myötätuntoa jakaessa ihmisessä vapautuu mielihyvää tuottavia hormoneja. Myötätunto on biologisesti syvään juurtunut osa meitä ja sillä on keskeinen rooli esimerkiksi kumppanin valinnassa tai pienen lapsen tarpeiden tyydyttämisessä. Myötätunnon kokeminen lisää positiivisia tunteita, mikä puolestaan kasvattaa optimismin ja jopa fyysisen vahvuuden mahdollisuuksia. Tämä positiivinen vaikutus tukee älykkyyttä, kehittää luovuutta ja vahvistaa valmiutta luoda sosiaalisia verkostoja. (Pessi 2014.) Harjoittamalla myötätuntoa kehitämme ystävällisyyttä ja armollisuutta ihmisyyttä kohtaan. Tämä prosessi vahvistaa itsetuntoa, mikä puolestaan voi edistää elämänlaadun kokemista myönteisempänä.

Myötätunnon yksi ulottuvuus on kuuntelun taito. Myötätuntoisen ihmisen erottaa usein piirteestä, että hän osoittaa kuunnelleensa keskustelukumppaniaan. Tämän osoittaminen tapahtuu hiljentymällä kertojan sanoman äärellä, refleктоimalla kuultua sekä pyrkimyksenä ymmärtää sanoma ilman ennakkokäsityksiä (Spears 2004). Kuunteleminen voidaan konkreettisesti osoittaa tunteen tunnistamisella ja rinnalla olemisena, riippumatta siitä, onko osapuolilla jo tilanteeseen ratkaisu vai ei. Kuuntelijan rooli on kuunnella kokemuksen taustalla oleva tunne tai hätä (Paakkanen 2022). Aidosti kuultu tilanne tai tarina johtaa useimmiten hyvään lopputulokseen, sillä usein toinen osapuoli saa myötätunnon osoituksen. Tavoitteena ei ole välttämättä löytää suoraa ratkaisua tilanteeseen, mutta tilanne saattaa ratketa jopa helpommin positiivisen kokemuksen kautta, kuin suoraan ongelmalähtöisesti tilannetta selvittämällä.

Seuraavassa luvussa tarkastelen tutkimuksen metodologisia valintoja. Esittelen tutkimuksen toteutus ja menetelmät -luvussa tutkimuskysymykset ja perustelut niiden muodostamiselle. Tämän jälkeen perustelen metodologiset valinnat eli selostan tutkimuksen toteutustavat, valitut menetelmät sekä aineiston analysoinnin eri vaiheet. Käyn läpi seuraavaksi tutkimusjoukon hankintaan liittyvät seikat sekä aineistonkeruuseen liittyvän prosessin, kun kyseessä on kirjoituspyynnöllä kerätty tekstimuotoinen aineisto.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

3.1 Laadullinen tutkimusote ja teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on kiinnostus organisaatiokäyttäytymiseen ja työntekijöiden kokemukseen johtamisesta. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on myötätunnon kokemukset ja se, miten ne vaikuttavat työntekijöihin kokonaisvaltaisesti.

Tutkimuskysymykseni ovat: 1) Miten myötätunto ilmenee johtamistilanteissa? 2. Millaisia koettuja vaikutuksia myötätuntoisella johtamisella on työntekijöihin?

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadulliseen tutkimukseen päädyttiin, sillä se mahdollistaa aineistonkeruun monipuolisesti niin, että tutkittavat saavat mahdollisuuden jakaa vapaasti omia ajatuksiaan, tunteitaan ja mielipiteitään tutkittavaan aiheeseen liittyen. Tutkimuskysymysten pohjalta oli luontevaa valita laadulliset menetelmät tutkimusta määritteleviksi ja ohjaaviksi suuntaviivoiksi. Laadullisen tutkimuksen ansioksi nähdään sen tarjoama joustavuus, muokattavuus ja luotettavuus. Laadullinen tutkimusote mahdollistaa syvällisen ymmärryksen ihmisten kokemuksista.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa tuotetaan ihmisten toimesta keskustelemalla, havainnoimalla ja jakamalla mahdollisimman avoimesti omia näkemyksiä. Kvalitatiivisen aineiston kokoamiseen on erilaisia vaihtoehtoja. Lähtökohtana aineiston keruulle ja on kuitenkin todellisen elämän kuvaaminen. Tällöin tutkittavien näkemykset ja toimintatavat pääsevät hyvin esille. Tarkoituksena ei ole yleistää tilastollisia totuuksia, vaan tuoda esiin todellista elämää ja erilaisia ilmiöitä. Tutkittavat valitaan tutkimuksen aiheen mukaan sopivan pieni otos, jotta kokemus tulee tutkimuksessa näkyväksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015.)

Kvalitatiivinen tutkimusote kuvaa ilmiöitä, pyrkii ymmärtämään tietynlaista toimintaa ja selittää teoreettisen tulkinnan avulla ilmiöitä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimuksella pyritään siis kuvaamaan ja havainnoimaan mahdollisimman monipuolisesti myötätuntoisen johtamisen ilmiötä. Tutkimuksen päämääränä on selittää myötätuntoisen johtamisen koettuja vaikutuksia työntekijöihin. Vaikutuksia ei etukäteen rajata sen mukaan, mihin osa-alueisiin myötätuntoinen johtajuus ylettää, vaan tutkimustulosten tarkoituksena on tuoda

vaikutukset esiin. Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi kirjemuotoiset tekstit, joiden avulla voidaan riittävän monipuolisesti tehdä päätelmiä myötätuntoisesta johtajuudesta. Aineistosta itsestään nousee ilmiöt ja niiden vaikutukset tutkittavien kokemuksen mukaan.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä ei tarjoaisi tähän tutkimukseen riittävän syvällistä ymmärrystä myötätuntoisen johtajuuden koetuista vaikutuksista. Aineistoksi tässä tutkimuksessa ei nähdä tarvetta laajalle, määrälliselle aineistolle. Sen sijaan laadullisuus tarjoaa mahdollisuuden subjektiivisten kokemusten kuvaamiseen ja tapahtumien syvällisempään ymmärtämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään enemmän tarkastelemaan ilmiötä eri näkökulmista kuin mittaamaan sen esiintymistiheyttä tai -määrää tarkkaan (Puusa & Juuti 2020a).

Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda teoreettisesti selkeä kuvaus tutkimuksen aineistosta, niin että aineiston informaatio pääsee myös itsessään esille (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimusaineiston analyysissä käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, sillä se soveltuu tämän tutkimuksen ilmiön analysoimiseen. Yleisesti ottaen sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, jonka avulla tarkastellaan valmiista tekstimuotoisesta tai sellaiseksi muutetusta aineistosta tekstin eroja ja yhtäläisyyksiä. Tarkoituksena on kuvata tutkittavaa ilmiötä ja kytkeä se laajempaan kontekstiin. Sisällönanalyysia voi hyödyntää sekä laadullisessa että määrällisessä erittelyssä ja niitä voi hyödyntää samaan aikaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.) Sisällönanalyysia voidaan käyttää laajasti laadullisessa tutkimuksessa, mutta myös määrällisessä tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Sisällönanalyysin soveltuu laadullisen tutkimusaineiston analyysiin erityisen hyvin, sillä sen avulla voidaan aineistosta valita juuri ne asiat, jotka sisältyvät kulloisenkin tutkimuksen kiinnostuksen kohteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän tutkimusaineiston kohdalla tärkein tavoite on poimia tutkimuskysymyksiin vastaukset aineistosta, kiinnostuksen kohteena ollen myötätuntoisen johtamisen keinot ja sen vaikutukset työntekijöihin.

Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöinen analyysi luo täysin uuden teoreettisen kokonaisuuden aineiston pohjalta. Teorialähtöisen analyysin ajatus on nojata tiettyyn teoriaan, jolloin tutkimusanalyysia ohjaa valmis malli. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa luodaan tutkimusaineiston ja koostetut teoreettisen viitekehyksen pohjalta teoreettinen kokonaisuus. Analyysi ei tällöin pohjautu

suoraan teoriaan, vaan siihen on teoreettisia kytkentöjä. Analyysissä tuotettu tieto ei täten ole aiempaan teoriaan täysin yhdistyvää, vaan tavoitteena on luoda aineiston analyysi aineiston ehdoilla hyödyntäen kuitenkin jo olemassa olevia teoreettisia käsitteitä. Aiemman tiedon vaikutus on siis tunnistettava tutkimustuloksissa. Aineiston analyysi teoriaohjaavasti mahdollistaa uuden tiedon esiin nousemisen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Täten aineistosta tehdyt löydöksiin voidaan löytää tueksi teoriasta selityksiä, vahvistusta tai huomioida niiden vastaamattomuuden (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009). Analyysimenetelmänä teoriaohjaava sisällönanalyysi mahdollistaa aiemman teorian tiedon hyödyntämisen myötätuntoisen johtamisen tutkimuksesta. Samaan aikaan tämän tutkimuksen analyysissä haluttiin mahdollistaa myös aineistosta löytyvien uusien tulkintojen mahdollisuus.

3.2 Tutkimusaineiston kerääminen kirjoituspyynnöllä

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa oli keskeisenä tavoitteena löytää tutkimusjoukoksi ryhmä, jolla on kokemuksia tutkittavasta aiheesta eli myötätuntoisesta johtamisesta. Sopivan kohderyhmän löydyttyä lähdin hahmottelemaan sopivaa aineistonkeruumenetelmää. Tutkimusaineiston aineistonkeruumenetelmä valitaan sen mukaan, mitä tutkimuksella on tarkoitus saavuttaa. Kun päämääränä on selvittää mahdollisimman henkilökohtaisia ja omakohtaisia ajatuksia, voidaan menetelmänä käyttää tutkittavien omia kirjoituksia.

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu yrityksen x henkilöstöltä kerätyistä kirjoituspyynnöistä (liite 1). Kirjoituspyyntö eroaa kyselytutkimuksista, sillä siinä tutkittavalle annetaan vapaus kertoa aiheesta ja kokemuksistaan ilman tarkkaa kysymyksenasettelua. Kirjoitusmuotoinen teksti eroaa myös haastatteluista, sillä siinä tutkijalla ei ole mahdollisuutta tarkentaa kysymyksiä tai kysyä lisäkysymyksiä aiheesta. Kirjoituspyynnöissä keskeistä on tutkittavan kokemusten esille tuominen niin, että hän kirjoittaa niistä itse tekstin.

Tutkimuksen kohderyhmä valittiin niin, että tutkimuksen tiedonantajiksi muodostuivat sellaiset henkilöt, joilla on paras mahdollinen tieto tutkittavasta ilmiöstä. Kohderyhmällä nähtiin olevan runsaasti kokemusta myötätuntoisesta johtamisesta, mutta myös kyky kertoa omakohtaisista kokemuksistaan kirjoittamalla. Kohdeorganisaatiosta valittiin pieni määrä työntekijöitä kohderyhmäksi niin, että vastaajilla on riittävästi kerrottavaa tutkimusaiheesta. Organisaatiossa on yhteensä noin 80 työntekijää ja halukkuutta osallistua tutkimukseen kysyttiin kohdeorganisaation 20 pitkäaikaisimmalta työntekijältä. Heistä valikoitui

vapaaehtoisiksi vastaajiksi tutkimukseen mukaan 10 henkilöä. Kriteerinä tutkimukseen osallistumiselle oli, että osallistujilla olisi omakohtaisia kokemuksia johtamisesta, jossa on näkyvillä myötätunnon piirteitä ja myötätuntoista kohtelua. Kohderyhmä on oleellista valita tarkoituksenmukaisesti. Organisaation työntekijäjoukko on kasvanut erittäin voimakkaasti viimeisen vuoden aikana. Tähän tutkimukseen haluttiin sitä ennen yrityksessä aloittaneita työntekijöitä mukaan, jotta kokemusta myötätuntoisesta johtamisesta oli kerennyt muodostua mahdollisimman pitkältä ajalta.

Aineisto on kerätty tätä tutkimusta varten. Aineistonkeruun tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiin ja muodostaa tutkimustulokset tutkimuksen kohderyhmän vastausten perusteella. Sopivaksi aineistonkeruumenetelmäksi monista eri vaihtoehdoista muodostui kirjoituspyynnön kautta kerättävä kirjoitus, sillä sen avulla saatiin vastausjoukko mahdollisimman laajaksi. Alustavasti vaihtoehtoina aineistonkeruumenetelmiksi olivat puolistrukturoitu haastattelu, kysely ja kirjoituspyyntö. Tutkimuksen kohderyhmältä kysyttiin ennakkoon alustavasti heidän halukkuudestaan osallistua tutkimukseen, mikäli se aiotaan toteuttaa edellä mainituilla tavoilla. Parhaaseen osallistumisprosenttiin päädyttiin kirjoituspyynnön tai kyselyn avulla. Vastaajat kokivat, että on helpointa osallistua tutkimukseen niin, että tutkija ei tiedä, kuka vastaa, sillä tutkija itse on työskennellyt samassa työpaikassa. Tutkittavat kokivat, että on helpompi kirjoittaa omista kokemuksistaan omassa rauhallisessa tilassa, ilman ulkopuolisia henkilöitä. Luottamus olisi voitu saavuttaa haastatteluiden kautta myös, jolloin tutkimusjoukko olisi huomattavasti pienempi.

Tutkimusaineisto kirjallisena materiaalina on jaettavissa kahteen eri luokkaan eli yksityisiin dokumentteihin ja joukkotiedotuksen tuotteisiin. Yksityisiin dokumentteihin on luettavissa puheet, kirjeet, sopimukset, päiväkirjat, muistelmat, esseet ja eläytymismenetelmät. Kun valitaan yksityisiä dokumentteja aineistonkeruumenetelmäksi, on oletuksena, että kirjoittaja ilmaisee itseään erityisen hyvin kirjallisessa muodossa. Myös tutkittavan ikä ja kirjalliset kyvyt ovat olennaisia ja välttämättömiä vaikuttimia tämän aineistonkeruun valintaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa kirjoittajat itse ilmaisivat olevansa kyvykkäitä kirjeiden kirjoittamiseen. Tutkimuksessa lähdettiin hakemaan syvällisiä kokemuksia vastaajien kokemuksista omia esihenkilöitään kohtaan tietyn kohdeyrityksen kautta. Keräämällä yksityisiä vastauksia voidaan päästä syvälle vastaajien omakohtaisiin

kokemuksiin ja mielikuviin siitä, mistä myötätuntoinen johtaminen syntyy, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja mihin myötätuntoinen johtaminen vaikuttaa.

Aineiston kerääminen kirjoittamalla pitää sisällään riskin siitä, että vastaukset jäävät lyhyiksi. Siksi jo ennen aineiston keräämistä pyydettiin vastaajilta lupaa ja halukkuutta osallistua haastatteluun, mikäli aineistonkeruu kirjoitusten muodossa tuottaisi niin niukan aineiston, että sen perusteella ei voi muodostaa tutkimustuloksia. Lupia haastatteluiden tekemiselle saatiin neljä kappaletta.

Riskiksi kirjoitusten keräämiselle nähdään myös, että tutkittavat eivät tunnista tutkittavaa ilmiötä tarpeeksi laajasti ja syvällisesti. Tähän valmistauduin avaamalla kirjoituspyyntölomakkeella mahdollisimman tarkasti, mitä tässä tutkimuksessa tarkoittaa myötätunto ja myötätuntoinen johtaminen. Selitin auki tämän lisäksi, mitä vastauksilla haetaan ja millä tavalla vastaukset kirjoitetaan. Avasin myös sen, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja päämäärä. Mahdollistin jokaiselle tutkittavalle myös kysymysten kysymisen minulle eli tutkijalle, mikäli aiheesta herää tarkentavia kysymyksiä. Sain muutaman kysymyksen ohjeiden antamisen jälkeen, ja näistä syntyi hienoja oivalluksia siitä, mitä tutkittavilta haetaan tällä tutkimukselle. Korostin erityisesti mahdollisimman tarkkaa ja monipuolista kokemusten jakamista ja sainkin tutkimukseen vastauksia, jotka olivat monipuolisia ja niistä välittyi hyvin koetut tunteet ja mielipiteet myötätuntoisesta johtajuudesta.

Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on, että tutkimukseen vastaajat tietävät tutkittavasta aiheesta omakohtaisesti mahdollisimman paljon (Tuomi & Sarajärvi 2018). Olennaista on siis, että henkilöillä on tähän tutkimukseen tarkoituksenmukaista ja henkilökohtaista tietoa. Kirjoituspyyntöön tuli yhteensä 10 vastausta. Aineistoa oli yhteensä 15 sivua kirjoitettua tekstiä (fontti 12, riviväli 1,5). Tästä muodostui tutkimukseen tarpeeksi monipuolinen aineisto, joten haastatteluja ei toteutettu kirjoitusten lisäksi. Tarpeeksi monipuolinen aineisto tarkoittaa, että aineisto on syvälinen, niin että tutkittavasta ilmiöstä on laadukasta ja tutkimuksen tarkoitukseen sopivaa. Yhdestä kirjoituksesta oli oleellista pyytää tarkentavia lisätietoja joihinkin tekstikohtiin liittyen, jotta aihetta pystyttiin tulkita ymmärrettävästi. Kirjoitukset tuottavat huomattavasti tiiviimmän aineiston kuin haastattelut, sillä tutkittavien itse tuottamat kirjoitukset ovat valmiiksi hahmoteltuja ajatuksia, joista puuttuu kaikki haastatteluille ominaiset täytesanat ja ylimääräiset vastaukset liittymättä kysytyyn

kysymykseen. Tässä tutkimuksessa saatiin suorat ja valmiiksi muotoillut tekstit, joissa ei tutkijan huomio ei mennyt näiden tulkitsemiseen tai poistamiseen haastattelusta.

3.3 Tutkimusaineiston analyysi

Ennen varsinaista aineiston analyysiprosessiin siirtymistä kaikki kirjoituspyynnöillä kerätyt tekstit siirrettiin yhteen tekstimuotoiseen tiedostoon. Yhden kirjoituksen pituus vaihteli puolesta sivusta kolmeen sivuun. Jo tässä vaiheessa pyrin tutustumaan aineistoon ja tein alustavaa analyysia kirjaamalla ylös havaittuja teemoja, asioita sekä toistuvia tai poikkeuksellisia ilmauksia. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa siis luin aineistot läpi ja etsin niistä eri teemojen alle kuuluvat kokemukset aineiston pelkistämistä varten. Korostin aineistosta nousevia merkityksellisiä seikkoja ja samankaltaisia ilmauksia. Tässä vaiheessa olennaista oli myös tehdä aineistolle karsintaa jättäen epäolennaiset ilmaukset pois aineistosta. Epäolennaisia olivat esimerkiksi henkilökohtaisia tietoja sisältävät ilmaukset, jotka kertoivat yksittäisen henkilön asemasta tai elämäntilanteesta ilman sidostetta johtamiseen tai työpaikalla tapahtuvaan toimintaan (*”työskentely paikkakunnalla x”*). Myös organisaation asiakasjoukosta kertovat ilmaukset jätettiin pois, mikäli ne eivät liittyneet käsiteltävään aiheeseen (*”ärsyttävä asiakas”*). Aineistoon jätettyjen ilmausten tärkeys ja olennaisuus löytyi tutkimuskysymyksiä tarkastelemalla. Esimerkiksi ilmaus *”--mokat on sallittuja--”* toistui usein eri muodoissa ja se kertoo esihenkilöiden johtamistyylistä. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on löytää keskeinen sanoma ja sisältö tutkimuksen aiheen sisällä (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Analyysin seuraavassa vaiheessa lähdin ryhmittelemään aineistosta nousseet tekijät yhteen, sekä erottavat tekijät omaksi joukokseen. Tämän tein värikoodaamalla aineiston tekstipätkät eri värein. Tätä analyysin vaihetta voidaan kutsua pelkistämiseksi tai teemoitteluksi, ja sen tarkoituksena on löytää aineiston alkuperäisilmauksille yksinkertaisempi muoto (Puusa & Juuti 2020b). Pelkistämien tapahtui värikoodauksen avulla siten, että aineistosta etsittiin teemaa koskevia kokemuksia ja nämä koodattiin samalla värillä. Tässä analyysin vaiheessa muutin alkuperäisilmaukset pelkistetyiksi ilmauksiksi. Koodasin ilmaukset, yhdistäviksi tekijöiksi eli alaluokiksi värien avulla. Yläluokittelua en vielä tehnyt.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Värikoodi
”Koen, palautteen anto on helpompaa toisaalta myös itseltä esihenkilölle, kun tiedän, että vastaanotto on lempeä.”	Helppo antaa palautetta johdolle	Vihreä
”Koen, että olen myös itse oppinut suhtautumaan esihenkilöni lempeämmin ja inhimillisemmin.”	Inhimillisyys johtajaa kohtaan	Keltainen
”On tärkeää, että palautteenanto toimii molemmin puolin, ja että johtaja osaa olla tiukka auktoriteetti myötätuntoisella otteella.”	Molemminpuolinen palautteenanto	Keltainen
”Liikaa johtaja ei saa elää työntekijän tunteessa, jotta auktoriteetti säilyy.”	Tiukka auktoriteetti	Punainen
”On tärkeää, että palautteenanto toimii molemmin puolin, ja että johtaja osaa olla tiukka auktoriteetti myötätuntoisella otteella.”	Johtaja ei elä tunteessa	Punainen

Taulukko 1. Esimerkki pelkistämisestä

Tässä kohtaa tapahtui siis aineiston ryhmittelyä, tutkimuskysymysten vaikuttaessa rajaavasti aineistosta muodostuvaan lopputulokseen. Pelkistämisen avulla aineisto luokiteltiin eri alakategorioihin, jotka nousivat aiheiden ryhmittelyn myötä esiin. Tämän vaiheen toteutin niin, että vein Word-tiedostoon kunkin ryhmittelyn tekstipätkät ja muodostin niiden avulla alakategoriat. Kategorioiksi muodostuivat: vuorovaikutus, tuki, johtamisilmapiiri, positiivinen organisaatiokulttuuri, motivaatio ja merkityksellisyys.

Viimeiseen vaiheeseen kuului tulosten tulkintaa, niiden selittäminen ja ymmärrettävyyden lisääminen. Muodostin alakategorioiden perusteella myötätuntoisen johtamisen vaikutusten ja siihen johtavien tekijöiden mallin tulososioon, joka kertoo laajemmasta näkökulmasta sen, minkälainen vastaus tutkimusongelmaan on saatu. Teemoitellut alakategoriat yhdistettiin tässä kohtaa aiempaan, luvussa 2 esitettyyn teoriaan ja näin muodostui yhdistävät pääteemat. Aineistosta on luotu näkökulma myötätuntoiseen johtamiseen vertaamalla sitä olemassa

olevaan teoriaan. Myötätuntoisen johtamisen teoriassa painottui useat samanlaiset elementit saatujen alakategorioiden kanssa. Kiinnitin huomiota siihen, että analyysi olisi mahdollisimman tarkkaa. Tässä kohtaa huomasin, että myötätuntoisen johtamisen teoriaan peilaten vähemmälle painotukselle vastauksissa jäivät päätöksenteon osallisuus sekä haastavat ristiriitatilanteet työyhteisössä. Tämän vuoksi nämä eivät nousseet merkittäviksi teemoiksi tuloksissa samalla tavalla kuin myötätuntoisen johtamisen kirjallisuudessa.

Tutkimuksen tulkintaa tarvitaan, jotta lopputulokseksi muodostuu aineiston perusteella muodostettu synteesi ja saadaan tuloksista niin yleistettävämpiä kuin kokonaiskuvasta laajempi (Hirsjärvi & Hurme 2022; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009). Tämä analyysin vaihe tapahtui kirjoittamalla tulokset auki alaluvuiksi, selventämällä keskeisimmät löydökset ja kirjoittamalla myös aineiston poikkeavuuksia esiin. Näiden perusteella voitiin muodostaa selkeästi luettavat johtopäätökset myötätuntoisesta johtamisesta. Luvussa 4 esitellään tutkimuksen tulokset, jotka on johdettu teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Luvussa 5 esitetään johtopäätökset tarkemmin ja tarkastellaan tuloksia suhteessa myötätuntoisen johtamisen teoriaan. Tässä analyysin viimeisessä vaiheessa aineistosta muodostui vastaukset tutkimuskysymyksille.

3.4 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tämä tutkimus toteutettiin parhaalla mahdollisella tavalla tutkimuksen eettisiä periaatteita noudattaen pro gradu -tutkielman asettamien rajoitteiden puitteissa. Tutkijan toiminnan eettisyys tulee varmistaa jokaisessa tutkimuksen teon vaiheessa ja se ohjaa tutkijan valintoja (Hyvärinen 2017). Tieteellinen tutkimus on luotettavaa ja eettisesti hyväksyttävää vain, jos siinä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tähän sisältyy avoimuus, rehellisyys, tarkkuus ja yleinen huolellisuus tutkimuksen tekemisessä. Lisäksi on käytettävä eettisesti kestäviä tutkimusmenetelmiä ja kunnioitettava muiden tutkijoiden työtä. Tutkijoiden tulee sopia kunkin osapuolen oikeudet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineiston säilyttämistä ja käyttöoikeutta koskevat kysymykset. Tutkijoiden tulee myös raportoida mahdolliset sidonnaisuutensa. Vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta on ensisijaisesti tutkijoilla tai tutkimusryhmän jäsenillä itsellään. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.) Noudatan yleisesti hyvää tieteellistä käytäntöä koko tutkimusprosessin ajan.

Laadullisen aineiston keräämisen prosessi on suunnitelmallista ja tiettyyn päämäärään tähtäävää toimintaa, mitä kuitenkin ohjaa tutkijan esiymmärrys tutkimuksessa käytettävistä käsitteistä sekä tavoitteet tutkimusaineiston suhteen (Puusa & Juuti 2020c). Tutkija on valinnut haastateltavat sen perusteella, ketkä voivat tarjota aiheeseen liittyvää relevanttia tietoa tutkimuksen alkuperäisten tavoitteiden mukaisesti. Osallistujat valittiin huolellisesti tutkimuksen kohderyhmään sopiviksi, mikä on tärkeää tutkimuksen relevanttiuden kannalta. Tutkittavat henkilöt valittiin niin, että he sopivat tutkimuksen kohderyhmään. Vastaajat työskentelivät eri työtehtävissä saman organisaation palveluksessa, minkä avulla pyrin lisäämään monipuolista näkökulmaa myötätuntoiseen johtamiseen. Vastaajilta pyydettiin lupa vastausten käyttämiseen tässä pro gradu- tutkimuksessa ja tulosten esiin tuomiseen. Tutkimuksen aineiston kerääminen tapahtui maaliskuun 2024 aikana.

Osallistujien anonymiteetti ja henkilötietojen suojaaminen on keskeistä tutkimuksen eettisyyden kannalta. Vain tutkija tiesi osallistujien henkilöllisyydet, mikä vahvistaa heidän yksityisyytensä suojaa. Vastaajille korostettiin heidän anonymiteettiaan, eli heidän nimiään tai muita tietoja kerrottu ulkopuolisille. Aineistoa ei jaettu muiden nähtäville, mikä estää mahdollisen väärinkäytön tai osallistujien yksityisyyden loukkaamisen. Lisäksi varmistettiin, ettei aineistoa hyödynnetä muihin tutkimuksiin. Tutkimusaineisto tullaan tuhoamaan aineistot eli niitä ei käytetä kuin ainoastaan tässä tutkimuksessa. Vastaajille korostettiin heidän vapaaehtoisuuttaan osallistua tutkimukseen ja heitä informoitiin etukäteen vastaamisajan arvioidusta kestosta ja tarkoituksesta.

Aineistonkeruumenetelmän valinnassa on tärkeää huomioida tutkimusaiheen ja kohderyhmän herkkyys, jotta saadaan kerättyä relevanttia aineistoa eettiset näkökohdat huomioiden. Yksi menetelmä on kirjoituspyyntö, jossa osallistujia pyydetään kirjoittamaan tietystä aiheesta. Kirjoituspyynnön muotoilussa ja julkaisussa tutkija miettii, miten nämä vaikuttavat saatujen kirjoitusten sisältöön. Monille ihmisille on helpompaa ilmaista itseään kirjallisesti kuin suullisesti. (Kallinen, Pirskanen & Rautio 2022.) Kirjoituspyyntöihin vastaajat ovat tietty, valikoitunut joukko henkilöitä, joilla on kirjoitustaito. Aivan kaikille vastaajista kirjoittaminen ei kuitenkaan ole luontevaa. On myös vaikea ennustaa ja ymmärtää, millaisia vaikutuksia tutkimukseen osallistuminen voi tutkittaville aiheuttaa, kuten menneiden kokemusten muisteleminen (Kallinen ym. 2022.)

Tässä tutkimuksessa on tunnistettu tutkimuksen rajoitteet, kuten pienen otoksen ja eri haastattelumenetelmien mahdolliset vaikutukset tuloksiin. Myös teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tutkimuksen tulokset muotoutuvat myös aiemman teorian vaikuttaessa taustalla. Tällainen rehellinen lähestymistapa lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja auttaa lukijoita arvioimaan tulosten sovellettavuutta. On hyvä huomioida, että vastaajien yksilölliset kokemukset näkyvät tutkimuksen tuloksissa. Vastaajat myös saattavat antaa mahdollisimman suotuisia vastauksia niin, että omat virheet piiloutuvat. Myös aineistonkeruumenetelmä saattoi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Kirjoituspyynnön luonne on erilainen, kun kasvokkain tapahtuvan aineistonkeruun, sillä siitä puuttuvat ilmeet, eleet ja jatkuva vuoropuhelu. Kirjoituspyyntöjä täydennettiin joillakin lisäkysymyksillä, jotta saatiin syvällisempää tietoa tietyistä aiheista.

Kirjoitusten luotettavuutta tuntui lisäävän se, osallistujat saivat kirjoittaa vastauksiaan omassa rauhassa sekä ilman aikataulupaineita, ulkopuolisia katseita, kommentteja muita häiriötekijöitä. Tutkijan omat mielipiteet tai kommentit eivät siis vaikuttaneet vastausten luonteeseen millään tavalla. Vastaajat kertoivat henkilökohtaisistakin kokemuksista kirjoituksissaan. Koin, että luotettavuutta lisäsi myös se, että kirjoituspyynnöt toteutettiin yksilöllisinä kirjoituksina, jolloin pohdintaa syntyy henkilökohtaisemmalla tasolla kuin ryhmätasoisessa aineistonkeruussa. Pyrin itse tukijana olemaan neutraali ja enkä tuonut ilmi omia mielipiteitä ennen vastausten keräämistä.

Eettinen pohdinta ja luotettavuuden arviointi sisältää paljolti myös pohdintaa siitä, onko minulla tutkijana aiheesta ennakkokäsityksiä siitä, mitä myötätuntoinen johtaminen pitää sisällään. Luotettavuutta lisää puolueettomuuden kysymys eli se onko tutkijan positio kuunnella ja ymmärtää tiedonantajaa vai kulkeeko tieto tutkija omien käsitysten tai oman kehyksen kautta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Väistämättä minulla on johtamisen psykologian kehys tarkastellessani johtamisen näkökulmia ja organisaatiokulttuuria. Minun on kuitenkin unohdettava omat oletukseni tai ennakkokäsitykseni tutkimusaineistoa käsitellessäni. Analysoin tutkimusaineistoa tutkimuksen tekemisen periaatteita noudattaen.

4 TULOKSET

4.1 Myötätuntoisen johtamisen ilmenemismuodot

4.1.1 Vuorovaikutuksen laatu ja avoin kommunikaatio

Vastaajilla oli runsaasti positiivisia kokemuksia myötätuntoisista johtajista. Myötätuntoinen johtaminen koettiin erityisesti toiminnaksi, jossa esiintyy ymmärrystä työntekijää kohtaan. Vastaukset korostavat, että myötätuntoinen johtaminen näyttäytyy positiivisena ja energisena johtamisena. Työntekijät kirjoittivat tyypillisesti, että johtajan positiivisuus ja kyky välittää hyvää energiaa ovat keskeisiä tekijöitä hyvässä vuorovaikutuksessa

Vastausten mukaan kohtaamiset johtajan kanssa näyttäytyvät myötätuntoisina. Useat työntekijöistä kirjoittivat vuorovaikutuksen perustuvan aidoille ja välittävälle kohtaamiselle. Johtajien kuulumisten vaihtaminen työntekijöiden kanssa koettiin erittäin tärkeäksi. Vastauksista kävi ilmi johtajan aitojen kohtaamisten näyttävän ulottuvan kaikkiin työntekijöihin. Normaalit keskustelun elementit, kuten kuulumisten vaihtaminen ja kysymysten kysyminen rakentavat työpaikkakulttuuria positiiviseksi. Tällä tavoin johtaja osoittaa olevansa työntekijöiden saatavilla. Yksi vastaaja koki kasvokkaiset kohtaamiset merkityksellisiksi niiden harvinaislaatuisuuden takia. Kasvokkaisia tapaamisia oli melko harvoin, mutta kohdatessaan johtajan työntekijä koki tulevansa kohdatuksi omana itsenään.

Tulee ihan minun luo, juttelee normaaleista asioista. Kuitenkin nähdään aika harvoin, niin tulee lämmin olo, että hän jaksaa silti kysellä meiltä kaikilta kuulumisia.

Työntekijöiden käsitykset myötätunnon osoittamisesta välittyi aitona välittämisenä. Muutama vastaajista kertoivat johtajan kommunikoivan usein työntekijän kanssa etenkin työn sujumisesta. Se, että johtaja on kiinnostunut työntekijän arjesta, osoittaa aktiivista kiinnostusta yksilöä kohtaan.

Etenkin kun olin vielä uusi työpaikalla, pomo soitteli minulle todella usein ja kyseli, miten minulla on mennyt töissä. Hän esitti usein lisäkysymyksiä ja oli oikeasti kiinnostunut siitä työn sisällöstä.

Myötätuntoisissa organisaatioissa johtajat ovat aktiivisesti kiinnostuneita työntekijöiden fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista. Tämä voi sisältää konkreettisia toimia ja edistää muutosta parempaan. Vastauksista käy ilmi, että myötätuntoiset johtajat selvittävät työntekijöidensä kokonaisvaltaista hyvinvointia avoimilla kysymyksillä ja keskustelemalla luonnollisesti arkipäiväisissä kohtaamisissa. Tämän lisäksi myötätuntoiset esihenkilöt osoittavat kiinnostusta työn ulkopuolisia asioita, kuten perhettä ja harrastuksia kohtaan. Näiden pienten kohtaamisten yhteydessä työntekijöiden on helppo tuoda esille työhön liittyviä huolenaiheita tai kuormitustekijöitä. Osa vastaajista mainitsi, että myötätuntoinen johtaja saattaa suoraan kysyä, onko työntekijällä jotain huolia tai murheita, jotka saattavat heijastua myös työntekoon.

Tämä on ilmennyt tilanteissa, joissa olen kokenut haasteita työni kanssa tai jos oma elämäntilanteeni on ollut hankala, enkä ole pystynyt tekemään työtäni täysin. Olen saanut paljon tukea johtajilta ja olemme käyneet avoimia keskusteluja sekä miettineet yhdessä ratkaisua jatkoa varten. Koen tämän olevan parasta työyhteisöissä, jos voi avoimesti kertoa mikäli henkilökohtaisessa elämässä on haasteita tai jos oma jaksaminen ei ole parhaimmillaan. On myös tuntunut tärkeältä, että olemme yhdessä miettineet ratkaisua tilanteisiin, jotta työtä voisi jatkaa pienemmällä kuormituksella jos tilanne on sitä vaatinut.

Tutkimuksen tulokset korostavat esihenkilöiden helposti lähestyttävän asenteen merkitystä. Vastaajat kertoivat, että he voivat matalalla kynnyksellä ottaa yhteyttä esihenkilöihinsä työhön tai henkilökohtaiseen elämään liittyvissä huolissa, ja tämä kaverillisuus tekee yhteydenoton helpoksi myös vaikeissa tilanteissa. He kokivat, että esihenkilöiden ymmärtäväinen ja myötätuntoinen vastaanotto, riippumatta asian luonteesta, vähentää pelkoa negatiivisista reaktioista. Tämä lähestyttävyys, sekä viestien välityksellä että kasvotusten, on erityisen tärkeää, jotta työntekijä uskaltaa kertoa omista tuntemuksistaan ja näin purkaa omia ajatuksiaan.

Ehkäpä juuri sen kaverillisuuden takia on ollut helppo hankalissakin tilanteissa ottaa yhteyttä, koska on tiennyt vastaanoton olevan joka tapauksessa ymmärtäväinen ja myötätuntoinen, oli kyseessä mikä asia tahansa.

Eräs vastaaja mainitsi, että myötätuntoinen työpaikka saa työntekijän avoimeksi ja lisää paljon työn ulkopuolista keskustelua työn lomassa. Tämä näyttöytyi vastaajalle haitallisena siinä mielessä, että näin töiden tekeminen saattoi jäädä vähemmälle eli työn tehokkuus kärsi.

Se aiheutti myös kiireen tuntua ja töiden kerääntymistä myöhemmälle. Tähän olisi ratkaisuna työtapojen muuttaminen niin, että kohtaamisille ja kuulumisten jakamiselle olisi tietyt, ennalta varatut hetket.

Joskus työyhteisö on jopa liian myötätuntoinen siinä mielessä, että tekeminen on hirveän rentoa ja se saattaa näyttäytyä kuulumisten jakamisena ja avoimuutena, mikä taas näkyy töiden vähenemisenä, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, että työt saattaa kasaantua tai esim loppupäivästä tulee kiire. Eli ratkaisuna tähän vois olla esimerkiksi tietyt hetket, joihin varataan aikaa kohtaamisille ja kuulumisten jakamiselle.

Tutkimuksen tulokset korostavat esihenkilöiden tasa-arvoisen ja saavutettavissa olevan asenteen merkitystä työntekijöiden kokemuksiin työpaikalla. Osallistujat kertoivat, että esihenkilöiden samaistuttavuus ja heidän tapansa olla samalla viivalla työntekijöiden kanssa luovat aidon kohtaamisen tunteen ja madaltavat kynnystä käsitellä työssä kohtaamia asioita. Johtajat ovat saaneet työntekijöissä aikaan tunteen, että molemmat osapuolet ovat saman arvoisia ja voivat vaihtaa keskenään kuulumisia. Lisäksi yrityksen kulttuuri, jossa ketään ei jätetä yksin ja kaikki huomioidaan yksilöinä, vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteiset tiimipäivät sekä vapaa-ajan tekemiset, kuten urheilutapahtumat, tarjoavat mahdollisuuden työkavereiden ja esihenkilöiden keskinäiseen tutustumiseen ja vahvistavat työyhteisön samaistuttavuutta.

Esihenkilöt tuntuu siltä että ne ovat samalla viivalla mun kanssa eikä jossain yläpuolella antamassa ohjeita. Se madaltaa kynnystä käsitellä työssä kohtaamia asioita antaa aidon kohtaamisen tunteen. Ehkä tää on se isoin juttu mistä tykkään täällä työskentelyssä.

Myötätunto näyttäytyi vastauksissa myös vertaistukena. Johtaja osoittaa myötätuntoa sillä, että kertoo myös itse omista kokemuksistaan työntekijöille. Muutama työntekijä kertoi johtajan jakavan myös kollegoiden kokemuksia hänelle, mikä antoi vertaistukea. Vertaistuen merkitys on olennainen, kun tarkoituksena on kehittyä ja oppia omassa työssään.

Hän saattaa kertoa kokemuksia siitä, miten muilla työntekijöillä on mennyt tai omalta uralta, miten haasteista on päässyt yli.

4.1.2 Johtajan tarjoama tuki ja osoitetun arvostuksen ilmentyminen

Myötätuntoinen johtaja haluaa aidosti kuunnella työntekijöitään, mikä näkyy pyrkimyksenä ymmärtää ihmisen sanoma. Useimmissa työntekijöiden kokemuksissa ilmeni, että työntekijät huomaavat johtajan aidon ja aktiivisen kuuntelun. Kokemus kuuntelemisesta on syntynyt silloin, kun työntekijän tarpeet, toiveet ja tunteet huomataan. Useat osallistujat korostivat, että avun saaminen ja kokemus kuulluksi tulemisesta helpottavat heidän oloaan merkittävästi. Tervehtimisen ja kuulumisten kyselyn kaltaiset pienet eleet ovat tärkeitä osia johtamista, sillä ne viestivät työntekijälle, että hänestä välitetään.

Työpaikalla tunnen yleisesti oloni kuulluksi ja tunnen, että tarpeitani ja tunteitani kuullaan ja huomioidaan. Avun myötä oloni helpottui. Jo yleisesti se, että minulla tuli tunne, että olin tullut kuulluksi, auttoi.

Työntekijöiden kirjoituksista kävi ilmi, että johtajat pyrkivät vastaamaan heidän esittämäänsä avuntarpeeseen hyvin. Mikäli apua ei ollut helposti järjestettävissä työhön, jo kannustuksen saaminen johtajalta koettiin merkitykselliseksi ja auttavan omaan huoleen. Useimmissa vastauksissa kuitenkin korostui, että työntekijän tilanteen huomaaminen ja sitä kautta konkreettisen avun tarjoaminen koettiin merkitykselliseksi. Työntekijöillä oli ajatus, että haastavissa tilanteissa kertomalla esihenkilölle he saisivat tukea ja apua tilanteen ratkaisemiseksi. Kuormittuneille tai elämässään haasteita kohdanneille työntekijöille konkreettisia toimia olivat työtaakan keventäminen, lyhennetyn työajan salliminen tai sairausloman myöntäminen. Johtajat reagoivat aktiivisesti myös esimerkiksi tarjoamalla omaa työpanostaan ja apuaan.

Työntekijöiden luottamus ja turvallisuuden tunne lisääntyivät, kun heidän asiansa otettiin vakavasti ja ratkaisuja etsittiin aktiivisesti. Esihenkilö on valmiina tarjoamaan apua monenlaisissa tilanteissa, oli kyse sitten käytännön avusta työtehtävissä tai neuvonnasta. Myötätunnon osoituksia olivat työhön tarjottava kiireapu, lisäajan antaminen, kollegan avun hyödyntäminen, selkeät ohjeet vaikeisiin tilanteisiin, neuvojen antaminen ja muiden työntekijöiden haasteista selviytymisen kokemusten jakaminen. Työntekijät kokivat saavansa tarvitsemaansa tukea ja ohjausta, mikä edisti heidän työsuorituksiaan ja ammatillista kehitystään. Esihenkilöiden tarjoama tuki ei rajoittunut pelkästään työtehtäviin,

vaan he osoittivat halukkuutta auttaa myös henkilökohtaisissa haasteissa, jotka eivät suoraan liity työhön.

Myötätunto ilmeni aluksi sanoin ja tsempeillä. Pian huomattuaan minussa konkreettisimpia kuormituksen merkkejä, myötätunto ilmeni myös teoin. Johtajat auttoivat minua työtehtävieni kanssa ja palkkasivat toisen henkilön lisäksi tehtävääni. He siis todella kuuntelivat, kun koin, että minulla on liikaa työtehtäviä.

Johtajan myötätuntoisuus vaatii kiinnostusta työntekijöitään kohtaan. Esihenkilöltä edellytetään rohkeutta osoittaa myötätuntoa tarjoamalla omaa läsnäoloaan työntekijöille. Työntekijöiden on koettava, että esihenkilö on tarvittaessa saatavilla ja heidän asiansa kiinnostavat johtajaa. Myötätunnon ilmaiseminen ja sen vaatiman ajan järjestäminen edellyttävät koko organisaation sitoutumista ja hyvinvoinnin tärkeyden ymmärtämistä tehokkuusvaatimusten keskellä. Hektisessä työelämässä myötätuntoisten kohtaamisten mahdollistaminen vaatii esihenkilöiltä kykyä priorisoida ja sietää painetta. Vastauksissa korostuu, että työntekijöiden huomioiminen on tärkeää. Työntekijöiden kuulumisia tiedustellaan jatkuvasti, ja henkilökunnan hyvinvoinnista pidetään johdonmukaisesti huolta. Vastaajista kaksi mainitsivat, että kuulumisia saisi kysyä useamminkin. Tämä osoittaa, että työntekijän yksilöllinen huomaaminen koetaan valtavan merkitykselliseksi osaksi myötätuntoista johtamista.

Tuki on mahtavaa. Jos en koe osaavani jotain, saan työhön apua. Pomo kyllä haluaa, että minä pystyn suorittamaan työni mahdollisimman hyvin. Jos olen vaikka ollut jossain ja minulla on tullut kiire tai vaikea tilanne suorittaa työ, pomo hankkii minulle apua tai antaa selkeät ohjeet, miten kannattaa toimia. Tsemppikin auttaa hirveästi, mutta sen kanssa tykkään samaan aikaan, että pomo sanoo, että teet parhaasi ja se riittää.

Jos koen haasteita, pomo on se tyyppi, joka kannustaa ja rohkaisee. Hän saattaa kertoa kokemuksia siitä, miten muilla työntekijöillä on mennyt tai omalta uralta, miten haasteista on päässyt yli.

Työntekijöiden toiveiden huomioiminen sekä joustavuus ovat keskeisiä myötätuntoa osoittavia tekijöitä. Useat osallistujat kertoivat, että heidän lomatoiveensa otetaan huomioon ja heidän vapaapäivätoiveitaan kuunnellaan. Esimerkiksi palkatonta lomaa on myönnetty lomamatkoja tai henkilökohtaisten unelmien toteuttamista varten, jotka eivät välttämättä liity työhön. Lisäksi työntekijöiden toiveet, kuten vapaan tarjoaminen yliopistoon hakemista

varten, ovat tulleet kuulluiksi ja toteutetuiksi. Työnantajan joustavuus ulottuu myös arkipäivän menoihin, mikä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja halua olla vastavuoroisesti joustavia työnantajaa kohtaan. Vastauksissa korostui, että yhtä lailla heidän ajatuksiansa työn toteutuksen tavoista ja toivottavista muutoksista on kuunneltu. Useampi vastaaja painotti, että myötätunto ilmenee johtajan haluna vastata heidän tarpeisiinsa.

Se kyllä ymmärtää, jos minulla on ollut vaikka jotain menoja, jotka pitäisi saada hoidettua työn kustannuksella. On oikeasti tosi kiva, että työpaikalla joustetaan mun takia. Mutta pyrin tietenkin itsekin olemaan joustava sitten työpaikkaa kohtaan.

4.1.3 Työpaikan ymmärtäväinen johtamisilmapiiri

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että myötätuntoinen johtaminen ilmenee työntekijöille vahvana tukena ja oikeudenmukaisuutena. Esihenkilöt ovat työntekijöidensä puolella erityisesti tilanteissa, joissa työntekijät kohtaavat tarpeettomaksi koettua palautetta. Työntekijät kokevat, että heidän puolelleen asettuminen on tasapainotettua ja rakentavaa. Vaikka heitä puolustetaan ja kohdellaan lempeästi johdon toimesta, heihin suhtaudutaan myös jäməkästi silloin, kun heidän toiminnassaan on korjattavaa tai huomautettavaa.

Myötätuntoinen johtaminen näyttää vastausten perusteella ilmenevän johtamiskäyttäytymisessä myös virheiden sallimisena. Vastauksissa korostuu erityisesti johtajien salliva suhtautuminen työntekijöiden tekemiin mokiin. Aineistosta nousi esiin, että virheistä puhuminen ja niiden käsittely ei sisältänyt nöyryyttämistä ja tämä koettiin helpottavaksi. Työyhteisöissä pystyttiin puhumaan myös työn ongelmakohdista. Aineiston mukaan luottamus johtajaan vaikutti myös siihen, miten työntekijät suhtautuivat omiin virheisiinsä. Vastaajat kertoivat uskaltavansa kertoa virheistä, koska ilmapiiri oli sellainen, ettei virheistä rangaistu, mikä mahdollisti oppimisen.

Johtajan rooli oli varmistaa turvallinen ilmapiiri näissä tilanteissa ja tunnistaa, milloin hänen puuttumisensa oli tarpeen ja milloin työntekijä osasi ratkaista ongelman itse. Merkityksellistä oli myös se, toistuiko virhe usein vai oliko kyse yksittäistapauksesta. Vastaajat korostivat, että myötätuntoinen johtaja näki virheet inhimillisinä erehdyksinä. Sen sijaan usein samanlaisina toistuvista virheistä oli joillekin vastaajista mainittu rakentavasti.

Työntekijät pitivät tärkeänä, että virheet käytiin läpi rakentavasti ja keskityttiin siihen, miten vastaavilta virheiltä voitaisiin välttyä tulevaisuudessa. Yhdestä vastauksesta kävi ilmi, että kyseinen työntekijä olisi kaivannut enemmän ymmärrystä ja lempeää suhtautumista sattuneisiin virheisiin. Tässä vastauksessa ilmenee, että myötätuntoisen johtamisen tärkeäksi piirteeksi nähdään ymmärrys työntekijän ihmisyyttä kohtaan.

Uskallan myös meidän työpaikalla näyttää virheeni ja myöntää, jos olen tehnyt väärin, koska kukaan ei suutu siitä, vaan sekä johtajat että työkaverit ovat tosi ymmärtäväisiä. Silti meillä uskalletaan reilusti sanoa toisillemme, mikäli joku huomaa toisen tekemisessä ongelmakohtia.

Koen töissä myötätuntoa jatkuvasti. Esimerkiksi kun kerron jostain ongelmasta, jota en ole osannut suorittaa, huomaan että esihenkilöni ymmärtää minua. Tästä syystä minun on helpompi kertoa heille asioista, joita en osaa. Tämän avulla pystyn matalalla kynnyksellä kertomaan esihenkilölle, mikäli jokin asia ei sujuisi.

On oltu aina mun eli työntekijän puolella. Varsinkin jos itseen/työhön on kohdistunut jotain tarpeetonta negatiivista palautetta. Tiedostan tietenkin, että liikaa ei voi minunkaan puolella olla, eikä meillä oikeastaan liikaa höösätä, vaan todella suhtaudutaan lempeästi, mutta jämäkästi, kun omassa tekemisessä on korjattavaa.

Työntekijöiden kirjoitusten perusteella sairastumistilanteisiin ja sairauspoissaoloihin on suhtauduttu myötätuntoisesti. Tämä näyttäytyy johtajien kannustavana ja lempeänä suhtautumisena, jos työntekijät ilmoittivat sairastumisestaan. Johtajat toivottavat työntekijöille paranemisia ja kehottivat heitä keskittymään rauhassa paranemiseen. Johtajat eivät työntekijöiden kokemuksen mukaan vähättele tai suutu sairastumisista. Kirjoituksista käy kuitenkin ilmi, että he kokevat jonkin verran syyllisyyttä ollessaan sairaana ja poissa omalta paikaltaan työssä. Vastaajien mukaan heidän halunsa olla töissä on suuri, sillä he kokevat itsensä tärkeiksi työssä, eivätkä halua aiheuttaa johdolle tai työkavereille haittaa omilla sairauspoissaoloillaan.

Aina jos on kipeänä esihenkilö ei ole koskaan suuttunut asiasta, vaan ollut erittäin myötätuntoinen ymmärtäväinen tilannetta kohtaan. En tahallani halua olla poissa, vaan pyrin aina tulemaan töihin, kun vain pystyn. Haluan olla reilu myös työnantajalle, kun sielläkin ollaan minua kohtaan.

Myötätuntoinen johtaminen ilmenee työntekijöille erityisesti johtajan kyvyssä tunnistaa ja ymmärtää heidän tunteitaan. Työntekijät kokivat, että johtajat, jotka pystyivät asettumaan heidän asemaansa ja jakamaan omia kokemuksiaan vastaavista tilanteista, loivat myötätuntoisen ilmapiirin. Tämä ilmapiiri kannusti avoimuuteen ja antoi työntekijöille tilaa käsitellä sekä työssä että henkilökohtaisessa elämässä koettuja tunteita. Yhdelle vastaajista myötätuntoinen esihenkilö osoitti tukeaan, kun vastaajalla oli ollut sekä ilon että surun tunteita omissa työpäivissään. Vaikka nämä kokemukset eivät olleet suoraan peräisin omasta työstä, vastaaja sai silti kokea myötätuntoista ja arvokasta suhtautumista itseensä.

Myötätuntoisessa ympäristössä johtajat edistävät positiivista ja turvallista työympäristöä. Myötätuntoinen johtaminen mahdollistaa työntekijöille tilan olla oma itsensä, ilmaista heikkouksiaan ja esittää kysymyksiä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Yhtä lailla kuin omien heikkouksien, myös vahvuuksien ja omien ilojen esiin tuomiselle annettiin johtajien toimesta tilaa näyttäytyä.

Yhdessä työpaikassa, jos esihenkilöllä oli huono päivä, hän näytti sen kaikille. Itkeminen ja raivoaminen työntekijöiden edessä oli hänelle arkipäivää. Tämä ei mielestäni ole myötätuntoista johtamista.

Koen saavani olla juuri oma itseni työpaikalla ja että saan näyttää heikkouteni ja kysyä "tyhmiäkin" kysymyksiä.

Työntekijät korostivat palautteen antamisen ja saamisen merkitystä. Erityisesti positiivisen palautteen saaminen on näyttäytynyt vastaajien mielestä johtajien arvostuksen osoittamisena työntekijöitä kohtaan. Useimmat vastaajat olivat saaneet myös kritiikkiä. Myötätuntoisen johtajan toimesta myös kritiikki annetaan kannustavalla tyyllillä kannustaen työntekijää kehittymään työssään. Aineiston perusteella kritiikkiä uskallettiin antaa myös toiseen suuntaan, eli johtajalle. Työpaikalla on käyty usein keskusteluja siitä, kuinka yhteisesti voidaan saavuttaa parempia tuloksia tai kehittyä tietyissä tehtävissä. Usein palautteen antaminen liittyy suurempaan kokonaisuuteen työpaikalla ja tietyn työntekijän työtehtävissä. Johtajien kannustus avoimeen palautteenantoon myös työkavereiden kesken lisäsi työpaikalla yhteisöllisyyttä ja paransi työilmapiiriä. Johtajat kannustivat yhtä lailla työntekijöitä antamaan heille rakentavaa palautetta omasta toiminnastaan.

On kiva kun säännöllisin väliajoin on varattu ihan kehityskeskustelu, kun silloin puhutaan sitten oikeasti kaikesta mahdollisesta ja hän ihan kysyy missä hän voisi kehittyä.

Suuri osa vastaajista ei ollut kokenut suuria ristiriitatilanteita työpaikalla. Ne ristiriidat, joita työyhteisössä oli ilmennyt, oltiin hoidettu vastaajien mukaan myötätuntoisessa ilmapiirissä. Johtajan auktoriteetin mukana olo ristiriitojen tai hankaluuksien ratkomisessa koettiin tärkeäksi, sillä hänen apunsa ja tukensa oli auttanut aidosti tilanteiden selvittämistä. Johtajien suhtautuminen ristiriitojen ratkaisemisessa oli jämäkkä, mutta ystävällinen ja lempeä. Myötätunto näyttäytyi avoimina ja huomioivina kysymyksinä sekä työntekijöiden kuuntelemisena. Johtajan tasapuolisuus kohtelu oli edesauttamassa ristiriitatilanteiden ratkeamista.

Jos on ollut jotain epäselvyyksiä työkavereiden kesken, niin kyllä johtaja haluaa kuulla, mikä on todellinen tilanne, sitten kertoo pelisäännöt ja sitten kyselee, onko asia reilua meidän mielestä. Jos on ollut häikkää työn suorittamisessa, niin tekee selväksi koko työyhteisöön, että tällaisia arvoja meillä on ja kaikkien pitää toimia niiden mukaan.

4.1.4 Selkeyden, vapauden ja vastuun tasapaino johtamisessa

Aineisto osoittaa, että myötätuntoinen johtaminen ilmenee merkittävän vapauden antamisena työntekijöille. Vastaajat korostivat, että esihenkilöt antavat heille runsaasti vapautta toimia omalla tavallaan. Tämä lisää heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan työtehtäviinsä. Vapauden saaminen vähentää työntekijöiden kokemaa valvontaa ja lisää heidän innostustaan, sillä he kokevat saavansa tehdä työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla. Toisaalta aineistosta korostuu vastuun saaminen ja runsaankin vastuun antaminen työntekijöille. Esihenkilöt antavat työntekijöilleen tilaa toteuttaa itseään ja kehittää omaa työtään, mutta ovat samalla valmiita tarjoamaan vinkkejä ja apua tarpeen mukaan. Lisäksi johtajat osoittavat tukea, kun työntekijät esittävät kehitysideoita oman työnsä tai ryhmän työn muokkaamisesta. Yhdistelmä vapautta ja vastuuta luo luottamuksen ilmapiirin, jossa työntekijät voivat kehittyä ja samaan aikaan tehdä työtään motivoituneesti.

Johtajat antavat meillä paljon vapautta toimia, kuten itse parhaaksi näen. Se lisää motivaatiota tehdä asioita mahdollisimman hyvin. En usko, että jaksaisin tehdä niin innolla töitä, jos minun työtäni oltaisiin koko ajan vahtimassa.

Pomo on myös tosi innostava. Hän osoittaa myös ymmärrystä, jos esitän esimerkiksi kehitysideoita. Mun mielestä se kertoo myötätunnosta, että antaa tilaa toteuttaa itseäni. Eli pomo kyllä kertoo vinkkejä ja apua, jos sitä tarvitsen ja ilman pyytämättäkin, mutta toisaalta myös luottaa siihen, että osaan hoitaa hommani.

Aineisto kertoo myötätuntoisen johtamisen sisältävän johtajilta selkeää ja laajaa opastusta työhön perehdyttämisen yhteydessä. Vastauksissa ilmeni, että työntekijät ovat osanneet myös itse pyytää johtajilta tukea, jos ovat kokeneet tarvetta koulutukselle. Myötätuntoinen johtaja haluaa jokaisen työntekijän aidosti oppivat työn sisällöt ja organisaatiokäytäntöihin liittyvät tavat. Aineistosta käy kuitenkin ilmi, että kaikki vastaajat eivät huomioineet perehdytysnäkökulmaa lainkaan myötätuntoista johtamista pohtiessaan. Osa vastaajista kuitenkin korosti, että oman esihenkilön saatavilla olo jo ensimmäisestä työpäivästä lähtien on ollut hyvää. Näin työntekijät ovat oppineet työnkuvansa vaivattomasti.

Koen, että molemmissa niissä oli hyvä ja kattava perehdytys, joka on mielestäni yksi tärkeimpiä myötätuntoiseen johtamiseen liittyviä asioita. Hyvän perehdytyksen avulla pääsee nopeammin mukaan työyhteisöön sekä oppii tuntemaan työnkuvan.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että myötätuntoinen johtaminen voi ilmetä myös viestintätapojen kautta. Vastaajat korostivat johtajien viestinnän säännöllisyyttä, täsmällisyyttä ja selkeyttä. Eräs vastaaja korosti, että esihenkilön ammattimainen ja jopa virallinen viestintätyyli, joka toteutuu usein viesteissä ja puheluissa, luo luotettavan ja ammattimaisen kuvan johtajasta. Tämä viestintätapa vahvistaa työntekijöiden luottamusta esihenkilöön ja lisää heidän kokemustaan siitä, että heitä kohdellaan arvokkaasti ja kunnioittavasti.

--viestii tosi ammattimaisesti ja meidän työpaikalla se näyttäytyy jopa virallisena joskus, mutta mun mielestä se antaa ammattimaisen ja luotettavan kuvan johtajasta. Ei kuitenkaan mitään sähköpostiviestejä, vaan ihan WhatsAppissa ja soittamalla.

Lisäksi työohjeiden tiedottaminen johdolta on toiminut hyvin.

4.2 Myötätuntoisen johtamiskäyttäytymisen koetut vaikutukset

Analyysin perusteella voidaan todeta, että myötätuntoisella johtamistyyllillä on runsaasti positiivisia vaikutuksia työntekijöiden henkilökohtaiseen kokemukseen työssä jaksamisesta ja hyvinvoinnista, mutta myös työssä suoriutumiseen ja työhön sitoutumiseen. Tutkimuksissa on huomattu myötätunnon lisäävän positiivista yhteyttä organisaatiossa, mikä näyttäytyy välittämisenä, auttamishaluna ja kannustamisena työyhteisössä (Dutton, Workman & Hardin 2006; Lilius ym. 2008; Ramachandran ym. 2023).

4.2.1 Positiivinen organisaatiokulttuuri ja työssä jaksaminen

Myötätuntoisella johtamisella voidaan nähdä olevan suora yhteys työyhteisön ilmapiiriin. Aineiston mukaan johdon tuki, helppo lähestyttävyyys sekä ymmärtäväinen suhtautuminen työntekijöihin näkyy suoraan positiivisena ilmapiirinä. Myötätuntoinen johtaminen on saanut työntekijät auttamaan toinen toisiaan kiireisissä tilanteissa. Työyhteisössä pysyy helppo lähestyttävyyys niin johtoa kuin omia työkavereita kohtaan, kun vuorovaikutus perustuu luottamukselle. Myötätunnon nähdään lisäävän ymmärrystä muita yksilöitä kohtaan, johon malli on saatu johdolta. Myötätuntoinen johtaminen vaikuttaa siis työpaikan tai tiimin yhteisöllisyyteen ja koheesioon.

Johtajan iloinen asenne ja tapa tulla töihin ovat esimerkkejä, jotka ylläpitävät hyvää työilmapiiriä. Lisäksi työpaikan yleinen hyvä ilmapiiri mahdollistaa osallistujien mukaan empatian ja myötätunnon luontevan sisällyttämisen päivittäiseen työskentelyyn. Tämä osoittaa, että johtajan esimerkillä ja asenteella on merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen. Yksi vastaajista näki empaattisen suhtautumisen olevan yhtä lailla myötätunnon ohella tärkeää työpaikalla.

Johtaja on itse positiivinen ja välittää hyvää energiaa. Ilman sitä ei jaksaisi. Työilmapiiri pysyy hyvänä ihan johtajan esimerkin ansiota. Hän tulee iloisena aina töihin.

Aineistosta nousee esille myötätuntoisen johtamisen merkitys työntekijöiden luottamuksen ja motivaation lisääjänä. Työntekijät korostivat, että myötätuntoa osoittava johtaja luottaa heidän kykyihinsä, mikä puolestaan saa heidät antamaan parastaan ja lisää

merkityksellisyyden tunnetta. Johtajan osoittama luottamus on uskoa työntekijän kykyihin, vastuun antamista, vuorovaikutteista toimintaa sekä positiivista suhtautumista työntekijää ja hänen tekojaan kohtaan (ks. Banker & Bhal 2020; Shuck ym. 2019; Ramachandran ym. 2023; Willis & Anstey 2019; Atkins & Parker, 2012).

Lisäksi myötätuntoinen johtaminen luo ilmapiirin, jossa työntekijät kokevat olevansa kuultuja ja nähtyjä. Tämä johtamistapa mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja tukee työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä, mikä osaltaan edistää koko työyhteisön tehokkuutta ja harmoniaa. Työntekijöiden kokemus siitä, että heitä kuunnellaan ja heidän tarpeensa huomioidaan, on keskeinen tekijä työssä viihtymisessä ja organisaatioon sitoutumisessa.

Tuntuu välillä, että johtaja arvostaa jopa liikaakin, antaa likaa vastuuta. Mutta sitä kautta oikeasti annan itsestäni tosi paljon työpaikalle ja se tuo paljon merkitystä elämään, kun muhun luotetaan, mutta me myös tuetaan toinen toistemme tekemää työtä. Kiva jakaa omaa tietämystä muille.

Myötätuntoinen kohtelu antaa hyväksytyksi tulemisen kokemuksen, se antaa myös paljon voimaa ja jaksamista itselle ja sitä kautta pystyn myös välittämään muille hyvää mieltä.

Aineistosta nousee esille myötätuntoisen johtamisen merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta. Työntekijöiden kokemusten mukaan myötätuntoinen esihenkilö tekee työpaikasta mukavamman ja lisää työntekijöiden hyvinvointia. Myötätuntoisen kohtelun ansiosta työntekijät tuntevat itsensä hyväksytyiksi ja saavat voimaa sekä jaksamista, mikä heijastuu positiivisesti myös heidän kykyynsä levittää hyvää mieltä itse ympärilleen. Ihmiset, jotka havaitsevat ympärillään myötätuntoa, jakavat todennäköisemmin työyhteisössään positiivisia tunteita, kuten ylpeyttä ja kiitollisuutta (Dutton ym. 2006). Vastauksissa korostuu, että esihenkilön pyrkimys ymmärtää työntekijöitä vaikuttaa suoraan heidän halukkuuteensa tulla töihin, mikä parantaa koko työyhteisön hyvinvointia.

Myötätuntoinen kohtelu antaa hyväksytyksi tulemisen kokemuksen, se antaa myös paljon voimaa ja jaksamista itselle ja sitä kautta pystyn myös välittämään muille hyvää mieltä.

Aineiston perusteella myötätuntoinen johtaminen nähdään vahvana tukea johdolta, joka ei ole vain kuuntelemista, vaan myös konkreettisia tekoja. Avun saaminen työtehtävissä on näyttänyt merkittävästi vähentävän työntekijöiden stressitasoja ja työkuormaa. Vastaajat kertoivat, että avun pyytäminen on johtanut työtehtävien määrän tasapainottumiseen ja stressin huomattavaan lieventymiseen. Esihenkilöiden reagointi avunpyyntöihin oli myönteistä ja konkreettista, mikä vahvisti työntekijöiden tunnetta siitä, että heidät otettiin vakavasti ja heidän työhyvinvoinnistaan välitettiin.

4.2.2 Työssä suoriutuminen ja motivaatio

Myötätuntoinen johtaminen vaikuttaa myös työntekijöiden oppimishalukkuuteen ja rohkeuteen kokeilla uusia asioita. Sana uskallus toistuu aineistossa useaan kertaan. Vastausten perusteella kompleksinen työympäristö vaatii myötätuntoista johtamista, jotta työntekijöillä on uskallusta lähteä ratkomaan uusia tai haastavia työtehtäviä. Työntekijät tuntevat, että heillä on turvallinen ympäristö oppia ja tehdä virheitä, sillä esihenkilöt ymmärtävät, että uuden oppiminen vie aikaa. Tämä tukeminen ja ymmärrys lisäävät työntekijöiden motivaatiota kehittää osaamistaan jatkuvasti. Näin myötätuntoinen johtaminen edistää sekä yksilön ammatillista kasvua että organisaation kehittymistä.

Myötätunto vaikuttaa myös niin että uskallan opetella uusia asioita, koska tiedän että vaikka en onnistuisi niin esihenkilöni ymmärtää että uuden opettelu voi kestää hetken. Tämän ansiosta uskallan työssäni kehittyä ja opetella asioita.

Vastaajat korostavat myötätuntoisen johtamisen kautta saadun vastuun yhteyttä työhön sitoutumiseen. Johtajien osoittama arvostus ja vastuun jakaminen voivat toimia kaksiteräisenä miekkana: vaikka liiallinen vastuu saattaa ajoittain tuntua kuormittavalta, se samalla lisää työn merkityksellisyyttä ja motivoi työntekijöitä suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä vastuun ja arvostuksen tasapaino vahvistaa molemminpuolista kunnioitusta ja luottamusta sekä työn tehokkuutta.

Useimmat vastaajat korostivat, että myötätuntoinen ilmapiiri ja johtaminen lisäävät työhön sitoutumista. Työntekijöiden kokemus on, että he eivät haluaisi tai edes uskalla vaihtaa työpaikkaa siinä pelossa, että tulevan työpaikan johtaminen ja organisaatiokulttuuri voivat olla heikommalla tasolla. Suurin osa työntekijöistä näki myötätunnon kulttuurin joustavana,

ymmärtäväisenä, positiivisena ja rentona. Aineistosta nousee vahvana halu sitoutua työpaikkaan, kun johtaminen on myötätuntoista. Sen nähdään myös lisäävän pitkäaikaisuutta työpaikassa. Työn ei nähty aina tuntuvan perinteisessä mielessä työnteolta positiivien kulttuurin ansiosta.

Hyvän työn laadun lisäksi myötätuntoinen johtaminen sitouttaa työhön ja on yksi suuri tekijä mikä saa pysymään näin pitkään työyhteisössä. Työ ei tunnu niin työltä kun saa tehdä sitä ihanien tyyppien kanssa.

Yhtä lailla, kun myötätuntoisen johtaminen lisäsi sitoutumista, se lisäsi myös työmotivaatiota. Myötätuntoinen johtaminen näyttäisi vahvistavan työpaikan me-henkeä, mikä puolestaan edistää työntekijöiden sisäistä motivaatiota tehdä työ niin hyvin, että se edesauttaa halua tehdä työtään mahdollisimman hyvin. Vastaajien kokemusten perusteella tämä johtamistapa kannustaa yksilöitä tekemään parhaansa, koska he kokevat olevansa oleellinen osa tiimiä. Lisäksi myötätuntoisen johtamisen koetaan vaikuttavan positiivisesti työtehtävien suoriutumiseen, asiakaspalvelun laatuun ja suhteisiin muihin sidosryhmiin, mikä luo positiivisen kierteen työssä onnistumisen kokemuksissa ja lopulta jälleen lisää työmotivaatiota.

4.2.3 Työn merkityksellisyys ja inhimillisyys

Merkitykselliseksi koetaan erityisesti se, että johtaja tunnistaa työntekijän tilanteen ja myötäelää siinä. Vastaajien mukaan myötätuntoinen johtaja on kiinnostunut työntekijöiden työarjen sujumisesta. Hän antaa työntekijöille tilaa olla oma itsensä ja tuoda oman inhimillisyytensä esiin. Lisäksi myötätuntoisen johtamisen on koettu tuovan esille myös esihenkilön inhimillisyyttä, mikä puolestaan on luonut työntekijälle turvallisen ilmapiirin olla oma itsensä ja tuoda esille myös omia heikkouksiaan. Työntekijät ovat kokeneet, että tällaisessa ilmapiirissä he voivat avoimesti pyytää apua ja esittää kysymyksiä ilman pelkoa tuomitsemisesta. Tämä luo pohjan avoimelle ja luottamukselliselle työilmapiirille, joka tukee sekä yksilöllistä että organisaation kehittymistä.

Se merkitsee sitä, että pomo on oikeasti kiinnostunut minusta ja tekemisistäni. Se tarkoittaa myös sitä, että hän aidosti välittää, eikä vain nimellisesti johda.

Se, että mun pomo on myötätuntoinen tarkoittaa minulle osoitusta myös pomon inhimillisyydestä ja siitä että minä saan olla inhimillinen. Myötätuntoa tarvitaan mun mielestä siihen, että koen saavani olla juuri oma itseni työpaikalla ja että saan näyttää heikkouteni ja kysyä "tyhmiäkin" kysymyksiä.

Aineistosta nousi esiin, että esihenkilön osoittama myötätunto ja ymmärrys erityisesti haasteellisissa tilanteissa ovat olleet heille tärkeitä, sillä se tarjoaa työntekijöille henkistä tukea ja auttaa heitä selviytymään haastavista tilanteista paremmin. Myötätunto on ilmennyt esihenkilön aidosta kiinnostuksesta työntekijää ja hänen työtehtäviään kohtaan. Osa työntekijöistä koki, että myötätuntoinen johtaminen on hyväksyntää, mikä vahvistaa heidän käsitystään omien työpanostensa merkityksellisyydestä. Se on lisännyt työntekijän tunnetta aidosta välittämisestä.

Suurimpana se että esihenkilöitä kohdatessa on ollut lähes aina kuunneltu ja arvostettu olo, olo siitä, että omalla työpanoksella on väliä ja hyviin työoloihin halutaan panostaa.

Myötätuntoinen johtaminen koettiin myös hyvänä kasvu ympäristönä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kannustava ja huomioon ottava työilmapiiri on olennainen tekijä työntekijöiden ammatillisen kasvun tukemisessa. Pieni osa vastaajista korosti, ettei heillä ole juurikaan kokemusta muunlaisista työympäristöistä, mikä korostaa huomioivan ilmapiirin vakiintumista heidän työpaikallaan. Työpaikalla saadun myötätunnon ansiosta työntekijät ovat saaneet arvokasta tukea sekä henkilökohtaisiin elämäntilanteisiin että työssä koettujen tunteiden käsittelyyn. Merkityksellisyyttä tulee lisää siitä, että työntekijöillä syntyy aito kokemus jokaisen työntekijän tarpeellisuudesta yritykseen.

Minulla on oma paikkani täällä, ja siinä halutaan tukea. Johtajan huomioiva asennoituminen juuri minuun tuntuu tärkeältä ja olen oppinut myös itsekin välittämään samanlaista asennetta esimerkiksi työkavereille.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Myötätuntoinen johtaminen yhdistyy positiiviseen ja kannustavaan johtamisotteeseen. Tutkimustulokset osoittavat, että myötätuntoinen johtaminen on kokonaisvaltaista työntekijän tilanteissa myötäelämistä ja aitoa kohtaamista työpaikalla. Aineiston mukaan johtajilta odotettiin sellaista tukea, joka edistää niin yksilön kuin organisaation yhteistä etua. Myötätunnon ilmapiirissä jokaisen työntekijän arki on mahdollisimman sujuvaa ja johtaja pyrkii edistämään tällaista tilaa niin tukemalla haasteissa kuin luomalla turvallista ja luottamuksellista ilmapiiriä ympärilleen.

Johtaminen perustuu vuorovaikutukseen, ja hyvä vuorovaikutussuhde johtajan ja työntekijän välillä parantaa työsuorituksia ja sitoutumista (Suhonen ym. 2019). Tämän tutkimusten tulosten mukaan johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus perustuu vahvasti aidoille, välittävälle ja huomioiville kohtaamisille. Työntekijät arvostavat erityisesti usein toistuvia keskusteluja johtajien kanssa, kuin myös kuulumisten kysymistä sekä huomioivaa elekieltä. Myötätunto näyttäytyi myös johtajan kiinnostumisen osoituksina työntekijälle. Kun johtajat osoittivat kiinnostusta niin työarkea kuin henkilökohtaisia asioita kohtaan, työntekijät kokivat merkityksellisyyttä.

Johtajien kiinnostus työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia kohtaan koettiin yhdeksi myötätunnon ilmenemismuodoksi. Myötätuntoiset johtajat keskittyvät työntekijöiden tukemiseen ja heidän potentiaalinsa kehittämiseen (van Dierendonck & Patterson 2015). Tämä näkyi johtajien halukkuutena kuunnella ja viedä asioita eteenpäin. Johtajat kysyivät usein työntekijöiltä heidän jaksamisestaan ja työssä suoriutumisestaan, mutta myös olivat kiinnostuneita. Johtajat loivat työntekijöille matalan kynnyksen purkaa omia huolenaiheitaan tai avautua terveydentilastaan. Tämä edesauttoi työntekijöiden hyvinvoinnin tilaa pysymään mahdollisimman vakaana. Hyvinvointia haluttiin tukea myös varmistamalla työntekijöille riittävät resurssit.

Van Dierendonck ja Patterson (2005) esittävät, että myötätuntoinen rakkauden tavoitteena on toimia moraalisesti oikein, ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet ja auttaa heitä kasvamaan. Tämä käsite korostaa inhimillisyyden huomioimista johtamisessa, mikä ei ainoastaan edistä positiivista työympäristöä, vaan myös työntekijöiden henkilökohtaista kasvua ja organisaation menestystä. Lisäksi Underwoodin (2009) teoria myötätuntoisesta

rakkaudesta osoittaa, että keskittyminen työntekijöiden hyvinvointiin edistää heidän jaksamistaan ja osoittaa johtajan välittämistä ja huolenpitoa. Myötätuntoinen rakkaus ilmenee johtajan välittävinä tekoina ja sanoina, erityisesti halussa edistää työntekijän hyvinvointia. Näin ollen myötätuntoinen rakkaus johtamisessa voi syvällisesti vaikuttaa sekä yksilöiden että organisaation kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja menestykseen. (Underwood 2009.) Aineistosta käy ilmi, että johtajien myötätuntoinen rakkaus on luonnollista huolenpitoa, kiinnostusta ja välittämistä.

Kyky olla täysin läsnä työntekijöille ja tilanteille korostaa johtajan sosiaalista älykkyyttä ja taitoa ymmärtää työntekijöiden tilanteita (Shuck ym. 2019). Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johtajien tarjoama tuki työntekijöille koetaan merkitykselliseksi. Vastaajat kokivat, että johtajat pyrkivät reagoimaan nopeasti ja tehokkaasti työntekijöiden avuntarpeisiin, oli kyse sitten käytännön työtehtävistä tai henkilökohtaisista haasteista. Erityisesti työntekijät arvostivat sitä, että esihenkilöt huomioivat heidän tilanteensa ja tarjosivat konkreettisia ratkaisuja. Tällaiset toimet lisäsivät työntekijöiden luottamusta ja turvallisuuden tunnetta organisaatiossa. Lisäksi sen koettiin vaikuttavan positiivisesti työilmapiiriin. Grant, Dutton ja Rosso (2008) korostavat, että tyytyväisyys toisten auttamisesta liittyy prososiaaliseen identiteettiin, joka on positiivinen näkemys itsestä välittävänä ihmisenä. Tämä identiteetti vahvistuu, kun työntekijät kokevat yksilöiden ja yrityksen toimet huolenpitoa, ja se luo välittämisen kulttuurin koko organisaatiossa. Yksinkertaistettuna tämä ilmeni tutkimuksessa työntekijöiden arvostamalla korkealla avun tarjoamisen ja saamisen johdolta. Auttaminen tapahtuu sekä tarjoamalla työntekijöille optimaaliset työskentelyolosuhteet että tukemalla heitä haastavien työtehtävien suorittamisessa (Cox 2023).

Tutkimus osoittaa, että myötätuntoisen johtamiskulttuurin yksi ydinpiirre ilmenee johtajan kyvyssä tunnistaa ja ymmärtää työntekijöiden tunteita sekä asettua heidän asemaansa. Tunteet sallivat ilmapiiri rohkaisi työntekijöitä käsittelemään työssä esiintyviä haasteita avoimesti, mutta myös jakamaan yksityiselämän kuulumisia. Myötätuntoinen johtaja osoittaa empatiaa ja pyrkii omien mahdollisuuksien mukaan myötäelämään työntekijän kokemuksessa, mikä tarkoittaa, että johtajan on ymmärrettävä työntekijöidensä tunteet, jotta työpaikalla syntyy positiivinen tunneilmapiiri (Shuck ym. 2019; Vogus ym. 2021). Tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että johtajat, jotka jakoivat omia kokemuksiaan ja tarjosivat tukeaan, edistivät työntekijöiden tunnetta siitä, että heitä arvostettiin ja

ymmärrettiin yksilöinä. Tulokset osoittivat aiempia tutkimustuloksia täydentäen siis, että johtajien tunteiden ilmaiseminen luo organisaatiossa inhimillisyyden kokemusta ja luo avoimuutta. Tästä syystä työntekijät odottavat myös johtajilta tunteiden jakamista ja niiden sanoittamista. Erityisesti positiivisten tunteiden ilmaisemista pidettiin vastauksissa merkittävänä. Tämä näkökulma on jäänyt tähän mennessä hyvin vähälle huomiolle myötätuntoisen johtamisen tutkimuksessa.

Johtajien tarjoama sosiaalinen ja henkisen tuen on myös aiemman tutkimuksen perusteella osoitettu lisäävän positiivista vuorovaikutuskulttuuria sekä työssä suoriutumista (Naim & Lenka 2018; Suhonen, Lunkka & Turkki 2019; Northouse 2018). Toisaalta tämä tutkimus osoitti, että pelkkä esihenkilöiden tarjoama tuki ei aina riitä, vaan työntekijät kaipaavat myös empaattista lähestymistapaa ja myötätuntoa vaikeissa tilanteissa. Johtajien kyky jakaa omia kokemuksiaan ja auttaa kollegoiden haasteista selviytymisessä näytti vahvistavan yhteisöllisyyttä ja tukiverkostoa organisaatiossa. Näin ollen voidaan päätellä, että esihenkilöiden rooli ei rajoitu vain johtamiseen, vaan heidän kykynsä tarjota tukea ja ohjausta monipuolisesti sekä työssä että henkilökohtaisissa elämäntilanteissa vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja ammatilliseen kehittymiseen. Työntekijöiden motivaatio panostaa omaan tehtäväkenttäänsä oli tämän tutkimuksen tulosten mukaan huomattavan korkealla johtajien tarjoaman läsnäolon ja tuen ansiosta.

Myötätuntoiset johtajat edistävät osallistavaa kulttuuria. Avoimuus ja kuunteleminen ovat avainasemassa työntekijöiden mukaan ottamisessa ja heidän näkemyksiensä huomioimisessa (Cox 2023). Tämän tutkimusten tulosten mukaan myötätuntoinen johtaja huomio työntekijän toiveet, on joustava ja osallistaa työyhteisön jäseniä erilaisissa valinnoissa. Työntekijöiden kokemus oli, että heidän saama vastuu ja omien mielipiteiden huomioiminen olivat osa myötätuntoisen johtamiskulttuurin luomista.

Tärkeäksi tutkimustulokseksi osoittautui myötätuntoisten johtajien kyky suhtautua myönteisesti virheisiin ja luoda turvallinen ilmapiiri työyhteisössä. Myötätunnon on havaittu vähentävän halukkuutta antaa rangaistuksia ja siihen liittyvää negatiivista käyttäytymistä, samalla kun se lieventää rangaistusten voimakkuutta. Vastaavan tyyppisiä tuloksia on tunnustettu myös muissa myötätuntojohtamista käsittelevissä tutkimuksissa (Condon & DaSteno, 2011; Worline & Dutton, 2017), joiden perusteella on olennaista ymmärtää

työntekijän tekemän suorituksen taustoja ja syitä yksilön toiminnassa. Myötätunto vähentää halukkuutta antaa rangaistus tai käyttäytyä negatiivisesti virheen tekijää kohtaan (Condon & DaSteno 2011). Sen sijaan se mahdollistaa oppimisen virheistä. Tämä oli selkeästi huomattavissa tutkimuksen tuloksissa. Johtajien salliva asenne virheiden käsittelyssä edisti luottamusta ja avoimuutta työyhteisössä, mikä rohkaisi työntekijöitä puhumaan avoimesti työn ongelmista tai mokista. Myötätuntoisen johtamisen keskeisiksi piirteiksi nousivat virheiden näkeminen inhimillisinä erehdyksinä, rakentava virheiden läpikäynti ja keskittyminen tulevaisuuteen suuntautuviin ratkaisuihin. Lisäksi johtajien kyky tarjota ymmärrystä ja lempeyttä virheitä kohtaan korostui tärkeäksi työntekijöiden näkökulmasta. Näin ollen myötätuntoinen johtaminen ei ainoastaan edistä työyhteisön ilmapiiriä ja työntekijöiden hyvinvointia, vaan myös tukee organisaation oppimista ja kehitystä pitkällä aikavälillä.

Tutkimuksen tulokset luovat näkökulman, että myötätuntoisessa työympäristössä työntekijät kokevat tulevansa aidosti kuulluiksi ja nähdyiksi. Tämä ilmenee erityisesti johtajan kyvyssä huomioida työntekijöiden toiveet ja tarpeet sekä osoittaa joustavuutta työn toteutuksen ja muutosten suhteen. Tutkimustulokset korostavat, että työntekijöiden ajatuksia työn tekemisestä ja mahdollisista parannusehdotuksista kuunnellaan aktiivisesti. Useat vastaajat painottavat, että myötätuntoinen johtaminen ilmenee johtajan haluna vastata heidän tarpeisiinsa. Aiempi tutkimus vahvistaa, että myötätuntoinen johtaja pyrkii syvästi ymmärtämään työntekijöitään ja heidän viestejään, mikä näkyy aktiivisena ja aitona kuunteluna. (Frost ym., 2006; Spears, 2004; Cox, 2023). Työntekijät arvostavat tällaista johtajan käyttäytymistä, mikä näyttäytyy työntekijän tarpeiden kuuntelemisena.

Tulokset osoittavat, että organisaation myötätunnon esiin pääseminen edistää vapaata ilmapiiriä ja avoimuutta. Kun työyhteisön jäsenet voivat jakaa kokemuksiaan ja saada tukea toisiltaan, se lisää työntekijöiden keskinäistä luottamusta ja parantaa koko työyhteisön tehokkuutta. Lilius ja muut (2011) korostavat myötätuntoisen johtamisen ja avoimen vuorovaikutuksen luovat perustan turvalliselle ja luottavaiselle työympäristölle, jossa jokainen voi olla oma itsensä. Liliuksen ja muiden mukaan (2008) mukaan myötätunto työpaikalla vähentää ahdistusta ja lisää kiintymystä työyhteisön jäseniin. Työntekijöiden työssä viihtyminen on olennainen tekijä työhyvinvoinnille ja jaksamiselle. Vastauksista nousi esiin, että työkalereiden keskinäiset hyvät välit olivat peräisin johtajien tarjoamasta mallista vuorovaikutusta positiivisesti työpaikalla.

Tutkimustulokset osoittavat, että myötätunto ilmenee työntekijöille myös johtajan oikeudenmukaisuutena. Työntekijöiden kokemuksissa myötätuntoinen johtaminen näkyy käytännön tasolla työntekijöiden tukemisena, mutta myös tasa-arvoisena kohteluna ja jämäkkänä rajojen pitämisenä. Kun johtaja on läsnä ja kuuntelee työntekijöitään, se auttaa ratkaisemaan ongelmia ja parantaa työolosuhteita (Maddox & Barreto 2022). Oikeudenmukaisuutta ilmentävä johtaja ei pelkää vaikeista aiheista puhumista tai antaa palautetta työntekijöille (Cox 2023). Aineistosta nousi esiin, että johtajien suora, mutta positiivinen palautteenanto nähtiin mahdollisuutena ja arvostettavana piirteenä.

Myötätunnon osoittaminen parantaa organisaation kollektiivisuutta. Myötätunto lisää jäsenten välistä yhteyttä ja kannustaa heitä auttamaan toisiaan (Ramachandran ym. 2023). Myötätuntoinen johtaminen sai tutkimusten tulosten perusteella työntekijät kokemaan vahvaa yhteisöllisyyttä ja paransi kollegiaalisen tuen jakamista. Työntekijöiden kokemuksissa tiedon jakaminen edistää yhteistä hyvää. Myötätuntoinen johtaminen edisti kokonaisvaltaisesti positiivista ilmapiiriä työpaikalla. Kun organisaation tavoissa korostuu avoin ilmapiiri ja kokemusten jakaminen, kollektiivisuus vahvistuu ja näkyy ihmisten käyttäytymisessä (Kanov ym. 2004).

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että myötätuntoinen johtaminen vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen. Empaattinen ja huomioiva johtaja edistää työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista (Willis & Anstey 2019). Tutkimuksen tulosten mukaan johtajien osoittama arvostus ja vastuun jakaminen lisäävät työn merkityksellisyyttä ja motivoivat työntekijöitä suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla, vaikka liiallinen vastuu saattaa ajoittain tuntua kuormittavalta. Myötätuntoinen ilmapiiri ja johtaminen luovat työpaikalle kulttuurin, joka koetaan joustavaksi, ymmärtäväiseksi, positiiviseksi ja rennoksi. Tämä kulttuuri lisää työntekijöiden halua sitoutua työpaikkaansa ja vähentää halua vaihtaa työpaikkaa epävarmuuden pelossa. Lisäksi myötätuntoinen johtaminen nähdään edistävän pitkäaikaista työsuhdetta ja parantavan yleistä motivaatiota.

Myötätuntoisuus auttaa henkilöstöä kokemaan myötätuntoisuutta myös sidosryhmiä tai asiakkaita kohtaan (Maddox & Barreto 2022). Vastausten perusteella myötätuntoinen johtaminen kannustaa työntekijöitä suoriutumaan tehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla. Kun työntekijät kokevat itsensä merkitykselliseksi osaksi tiimiä, mikä parantaa

työtehtävien suoriutumista, asiakaspalvelun laatua ja suhteita sidosryhmiin, luoden positiivisen kierteen työssä onnistumisessa ja motivaation kasvussa. Myötätuntoinen organisaatiokulttuuri edistää positiivisia vuorovaikutussuhteita, jotka ovat olennaisia organisaation menestykselle. Tällaisessa työpaikassa johtajuus ei perustu auktoriteettiin, vaan huolenpitoon ja toisten tukemiseen, mikä heijastuu koko organisaation menestykseen (Dutton ym. 2014; van Dierendonck & Patterson 2005).

6 POHDINTA

Tässä luvussa pohdin tulosten uutuusarvoa sekä yleistettävyyttä. Tarkastelen, mikä on tulosten merkittävyys laajemmassa kontekstissa. Arvioin myös vielä tutkimuksen toteutumisen sekä anna loppuun pohdintani tutkimuksen myötä nousseita jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tulosten tutkimuksellinen ja käytännöllinen merkitys

Tutkimuksen tavoitteena oli ottaa selvää johtajien myötätunnon ilmenemismuodoista sekä myötätunnon vaikutusten esiintymisestä työntekijöihin. Myötätuntoisen johtamisen ilmiö osoittautui tässä työssä hyvin merkittäväksi osaksi organisaation johtamiskulttuuria ja sen vaikutukset työntekijöihin ilmenivät positiivisina. Tutkimuksessa selvitin työntekijöiden kokemuksia myötätuntoisesta johtamisesta. Tarkoituksena oli saavuttaa teoreettisen aineiston sekä kirjoitusmuotoisten aineistojen perusteella käsitys siitä, mitkä tekijät johtajien toiminnassa luovat myötätunnon kokemuksen ja mitä sillä saavutetaan.

Tutkimusaiheeni myötätunnosta voidaan nähdä ajankohtaiseksi ja tärkeäksi osaksi tämän päivän monimuotoisessa työympäristössä. Ajankohtaisuuden tuottaa se, että työelämän dynaamisuus ja sirpaleisuus lisäävät osaltaan työntekijöiden suoriutumispaineita ja heikentävät työssä jaksamista. Organisaatioiden kasvutavoitteet ja siitä seuraava työntekijöiden tarkka tehokkuuden seuranta on aiheuttanut työntekijöissä uupumista ja kuormittumista. Tämä taas voi aiheuttaa organisaatioille tulosten heikkenemistä tehottomuuden, vaihtuvuuden tai sairauspoissaolojen lisääntymisen vuoksi. Kannustavalla, ymmärtävällä ja merkitystä luovalla johtamisella voidaan kuitenkin taklata tämän päivän tyypillisiä työelämän haasteita. Työntekijöiden näkökulmasta johtajien myötätuntoisella käyttäytymisellä on hyvin moninaiset ja toisiinsa kytköksissä olevat positiiviset vaikutukset.

Tutkimusaihetta valitessani huomasin, että myötätuntoa tutkittu melko rajallisesti. Erityisesti aiempaa kansainvälistä tutkimusta on tehty terveydenhuoltoalaan liittyen, mutta muilta kentiltä tutkimusta on vähän. Tutkimuksen aiheen valinnassa otin siis huomioon, että myötätunnon ilmenemisestä työelämässä tarvitaan lisää tietoa. Siispä tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää laajasti johtamisen kentällä, niin organisaatioissa yleisesti kuin yksilöiden johtamistapojen kehittämisessä.

Organisaatiot voivat kehittää omia johtamiskäytäntöjään sellaisiksi, jotka tämän tutkimuksen valossa näyttävät toimiviksi. Tämän tutkimuksen sekä empiirisen aineiston perusteella pidän merkittävänä huomiona, että myötätuntoinen johtaminen ei ole tavoite itsessään, vaan tarkoituksenmukaista on huomata työntekijä, olla kiinnostunut hänestä kokonaisvaltaisesti sekä tukea häntä kokonaisvaltaisesti, jotta hän voisi kokea merkityksellisyyttä ja tärkeäksi itsensä. Tämä kokemus syntyy myötätuntoisen käyttäytymisen ja ajattelun avulla. Kun organisaatio pystyy tarjoamaan työntekijälle positiivisen työelämäkokemuksen, hän hyvin todennäköisesti haluaa tehdä laadukasta työn jälkeä ja pysyä organisaation palveluksessa. Tämä palvelee sekä organisaation itsensä että työntekijän omaa etua.

Tutkimus osoittaa, että myötätuntoisen johtamisen piirteitä kannattaa käyttää, kun tavoitellaan työntekijöiden parempaa työhyvinvointia, jaksamista, arvokkuuden tunnetta, avoimuutta ja hyvää ilmapiiriä työyhteisössä. Myötätuntoinen johtaminen luo luottamusta, sillä se perustuu rehellisyydelle, avoimuudelle ja yksilön huomaamiselle. Samaan aikaan myötätuntoinen johtaminen edistää työyksikön tavoitteiden täyttymistä, työn tuottavuutta sekä sidosryhmiin kohdistuvan yhteistyön laatua.

Olen itse saanut ymmärryksen tutkimuksen teon aikana, että myötätunnolle on todella kysyntää tämän päivän johtamisessa. Sitä arvostetaan työntekijöiden näkökulmasta johtamisessa ja sillä voidaan todeta saavutettavan paljon hyvää niin yksilön ja yhteisön, kuin myös yhteiskunnan tasolla. Olen tutkimuksen edetessä myös ymmärtänyt, että johtamisen monimutkaisuus on haastava asia työpaikoilla. Se, että johtaja osoittaa myötätuntoa ja käyttäytyy myötätuntoisesti työyhteisön jäseniä kohtaan, aiheuttaa omat ristiriitaisuutensa työympäristölle. Toiselle työntekijälle sopii erittäin myötätuntoinen johtamistyyli, mutta toiselle se näyttää liiallisena lempeytenä. Tästä näkökulmasta johtamisen tulee olla aina yksilöllistä ja johtajan tulee olla kiinnittymättä liikaa, siihen, kuinka kuuluu tehdä. Tärkeintä on saavuttaa ymmärrys siitä, mitä kukin organisaatio ja sen yksilöt tarvitsevat johtamiselta.

6.2. Tutkimuksen arviointi

Tutkimusprosessin aikana on olennaista tarkastella aihetta ja jokaista tutkimuksen teon vaihetta kriittisestä ja arvioivasta näkökulmasta. Sivuan vielä tämän työn viimeisenä vaiheena tutkimuksen luotettavuutta yleisemmällä tasolla, kuin luvussa 3.4.

Luotettavuutta on haastavaa täysin yksiselitteisesti arvioida, sillä siihen vaikuttavat niin moni eri tekijä. Luotettavuutta arvioitaessa keskitytään usein validiteettiin eli pätevyyteen ja reliabiliteettiin eli toistettavuuteen. Validiteetilla tarkoitetaan pohdintaa siitä, kuinka hyvin tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimuskysymykset vastaavat tutkimuksen tarkoitusta. Toisin sanoen, tutkitaanko sitä, mitä on tarkoitus tutkia. Reliabiliteetin kohdalla arvioidaan, kuinka luotettavasti tutkimusmenetelmä mittaa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, jolloin pyritään mahdollisimman hyvään toistettavuuteen. Nämä luotettavuuden arvioinnin käsitteet ovat saaneet kritiikkiä, sillä niiden nähdään soveltuvan paremmin kvantitatiiviseen kuin kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009). Tämän tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimuskysymykset ovat valittu niin, että niiden avulla on voitu arvioida tutkimusta monipuolisesti ja syvällisesti juuri tämän tutkimuksen tarkoitukseen vastaten. Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskirjallisuus on valittu harkintaa käyttäen ja sopien juuri myötätuntoisen johtamisen ilmiön tutkimiseen kriittisesti.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa erityisesti kriittisellä ja arvioivalla asenteella. Tämä tarkoittaa, että tutkimusta tarkastellaan kokonaisuutena tieteellisten käytäntöjen mukaisesti, mikä sisältää rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Tämän vuoksi tutkimuksen perustelujen ja selitysten tulee olla mahdollisimman kattavia ja syvällisiä. Tämän laadullisen tutkimuksen pitäisi olla toistettavissa, johon päästään parhaiten kuvaamalla jokaisen tutkimuksen vaihe tarkasti. Lisäksi laadullisen tutkimuksen tulee olla objektiivista, jolloin tutkijan omat näkemykset jäävät tutkimuksen ulkopuolelle. On kuitenkin tunnustettava, että tutkimus on aina kontekstuaalista, sillä esimerkiksi aika, paikka ja tutkija itse vaikuttavat jossain määrin tutkimuksen lopputulokseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009).

Tutkimuskysymykset olivat: miten myötätunto ilmenee johtamistilanteissa ja millaisia koettuja vaikutuksia myötätuntoisella johtamisella on työntekijöihin? Ne pyrittiin valitsemaan niin, että ne mittaavat tutkittua ongelmaa mahdollisimman hyvin.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittu kirjoituspyyntö vastasi tutkittuun ilmiöön hyvin, sillä empiirinen aineisto muodosti yhdessä aiemman teoreettisen viitekehyksen kanssa tutkimukseen monipuoliset tutkimustulokset. Tutkimuksen kulku kuvattiin mahdollisimman tarkasti niin, että tutkimuksen etenemisen vaiheet ovat riittävän läpinäkyviä. Tutkimuksen tulokset pyrittiin avaamaan kattavasti ja selkeästi sillä tavoin, että kaikki tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset seikat tulivat esiin. Muodostuneesta empiirisestä aineistosta jätettiin pois vain hyvin pieni määrä osia, jotka eivät olleet tutkitun aiheen kannalta millään tavalla olennaisia. Teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä käytettäessä on olennaista tuoda esiin tutkimusasetelman ja tutkijan oma kiinnostus selvittää juuri johtamisen piirteistä myötätuntoa. Tutkimusaihe on rajattu siis tutkijan omien valintojen mukaan, sekä tutkimuksen tekoa on ohjannut tutkimuksen tietynlainen subjektiivisuus. Myötätuntoinen johtamiseen kohdistuva tutkimus on vielä melko tuore ilmiö, ja sen teoreettinen pohja ei ole täysin vakiintunut tiettyyn johtamisoppiin kohdistuvaan tutkimusparadigmaan.

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus on vain yhden tutkimusjoukon muodostama kokonaisuus. Tutkimuksen tulosten yleistettävyyden suhteellisen heikko tutkimusjoukon ollessa pieni ($n=10$) sekä laadullisen tutkimuksen asettamien rajoitusten vuoksi. Johtajien myötätuntoisuutta ei ole helppoa suoraan mitata. Toki on hyvä huomioida, että laadullisella tutkimuksella ei ole mahdollista päästä täyteen objektiivisuuteen edes yleistettävyyden kannalta, eikä siihen ole tarkoituksellistakaan pyrkiä. Empiirinen aineisto oli tästä huolimatta laaja ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla aineistosta saatiin esiin monipuolisia teemoja, joita en itse tutkijana osannut ennalta edes ajatella saavani tietoa. Näitä teemoja olivat erityisesti työntekijän tunteiden huomioiminen sekä työn voimavarojen hallinta johtamisessa. Hyödynnettävä aineisto muodosti uutta näkökulmaa johtamisen tutkimuksen kentälle. Voidaan kuitenkin todeta, että tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusaihe oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen sopien myös hyvin johtamisen psykologian kentälle. Vielä monipuolisemman ymmärryksen osalta voitaisiin jatkotutkimusta ajatellen aiheita tutkia eri näkökulmasta. Erityisen mielenkiintoista olisi yhdistää myötätuntoisen johtamisen teema ihmisen psykologisten perustarpeiden

tutkimukseen. Näin saataisiin käsitys siitä, millä tavalla myötätuntoinen johtaminen vastaa siihen, mitä ihminen kaipaa toiselta ihmiseltä työelämässä. Olisi kiinnostavaa pohtia tarkemmin, millä tavalla psykologisten perustarpeiden täyttyminen työelämässä ovat yhteydessä myötätuntoisen johtamisen piirteisiin. Myötätuntoinen johtaminen on vahvasti ihmisten tarpeiden täyttämistä ja niiden huomiointia. Se, voidaanko näiden kahden teeman välillä nähdä olevan yhteyttä toisiinsa, olisi hyvin mielenkiintoista saada selville.

Toisaalta kiinnostava näkökulma olisi myös myötätuntoisen johtamisen vaikutusten näkeminen eri ihmistyyppien tai eri alan asiantuntijoiden työn johtamisen yhteydessä. Tässä tutkimuksessani ei tarkasteltu sitä, miten myötätuntoinen johtaminen vaikuttaa eri demografisiin ryhmiin, kuten sukupuoleen, ikään, etniseen taustaan tai työrooliin perustuen. Jatkotutkimus voisi selvittää, onko myötätuntoisen johtamisen vaikutuksissa eroja näiden ryhmien välillä ja mitkä tekijät mahdollisesti vaikuttavat näihin eroihin.

Mielenkiintoinen lähestymiskulma jatkotutkimusta ajatellen olisi tarkastella myötätuntoisen johtamisen vaikutuksia laajemmin organisaation suorituskykyyn ja työntekijöiden tuottavuuteen. Tutkimukseni keskittyi yleisesti myötätunnon vaikutuksiin työntekijöiden hyvinvointiin ja työhön kiinnittymiseen, mutta myötätuntoisen johtamisen vaikutus organisaation suorituskykyyn ja tuottavuuteen eri toimialoilla on edelleen vähän tutkittu. Siksi jatkotutkimuksessa voitaisiin keskittyä myötätunnosta seuraaviin laajempiin ja monipuolisempiin vaikutuksiin organisaation hyötyä ajatellen. Jatkotutkimus voisi toisaalta myös keskittyä esimerkiksi eri yritysten, palvelusektorin tai julkisen sektorin organisaatioihin ja vertailla, miten myötätuntoinen johtaminen vaikuttaa näiden eri sektorien suorituskykyyn. Tämä tutkimus huomio vain yhden yrityksen työntekijän näkökulman myötätuntoisesta johtamisesta.

Tutkimuksessa tehdyt rajaukset jättivät ulkopuolelleen myös aiheen laajemman tarkastelun eri organisaation asemassa olevia henkilöitä ajatellen. Tällaista laajempaa näkökulmaa voitaisiin saada tutkimalla aiheita lisäksi johtajien tai esihenkilöiden näkökulmasta. Tämä tutkimus kohdistui yleisesti työntekijöiden omiin tulkintoihin heidän kokemistaan johtajista. Tutkimusvalinnoissa ei siis rajattu sitä, kuka on työntekijän johtaja, vaan tutkimuksen osallistujat saivat itse määritellä oman johtajansa. Tuoreen ja mielenkiintoisen näkökulman tutkimukseen siis toisi erilaisissa johtamisasemissa olevien henkilöiden valitseminen empiirisen tutkimuksen kohderyhmäksi. Olisi siis mielenkiintoista kuulla, miten erilaisissa

johtamisasemissa olevat henkilöt kokevat ja toteuttavat myötätuntoista johtamista sekä toisaalta, ovatko heidän näkökulmansa linjassa työntekijän näkökulman kanssa.

Toiveeni on, että tämä tutkimus on tuonut näkökulmia työnteosta, johtamisesta ja organisaatiokulttuurista. Uskon, että tämä aihe kiinnostaa lisääntyvässä määrin johtajia ja tutkijoita, kun pohditaan työelämän kehittämistä entistä parempaan suuntaan. Mielenkiintoista on jäädä itse tutkijana seuraamaan yhteiskunnallista keskustelua ja tulevia tutkimuksia aiheeseen liittyen. Saa myös nähdä, palaanko aiheen tutkimuksen pariin vielä itsekin myöhemmin.

LÄHTEET

Ahlvik, C., & Paakkanen, M. (2017). Itsemyötätuntoa työelämään. Teoksessa Pessi, A. B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä. PS-kustannus.

Atkins, P.W.B. & Parker, S.K. (2012). Understanding individual compassion in organizations: the role of appraisals and psychological flexibility. *The Academy of Management review*, 37(4), 524-546. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0490>

Banker, D. V., & Bhal, K. T. (2020). Understanding Compassion from Practicing Managers' Perspective: Vicious and Virtuous Forces in Business Organizations. *Global business review*, 21(1), 262-278. <https://doi.org/10.1177/0972150917749279>

Bivins R, Tierney S, Seers K. (2017). Compassionate care: not easy, not free, not only nurses. *BMJ Qual Saf*. 2017; 26(12):1023–1026. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2017-007005>

Condon, P., & DeSteno, D. (2011). Compassion for one reduces punishment for another. *Journal of experimental social psychology*, 47(3), 698-701. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.11.016>

Cox, C. (2023). Compassionate Leadership: An Essential Approach Post-COVID. *Journal of library administration*, 63(4), 554-565. <https://doi.org/10.1080/01930826.2023.2201721>

Dasgupta, M., & Gupta, R. (2009). Innovation in Organizations: A Review of the Role of Organizational Learning and Knowledge Management. *Global business review*, 10(2), 203-224. <https://doi.org/10.1177/097215090901000205>

de Zulueta, P. (2021). How do we sustain compassionate healthcare? Compassionate leadership in the time of the COVID-19 pandemic. *Clinics in Integrated Care*, 8, 100071. <https://doi.org/10.1016/j.intcar.2021.100071>

Dutton, J.E., Workman, K.M. & Hardin, A.E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 277–304. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221>

Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. (2006). Explaining Compassion Organizing. *Administrative science quarterly*, 51(1), 59-96. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.59>

Frost, P., Dutton, J., Maitlis, S., Lilius, J. & Kanov, J. (2006) Seeing organizations differently: Three lenses on compassion. Teoksessa Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T. ja Nord, W. (toim.) *Handbook of Organization Studies*. (843–866). London: SAGE.

- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving Commitment: Employee Support Programs and the Prosocial Sensemaking Process. *Academy of Management Journal*, 51(5), 898-918. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.34789652>
- Hakanen, J., Hakonen, P., Seppälä, P., & Viitala, R. (2019). Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7. Acta nro 272. Helsinki. Työterveyslaitos, Vaasan yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/1977-uudistu-ja-onnistu-hyvalla-henkilostojohtamisella-acta-nro-272>
- Hakanen, J., Kaltiainen, J., Suutala, S. & Hirvonen, M. (2023). Miten Suomi voi? Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi> 18.10.2023
- Hakanen, J., Kuusela, S. & Pessi, A. B. (2017). Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa Pessi, A.B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.
- Hyvärinen, M. (2017). ”Haastattelun maailma”. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J., & Aho, A. L. (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere. Vastapaino.
- Kallio, M. & Pessi, A.B. (2017). Lujasti lempeä: Myös töissä. Teoksessa Pessi, A.B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.). Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Kallinen, K., Pirskanen, H., & Rautio, S. (2022). Sensitiivinen tutkimuksessa: Menetelmät, kohderyhmät, haasteet ja mahdollisuudet (3. päivitetty painos.). United Press.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in Organizational Life. *The American behavioral scientist* (Beverly Hills), 47(6), 808-827. <https://doi.org/10.1177/0002764203260211>
- Kultalahti, S. & Viitala, R-L. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569-582. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0101>
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J. M., & Maitlis, S. (2011). Understanding compassion capability. *Human relations* (New York), 64(7), 873-899. <https://doi.org/10.1177/0018726710396250>
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of organizational behavior*, 29(2), 193-218. <https://doi.org/10.1002/job.508>

- Madden, L., Duchon, D., Madden, T., & Plowman, D. (2012). Emergent organizational capacity for compassion. *The Academy of Management review*, 37(4), 689-708. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0424>
- Maddox, L., & Barreto, M. (2022). "The team needs to feel cared for": Staff perceptions of compassionate care, aids and barriers in adolescent mental health wards. *BMC nursing*, 21(1), 1-206. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00994-z>
- Martela, F. (2017). Hyväntekeminen inhimillisenä perustarpeena. Miksi myötätuntoinen toiminta tuntuu hyvältä? Teoksessa Pessi, A.B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Mellanen, A., & Mellanen, K. (2020). Hyvät, pahat ja millenniaalit : Miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä. Atena.
- Meuser, J. D., & Smallfield, J. (2023). Servant leadership: The missing community component. *Business horizons*, 66(2), 251-264. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.07.002>
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: A conceptual framework. *Employee relations*, 40(2), 433-455. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172>
- Neff, K. (2003). Self-Compassion: An Alternative Conceptualization of a Healthy Attitude Toward Oneself. *Self and identity*, 2(2), 85-101. <https://doi.org/10.1080/15298860309032>
- Nissinen, L. (2012). *Rajansa kaikella: Miten estää myötätuntouupuminen?* Helsinki. Edita
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership. Theory and Practice*. 8.painos. SAGE Publications.
- Nurmi, J., Ahonen, T., Lyytinen, H., Lyytinen, P., Pulkkinen, L., & Ruoppila, I. (2014). *Ihmisen psykologinen kehitys*. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Paakkanen, M. (2022). *Empatian voima työssä*. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Paakkanen, M., Martela, F., Hakanen, J., Uusitalo, L. & Pessi, A. (2021). Awakening compassion in managers – a new emotional skills intervention to improve managerial compassion. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 1095–1108.
- Pessi, A. B. (2014). Myötätunto onnen lähteenä. Teoksessa: Uusitalo-Malmivaara (toim.) (2014). *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Pessi, A.B. & Martela, F. (2017). Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa Pessi, A.B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä. PS-Kustannus.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020a). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020b). Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020c). Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus.

Ramachandran, S., Balasubramanian, S., James, W. F., & Al Masaeid, T. (2023). Whither compassionate leadership? A systematic review. *Management review quarterly*, 1-85. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00340-w>

Sajaniemi, N. & Mäkelä, J. (2014). Ihminen voi hyvin joukossa. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä. PS-Kustannus.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV: Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Toinen vedos. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2012112210007>

Suhonen, M., Lunkka, N. & Turkki, L. (2019) Yksilöstä työyhteisöksi. Teoksessa Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., & Hyttinen, R. (toim.) Johtamisen psykologia (2. painos). Jyväskylä. PS-kustannus.

Shuck, B., Alagaraja, M., Immekus, J., Cumberland, D., & Honeycutt-Elliott, M. (2019). Does Compassion Matter in Leadership? A Two-Stage Sequential Equal Status Mixed Method Exploratory Study of Compassionate Leader Behavior and Connections to Performance in Human Resource Development. *Human resource development quarterly*, 30(4), 537-564. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21369>

Skarp, A. (2022). Mindfulness, mielenselkeys ja myötätunto. Helsinki. Basam Books.

Spears, L. C. (2004). Practicing servant leadership. *Leader to Leader*, 2004 (34), 7–11. <https://search-proquestcom.proxy.uwasa.fi/docview/218344443?accountid=14797>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023, Helsinki.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210. doi:10.1007/s10869-010-9165-6

Underwood, L. G. (2009). *Compassionate Love: A Framework for Research*. Teoksessa Fehr, B. A., Gordon, L. U., & Sprecher, S. (toim.) *The science of compassionate love: Theory, research, and applications*. Wiley-Blackwell.

van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research. *Journal of business ethics*, 128(1), 119-131. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2085-z>

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki. Edita.

Vogus, T. J., McClelland, L. E., Lee, Y. S., McFadden, K. L., & Hu, X. (2021). Creating a compassion system to achieve efficiency and quality in health care delivery. *International journal of service industry management*, 32(4), 560-580. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2019-0132>

Willis, S., & Anstey, S. (2019). Compassionate leadership in district nursing: A case study of a complex wound. *British journal of community nursing*, 24(2), 50-57. <https://doi.org/10.12968/bjcn.2019.24.2.50>

Worline, M. C. & Dutton, J. E. (2017). *Awakening Compassion at Work*. Oakland. Berrett-Coehler.

LIITTEET

Liite 1 Kirjoituspyyntö

Moikka!

Oletko kokenut myötätuntoista kohtelua johdon toimesta?

Teen johtamisen psykologian pro gradu –tutkielmaa, jossa olen kiinnostunut myötätunnosta työelämässä ja johtamistilanteissa. **Toivon kirjoitusta, mikäli sinulla on joskus ollut tai on tällä hetkellä myötätuntoinen esihenkilö/johtaja.** Pyrin tutkimuksessani selvittämään, miten myötätuntoinen johtaminen vaikuttaa työntekijöihin.

Myötätunto tarkoittaa yleisesti toisen ihmisen tunnetilassa myötäelämistä. Myötätunnon antaja pyrkii helpottamaan kokijan tunnetilaa tai edistämään hänen tilannettaan. Esihenkilön tai johtajan tapauksessa on kyseessä halu ymmärtää työntekijän erilaisia kokemuksia ja tunteita. Myötätunto ilmenee eri tavalla eri tilanteissa ja eri ihmisten välillä. Juuri tämän erilaisuuden kirjon ja rikkauden tunnistaminen on tutkimuksessani mielenkiinnon kohteena.

Kirjoittamiseen tarvitset rauhallisen tilan ja aikaa. Kirjoittaminen onnistuu parhaiten tietokoneella. Tekstisi muoto on vapaa. Vastausaikaa on 24.3. saakka.

- **Tässä linkki ja ohjeet vastauksen kirjoittamiseen.**
- Jos sinulle on mukavampi kirjoittaa paperinen kirje, sekin käy hyvin. Siinä tapauksessa voit palauttaa kirjeen minulle.

Aineisto tulee ainoastaan tutkijan eli minun käyttöni tätä tutkimusta varten. Tutkimus on täysin anonyymi eli sillä ei kerätä vastaajien henkilötietoja. Tutkimuksen tulokset ovat luettavissa lopullisessa pro gradu -työssä. Tutkimus auttaa tunnistamaan ja kehittämään myötätuntoisia johtamistapoja ja toimintakulttuuria suomalaisessa työelämässä.

Lämmin kiitos vaivannäöstäsi. Arvostan antamaasi aikaa suuresti. <3

Ystävällisin terveisin

Reetta Hämäläinen

Lapin yliopisto, johtamisen psykologia